

Családi vállalkozás – nagyipari vállalat – szocialista technokrácia.
Az Uhri Testvérek / Ikarus Karosszéria és Járműgyár gazdaság-, társadalom- és
kultúrtörténete

Bódy Zsombor

MTA doktori értekezés

Budapest, 2019.

Családi vállalkozás – nagyipari vállalat – szocialista technokrácia.
Az Uhri Testvérek / Ikarus vállalat gazdaság-, társadalom- és kultúrtörténete

Bódy Zsombor

Tartalomjegyzék

Bevezetés: A témáról és a megközelítésmódról	3
I. Az Uhri család cégeinek története 1947-ig	
I. 1. Egy családi cég születése	10
I. 2. „Magyarországon is van Amerika”?	
Hadiipari nagyüzemmé válás	17
I. 3. Az Uhri Testvérek Járműgyár a háború után	36
II. Az Ikarus az államosítástól az 1970-es évek elejéig	
II. 1. Az Ikarus-szá vált Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár	
a forradalomig	58
II. 2. 1956: forradalom az Ikarus gyárban	
és a korábbi ipari munkakultúra vége	97
II. 3. 1. Az Ikarus a forradalomtól a közúti járműprogram nagyberuházásaiig	109
II. 3. 2. Technokrácia KGST léptékben és technokrácia	
mint a kádári konszolidáció társadalompolitikai megoldása	117
II. 4. Összegzés: A szocialista technokrácia néhány vonása	150
III. Az Ikarus mint szimbólum: egy szocialista, nemzeti vállalat	167
IV. Összegzés	196
Források és irodalom	202

Bevezetés: A témáról és a megközelítésmódról

Jelen munka körülbelül az 1930-tól 1970-ig terjedő időszak magyar történetéhez szeretne hozzájárulni egy vállalat történetén keresztül, abban a reményben, hogy ebben a léptékben lehetséges a gazdasági, társadalmi, politikai és kulturális összefüggések együttes megragadása.

Az elemzés megközelítésmódját első megközelítésben könnyebb azzal meghatározni, hogy mire nem törekszik a választott járműipari vállalat történetének feldolgozása kapcsán. Nem gazdaságtörténeti megközelítést alkalmazása a célunk. A korábbi stílusú gazdaságtörténeti megközelítéseket – bár a maguk területén számottevő eredményeket hoztak – már régebb óta igyekeznek kiegészíteni a közgazdasági elemzési eszközök újabb hullámaival, mint amilyenek a megbízó-ügynök elmélet vagy a property rights fogalomköre.¹ Történeti szempontból ennél is fontosabbak azonban azok a kísérletek, amelyek a gazdasági jelenségét megpróbálják visszavezetni abba a tágabb társadalmi, politikai és kulturális összefüggésrendszerbe, amelyben a gazdasági aktorok – egyének, vállalatok vagy gazdaságpolitikai döntéshozók – egykor tevékenykedtek.² Ez annak felismeréséből következik, hogy a gazdaságinak tekintett tevékenységek, döntések értelmezése, motivációinak feltárása lehetetlen annak megismerése nélkül, hogy milyen – eredendően nem gazdasági jellegű – feltételek határozták meg őket, illetve, hogy mi volt a jelentésük az egykori emberek számára.³ Hiszen egy beruházási döntésnek a gazdaságin túl lehetnek politikai, vagy akár nemzetközi erőviszonyokból fakadó meghatározói, vezethetik a jövőről formált, tág kulturális kontextusba illeszkedő víziók, más oldalról pedig egy családi vállalkozás a vezetője számára, vagy egy bérharc a munkások számára bizonyosan nem azonos csupán azzal, ahogy ezt utólagosan

¹ Például: Marcel Boldorf: *Governance in der Palnwirtschaft. Industrielle Führungskräfte in der Stahl- und der Textilbranche der SBZ/DDR (1945-1958)*. Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Beiheft 18. Oldenburg, 2015. Sandra Zeumer: *Die Nachfolge in Familienunternehmen. Drei Fallbeispiele aus dem Bergischen Land*. Franz Steiner, Stuttgart, 2012.

² Harmut Berghoff – Jakob Vogel Hrsg.: *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels* Frankfurt – New York, 2004, Campus Verlag. Ez a kötet a jelen munka egyik legfontosabb módszertani inspirálója. Lásd különösen: H. Berghoff – J. Vogel:

Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Ansätze zur Bergung transdisziplinärer Synergiepotentiale 9-41. A kötet Ismertetése: Bódy Zsombor: *Gazdaságtörténet mint kultúrtörténet*. Recenzió. *Korall*, 2007. május, 241-254. Továbbvezet a témában: Susanne Hilger – Achim Landwehr: *Wirtschaft – Kultur – Geschichte. Stationen einer Annäherung*. In: Susanne Hilger – Achim Landwehr Hrsg.: *Wirtschaft – Kultur – Geschichte. Positionen und Perspektiven*. Franz Steiner, Stuttgart, 2011. 7-25.

³ Például a fogyasztás történetének egyszerre gazdasági, politika- és kultúrtörténeti megközelítése: Kevin Rick: *Verbraucherpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Geschichte des westdeutschen Konsumptionsregimes 1945-1975*. Baden-Baden, Nomos, 2018. és Martina Hessler: *Visionen des Überflusses. Entwürfe künftiger Massenkonsumgesellschaften im 20. Jahrhundert*. In: Berghoff – Vogel i.m. 455–480.

szorosan közgazdaságtudományi terminusokban elemezhetnénk. Egy vállalat technológiai fejlődése, gazdasági sikeressége nem értelmezhető pusztán a tőkeellátottság, piaci helyzet, munkaerőadottságok, rentabilitás gazdasági dimenzióiban. Egy cég történetében szerepet játszó – akár a döntéshozó pozícióban lévők, akár a munkások számára – meghatározó az az ipari műszaki kultúra, amelynek részesei, azok az eszmék, amelyek tevékenységüket irányítják, amelyek között célokat tűznek maguk elé, s általában a társadalmi viszonyok kultúrája. A politikai, hatalmi elit gazdaságpolitikai döntései, jövőt illető víziói, illetve általában a gazdasági és a politikai szféra viszonya szintén meghatározó feltételt jelenthet általában a gazdasági növekedés vagy konkrétan egy vállalat pályáján.⁴

A gazdasági folyamatok azonban önmagukban is fontosabbak annál, mint amekkora figyelmet az utóbbi időben a történeti szakirodalom nekik szentel.⁵ Alapvetően meghatározzák az életlehetőségeket, az embereket körülvevő hétköznapi tárgyi kultúrát, a természeti környezet állapotát, s a gazdasági adottságok határt szabnak a politikának is. Az egyik ok, amiért a totalitarizmus-elmélet alkalmatlannak bizonyult az államszocialista társadalmak leírására éppen az, hogy a gazdaság egésze uralhatatlannak bizonyult a totalitárius igényű hatalom számára.⁶ A gazdaság jelentőségét tekintve tehát megalapozottnak tűnik, hogy egy vállalat, vagyis egy gazdasági szereplő történetén, mint lencsén keresztül próbáljuk vizsgálni a választott időszak történetét. Ám valamely klasszikusan gazdaságtörténeti eszköztár kizárólagos alkalmazása nem tűnik célszerűnek, és nem csak a nem gazdasági életszférák és szempontok elemzésbe való beépítésének igénye miatt. A korszak második, államszocialista időszakának vállalata ugyanis kihívást jelent mind a neoklasszikus közgazdaságtanra építő megközelítések, mind pedig a

⁴ Ilyen kérdéseket feszeget Welskopp, Thomas: Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht? In: Berghoff – Vogel, Hrsg.: *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte* 265-294. Dirk van Laak: *Jenseits von Knappheit und Gefalle. Technokratische Leitbilder gesellschaftlicher Ordnung*. U. o. 435–454.

⁵ A gazdaságtörténet hosszú ideje nem tölt be olyan fontos szerepet a hazai és nemzetközi történetírásban, amilyet a II. világháború utáni hozzávetőleg három évtizedben betöltött. Újabban azonban, talán nem függetlenül a 2008-ban kezdődött válság különböző hatásaitól és a globalizáció jelenségeihez kapcsolódó, gyakran gazdasági vitáktól ismét előtérbe kerültek a történetírásban is gazdasági kérdések. Talán jobban be tudna kapcsolódni a történetírás a fogyasztói társadalom vagy az ökoszisztéma jövőjét illető, mind tágabb teret nyelő diskurzusokba, ha nagyobb mértékben tematizálna gazdasági kérdéseket. Ilyen törekvéseket felmutató munkák: Jeronim Perovic (ed.): *Cold War Energy. A Transnational History of Soviet Oil and Gas*. Palgrave Macmillan, 2017, Falk Flade: *Energy Infrastructures in the Eastern Bloc. Poland and the Construction of Transnational Electricity, Oil and Gas Systems*. Wiesbaden, Harraschowitz, 2017. Gestwa, Klaus: *Die Stalinistischen Großbauten des Kommunismus. Sowjetische Technik- und Umweltgeschichte, 1948-1967*. Oldenburg, München, 2010.

⁶ Ezért veti el például a totalitarizmuselmélet alkalmazását Ralf Ahrens: *Gegensitige Wirtschaftshilfe? Die DDR im RGW – Strukturen und handelspolitische Strategien. 1963-1976*. Böhlau, 2000.

bussines history eszköztára számára.⁷ Ebben az időszakban a vállalatok nem piaci viszonyok között tevékenykedtek, eredményességük nem a piacon mérődött le. A vállalat „tulajdonosai” vagy vezetői nem láthatták el úgy a vállalkozói funkciókat, mint egy piacgazdaságban, rendelkezési jogaik korlátozottak voltak. Ezért a szokásos gazdaságtörténeti eszköztár valamelyik változatának egyszerű alkalmazása egy szocialista időszakbeli vállalatra nem lenne minden további nélkül adekvát.⁸ Munkánk egyik célja éppen az, hogy megvilágítsuk milyen elméleti-módszertani keretek illeszkednek a szocialista vállalatok történetének vizsgálatához.

Ahogy nem célunk gazdaságtörténetet írni, ugyan úgy nem célunk közlekedéstörténeti munka elkészítése sem.⁹ A közlekedési infrastruktúra alapvetően meghatározza életünket, a tér és az idő mindennapi jelentését, a gazdasági tér szerveződésének struktúráit. A közlekedéstörténet tisztán technikatörténeti megközelítését már régen felváltotta a közlekedés infrastruktúrát meghatározó politikai döntések vizsgálatára, továbbá a beruházási döntéseket is vezérlő jövőről formált víziók kultúrtörténeti elemzésére is kiterjedő megközelítésmód.¹⁰ Újabban ehhez járult az a fordulat, ami a közlekedési infrastruktúra létrehozóinak és működtetőinek vizsgálatát a felhasználók, a közlekedők látószögével egészíti ki. Az utazás jelentése az emberek számára nem egyszerűen egy kultúrtörténeti kérdés; a közlekedőkre irányuló figyelemmel az infrastruktúrafejlesztés kapcsán a demokrácia – mennyire vonják be a felhasználókat a döntéshozatalba, vagy marad az a gazdasági és technokrata elitek belügye – és az egyenlőtlenségek kérdése is – ki hogyan és a hova, mennyiért utazhat – bekerül az érdeklődés homlokterébe, csak úgy, mint az ökológiai összefüggések. Járműipari vállalatot vizsgálunk, és közlekedéstörténeti összefüggések ezért fölmerülnek, de munkánk nem a közlekedés vagy a mobilitás történetének művelését tekinti céljának.

⁷ Kövér György: A gazdaságtörténet-írás újabb útjai. In: *Bevezetés a társadalomtörténetbe*. Szerk.: Bódy Zsombor, Ö. Kovács József. Osiris, Budapest, 2006. 283-303.

⁸ Philip Scranton: Managing Communist Enterprises: Poland, Hungary, and Czechoslovakia, 1945-1970. *Enterprise and Society*. 2018. Volume 19., Issue 3. 492-537. Kritikus hozzászólás: Germuska Pál: What Can We Learn from the Business History of Communist Enterprises? *Enterprise and Society*. Volume 19, Issue 3. 2018. 538-545. Továbbá: André Steiner: The Council of Mutual Economic Assistance – An Example of Failed Economic Integration? *Geschichte und Gesellschaft*. Band 39. 2. 240-258.

⁹ A közlekedéstörténet, vagy talán mobilitástörténet jelenleg három nemzetközi periodikával rendelkezik; *Journal of Transport History*, *Transfers*. *Interdisciplinary Journal of Mobility Studies* és ide sorolható a *Mobility in History* évkönyv. Mindhárom az International Association for the History of Transport, Traffic and Mobility társasághoz kötődik. A közlekedés, vagy tágabban mobilitástörténeti kutatási mező áttekintését nyújtja: Anne-Katrin Ebert: Mobilität(en) – ein neues Paradigma für die Verkehrsgeschichte? *Zeitschrift für Geschichte der Wissenschaften, Technik und Medizin*. 2015. vol. 23. Issue 1-2. 87-107.

¹⁰ Áttekintés a technikatörténeti kutatások területéről: Christian Kleinschmidt: *Technik und Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert*. Oldenburg Verlag, München, 2007.

Politikai folyamatok annyiban kerülnek szóba, amennyiben meghatározták a vállalat fejlődését, belső viszonyait, tulajdonosainak, vezetőinek, munkásainak magatartását, döntéseit. Ez elég nagy mértékben így volt, ezért az ábrázolásban gyakran kerülnek elő a politika hatásai. De nem egyszerűen csak a valahol vállalat történetében szereplő emberek feje fölött zajló nagypolitikai folyamatok kihatásaitól van szó. A vállalat léptékében az emberek maguk is „csináltak” politikát. Csoportok alakultak és felbomlottak, érdekekért küzdöttek, érvényesülésük érdekében stratégiákat követtek és mindehhez felhasználták a „nagypolitika” által felkínált intézményes és diszkurzív keretek is. A vállalat történetét ily módon meghatározó politikai folyamatoknak természetesen mindvégig nagy figyelmet szentelünk.

Nem társadalom-, vagy kultúrtörténeti az elemzés, amennyiben nem a társadalom egykori rétegződésének, vagy éppen az egykori szubjektív tapasztalatok rétegeinek feltárására, az identitások körülhatárolására, vagy az önértelmezések feltárására törekszünk. Nem az az elsődleges kérdésünk, hogy azonosítsuk a vállalat munkásságának csoportjait, leírjuk életmódjukat és munkakultúrájukat. Mindez meghatározó része a vállalat történetének, de kerülendőnek tartjuk azt a fajta munkás-történetet, amely kizárólagosan a munkásra fókuszál, anélkül, hogy a velük érintkező más csoportok, illetve a tágabb társadalmi keretek, vagy éppen a gazdasági meghatározottságokat és a technológiai adottságok következményeit bevonná az ábrázolásba.¹¹

Célunk tehát egy olyan vállalat-történet megírása, amely – ebben a korlátozott léptékben – a fenti szempontok, illetve megközelítésmódok mindegyikét érvényesíti, anélkül, hogy bármelyiket is kizárólagosan érvényre juttatná. A szakirodalomban több példát is találunk hasonló munkára.¹² Azt reméljük, hogy az Ikarus-szal olyan céget választottunk az elemzés tárgyául, amely vélhetőleg sok más vállalatnál inkább alkalmas egy a fent bemutatott megközelítésmódokat integráló elemzés tárgyául, s amellet más vállalatoknál inkább alkalmas arra is, hogy elemzésén keresztül valamit a korszak magyar történelméről is elmondjunk.

Az Ikarus karosszéria és járműgyár elődvállalatának története kapcsán vizsgálható, hogy miként és milyen gazdasági és társadalmi erőforrásokra támaszkodva lehetett a 20. század

¹¹ Jürgen Kocka: *Arbeiterleben und Arbeiterkultur. Die Entstehung einer sozialen Klasse*. Bonn, J.H.W. Dietz. 2015.

¹² Programadó megfogalmazás: Welskopp, Thomas: Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich In: Berghoff – Vogel Hrsg.: *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte*. 265-294. Per H. Hansen: Business History: A Cultural and Narrative Approach. *Business History Review*. 86. (2012) 693-717. A kulturalista szemlélettel átformált és alternatívákban gondolkodó business history kézikönyve: Philip Scranton, Patrick Fridenson: *Reimagining Business History*. John Hopkins University Press, Baltimore, 2013. A korábbi korszakra nézve az ipari forradalom esztétörténeti feltételeit kutatja: Joel Mokyr: *A Culture of Growth. The Origin of the Modern Economy*. Princeton, 2017.

első felében a kisipar szintjéről elindulva egy családi vállalatnak növekednie, milyen korlátokba ütközött fejlődése, más oldalról pedig az, hogy a vállalkozói emelkedés a társadalmi mobilitás szempontjából hová is juttatta el a céget működtető családot. Lényeges kérdés az állam gazdasági szerepe a magyar gazdaság történetében, ami konkrétan itt abban jelenik meg, ahogy a növekedésben egy szintet elérve, és a hadigazdálkodás 1930-as évek végi kibontakozásával az állam intézményei mind fontosabb szerepet kezdtek játszani a vállalat működésében és tovább fejlődésében. Nem lényegtelen az sem, hogy ez milyen vonásokban hasonlított arra, ahogy a későbbiekben a pártállami gazdaságirányítás működött a vállalatok fejlődési pályájának meghatározásában. Utóbbi kérdés már átvezet az államszocialista időszak vizsgálatához.

A szocialista korszak gazdaságtörténetének kutatása többnyire a gazdasági folyamatok makroszintű elemzését jelenti, amit gyakran a tervgazdaságinak nevezett rendszer működésének egyfajta szociológiájával kapcsolnak össze. Az ilyen vizsgálatok nemzetközileg is mindmáig Kornai klasszikus munkájára támaszkodnak.¹³ Léteznek ezen kívül társadalom és kultúrtörténeti munkák elsősorban a sztálini korszak gigantikus beruházásairól, amelyeket azonban rendszerint nem gazdaságtörténeti érdeklődés vezet, hanem a hatalmas ipari beruházások és az új városok építésének interpretációját némiképp metaforikusan a szocialista rendszer, vagy a sztálinizmus egész jelenségének értelmezéseként dolgozzák ki.¹⁴ Vállalati szintű megközelítések, amelyek egy vagy néhány vállalat történetét vizsgálnák hiányoznak a szocialista korszak magyar gazdaságtörténetírásából.¹⁵ A gazdasági folyamatok jobb magyarázata egyrészt megkívánja a hazai gazdaság nemzetközi beágyazottságának jobb megértését – erre nézve a hazai szakirodalomban is voltak törekvések¹⁶ – másrészt pedig a makroszint kiegészítését vállalati szintű elemzésekkel, és az egyes vállalatok fejlődését meghatározó szocialista technokrácia jellemzőinek és működésmódjának elemzésével. A makroszemléletű gazdaságtörténeti megközelítésből való kilépés egyben szükségszerűen

¹³ Kornai János: *A hiány*. Bp. Közgazdasági és Jogi, 1980.

¹⁴ Kotkin, Stephen, *Magnetic Mountain: Stalinism as a Civilisation*, Berkeley: 1995. Horváth, Sándor, *A kapu és a határ. Mindennapi Sztálinváros*, Bp.: 2004. Jajecniak-Quast, Dagmara, *Stahlgiganten in der sozialistischen Transformation. Nowa Huta in Krakau, EKO in Eisenhüttenstadt und Kuncice in Ostrava*, Wiesbaden: 2010.

¹⁵ Kivételt jelentenek Germuska Pál munkái: A magyar fogyasztói szocializmus zászlóshajói: Hadiipari vállalatok civil termelése 1953-1963. *Korall* 33. 2008. 62-80. Germuska Pál – Honvári János: A közúti Járműgyártás története Győrött 1945-től 1990-ig. In: *Győr fejlődésének mozgatórugói*. Szerk. Honvári János. 2014, Győr, 21-111.

¹⁶ Ralf Ahrens: *Gegensitige Wirtschaftshilfe? Die DDR im RGW – Strukturen und handelspolitische Strategien. 1963-1976*. Böhlau, 2000. Feitl István: *Talányos játszmák. Magyarország a KGST erőterében 1949-1974*. Bp. Napvilág, 2016.

társadalom-, és kultúrtörténeti kérdések felmerülését jelenti, éppen azért mert a szocialista korszak gazdasága nem piacgazdaság volt, s ezért ez esetben még inkább nyilvánvaló, hogy a vállalati döntéseket, fejlődési utakat nem egyszerűen gazdasági törvényszerűségek határozzák meg, hanem a gazdaságpolitikai intézményrendszer szociológiája és technokratáinak víziói, elképzelései. Az Ikarus története ezért részben a technokrata elitek – mérnökök, járműipari és közlekedési szakemberek, az állami gazdaságirányítás funkcionáriusainak – a története. Az elemzés talán abból a szempontból hozhatja a legérdekesebb eredményeket, hogy milyen víziók vezették a technokrata eliteket a nagyvállalat kiépítésében, milyen körülmények határozták meg mozgásterüket, egyáltalán mi jellemzi a technokratákat a szocializmusban és mi a technokrácia helye a rendszerben?¹⁷ Milyen erőviszonyok szabtak feltételeket a technokrata törekvéseknek az olyan tényezők között, mint a politikai vezetés, Magyarország nemzetközi megkötöttségei, az üzemben belül pedig a munkások, a technikai személyzet és az alkalmazottak széles rétegei, akiknek – túl az adottságok nehézkedési erején – változó mértékben szintén volt saját mozgásterük. Itt az Ikarus történetének kutatása a munkásságtörténeti kutatásokhoz is kapcsolódhat, továbbá a magyar történetírásban lényegében hiányzó technokrácia történeti kutatások irányába tehet lépéseket.

A technokrata szemlélet és hordozóinak, a “szakemberek” történetének a vizsgálata több szempontból is jelentős. Ez lehet az egyik olyan pont, amelyen keresztül meghaladható a “keleti blokk” és a “nyugat” történetének szétválása, ami a történetírásban általában máig nehezen átléphető határt jelent. A modern gazdaság és társadalom intézményrendszereinek a működtetése megkívánja a szükséges, tudományosan megalapozott tudással felvértezett szakemberek tevékenységét. Lényeges kérdés azonban, hogy szakmájuk gyakorlásában milyen tényezők szabnak határt tevékenységüknek, milyen ellenőrzés alatt állnak. Bár a modern technika a piaci és államszocialista társadalmakban egyaránt meghatározó módon járult hozzá a társadalmi struktúra és a mindennapi élet átalakulásához, ám a technikát működtető szakemberek mozgásterének egészen más korlátai voltak a két társadalmi és politikai

¹⁷ A technokrácia történetének kutatása az utóbbi két évtizedben bontakozott ki. A mozgalom amerikai alapítása után a technokrácia kifejezés az 1960-as években szinte szitokszóvá változott. A fogalom alá vonható jelenségek történeti kutatása az 1990-es évtizedben kezdődött, lásd: Introduction générale par Vincent Dubois – Delphine Dulong. In: *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*. Presse Universitaires de Strasbourg. 1999. Strasbourg. 5-9., újabb szakirodalom reflexíve összefoglalója Dirk van Laak, *Technokratie im Europa des 20. Jahrhunderts – eine einflussreiche „Hintergrundideologie“ in Theorien und Experimente der Moderne. Europas Gesellschaften im 20. Jahrhundert*, ed. Lutz Raphael, Köln: 2012, 101-128. A technokrata szemlélet korai korszakának rendszereken átnyúló összehasonlítása: Schivelbusch, Wolfgang, *Entfernte Verwandtschaft. Faschismus, Nationalsozialismus, New Deal 1933-1939*. München /Wien: 2005.

berendezkedésben. Ebből következően a technikai racionalitás és a hatékonyság szempontjainak összekapcsolása a társadalmi és gazdasági irányítás igényével – amivel a technokraták kilépnek a pusztán a szaktudást működtető szakértői szerepükből és technokráciává válnak – bár a gazdaságilag piaci, politikailag pedig demokratikus berendezkedésű országokban épp úgy felmerült mint az államszocialista rendszerekben, ám egészen más eredményekre vezetett a két tábor országaiban. Az Ikarus története lehetőséget ad arra, hogy egy konkrét esetben megvizsgáljuk a magyar technokrácia működését az államszocializmusban.

Egy harmadik kérdéskörben az Ikarus, mint magyar nemzeti teljesítmény állhat a vizsgálódások fókuszában. Az államszocialista rendszer az Ikarus-t mint magyar ipari sikert jelenítette meg a legkülönbébb fórumokon és a médiában. Mondhatni, hogy az Ikaruson keresztül egyszerre és egymáshoz kapcsoltan igyekezett definiálni a magyarságot és a szocializmust, s ez az összekapcsoltság bizonyos mértékig az Ikarus emlékezetében azóta is fennmaradt. E harmadik kérdéskör – nevezhetjük szintén kultúrtörténetinek – az Ikarus különböző mediális megjelenítéseit, a hozzá kapcsolt értelmezések szerveződéseit állíthatja fókuszba.¹⁸ Az elemzésnek ezen a szintjén az Ikarus és a nemzeti összekapcsolódásának vizsgálata azt világíthatja meg, hogy miként volt definiálható a magyarság a szocialista korszakban, éppen a szocialista iparral összefüggésben, ami a nemzetinek egy nem a magas kultúrába ágyazott, hanem éppen hétköznapióságában hatékony megfogalmazása volt. A nemzetinek a klasszikus modern ipari korszakba való beágyazódása olyan kérdés, amelyet eddig kevésbé vizsgált a hazai történetírás.¹⁹

Az Ikarus történetéhez kapcsolódó mindhárom kérdéskör – az elődvállalatot érintő, a szocialista technokráciával foglalkozó, és a nemzeti – önmagában is releváns lehet, ám talán összekapcsolva válhat igazán sokatmondóvá. Jelen monográfia annak kísérlete tehát, hogy miként lehet megírni egy magyar vállalat történetét egy olyan megközelítésmódban, amely integrálja a gazdaságtörténeti megközelítést a társadalom-, és kultúrtörténetivel, miközben

¹⁸ A járműipari termékeknek van – gyakran, de nem feltétlenül – nemzeti, továbbá általában társadalmi szimbolikája. Egy autóipar történeti tanulmánykötet egy egész blokkot szentelt a termékek szimbolikájának. Staphanie Tilly – Florian Triebel Hrsg.: *Automobilindustrie 1945-2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise*. Oldenburg, München, 2013.

¹⁹ A nemzet antropológiai megközelítésmódja szerint a klasszikus nacionalizmus elméletek, mint Benedict Andersoné például kiegészítést igényelnek a mindennapi kultúra nemzeti feltöltődése szempontjából, ami a nemzeti önazonosítás gyors és társadalmilag széleskörű elterjedését szolgálta. Wolfgang Kaschuba: *Die Nation als Körper. Zur symbolischen Konstruktion „nationaler” Alltagswelt*, in: Etienne Francois/Hannes Siegrist/Jakob Vogel, Hg., *Nation und Emotion, Deutschland und Frankreich im Vergleich, 19. und 20. Jahrhundert*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1995. 291-299.

figyelemmel viseltetik a politikai rendszer és a gazdasági szféra viszonyából fakadó hatások, illetve a technokraták tevékenységének a jellemzői és következményei iránt is. Azt reméljük, hogy egy ilyen vállalattörténet hosszmetszetén keresztül megvilágíthatóak a 20. századi magyar történelem bizonyos mélyebb folyamatai a maguk töréseiben és kontinuitásaiban. (Utóbbi éppen az államszocialista fordulat mint korszakhatár árnyaltabb megközelítése érdekében lehet érdekes kérdés.) Mindezzel a magyar történelem egy szakaszának megértéséhez szeretnénk hozzájárulni, nagyjából a 20. század középső harmadának, a hozzávetőleg a nagy világválságtól az új gazdasági mechanizmus reformkísérleteiig terjedő korszakig.

I. AZ UHRI CSALÁD CÉGEINEK TÖRTÉNETE 1947-IG

II. 1. EGY CSALÁDI CÉG SZÜLETÉSE

Az Ikarus fontosabb elődvállalatának családi gyökerei a 19. századvégi kisiparba és a vidéki gazdálkodó, talán kismeseri rétegbe nyúlnak vissza.²⁰ A vállalat első ötven éve az Uhri család történetével fonódik össze. A cég profilját és fejlődési potenciálját az Uhri család tagjainak

²⁰ Az Ikarus történetének alapvető forrása a szocialista korban született vállalattörténet: Jenei Károly – Szekeres József: *Az Ikarus Karosszéria és Járműgyár története 1895–1980*. Budapest: Ikarus kiadása. 1981. Sajnos a munka sok esetben olyan forrásokra támaszkodik, amelyek ma már nem elérhetőek, vagy legalábbis nem azonosíthatók. Ilyenek az egyszerűen az Ikarus archivuma megjelöléssel hivatkozott dokumentumok, vagy, az olyan adatok, amelyek forrásaként xy „régidolgozó közlése” szerepel. Szekeres József BFL-ben található hagyatékában nincsenek jegyzetanyagok az Ikarus-ról szóló munkájához kapcsolódóan. Fennmaradt viszont a kötet kéziratának egy korábbi példánya: Jenei Károly – Szekeres József: *Az Ikarus Karosszéria és Járműgyár története. 1895-1970*. Kézirat 1971. FSZEK Budapest gyűjtemény, BQ 0910/365. A megjelent kötethez képest tíz évvel korábbi kézirat természetesen nem tárgyalja az 1970-es évtizedet, a megelőző időszakok tárgyalása viszont helyenként részletesebb a kiadott változatnál, s ami nagyon lényeges, több ponton politikailag kevésbé csiszolt szöveget tartalmaz, azaz a szerzők kevésbé érvényesítették a korszaknak egy üzemtörténetnél a nyilvánosságban elvárt értelmezési sémáit, itt-ott pedig leírtak olyan eseményeket, részleteket is, amelyeket a megjelent változathoz kihagytak. A leginkább sokatmondó, amikor a vállalat szocialista korszakával kapcsolatban egyes szereplőknek az értelmezései kerültek át a kéziratba, amiket később, a megjelent változatban a szocialista vállalat fejlődéséről alkotott sokkal egyenesvonalúbb fejlődésment képe váltott le. A vállalat történetére nézve lásd még: Gerlei Tamás - Kukla László dr. – Lovász György: *Az Ikarus évszázados története*, Bp. Maróti, 2008, amely sok képpel és kevés szöveggel, de az államosítás előtti korszakra is kiterjedve mutatja be az üzem történetét, mindenek előtt a gyártott típusokra koncentrálna. Finta László, az Ikarus egykori formatervezője szintén fel kívánta dolgozni a vállalat történetét egy magánkiadású könyvsorozatban. Finta László: *A karosszériagyáros: Uhri Imre története*, Budapest, 2007, Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1933-1937-ig*, Budapest, 2010. Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1938-1940-ig*. Budapest é.n. (2010). Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1941-42-ig*. Budapest, 2012. E kötetek páratlanul gazdag képanyagot tartalmaznak, megállapításaik azonban ellenőrizhetetlenek, illetve gyakran kimondottan is csak feltételezéseken alapulnak.

képzettsége, – szerény – tőkeakumulációs teljesítménye, értékesítési lehetőségeit pedig szintén a család piaci tájékozódási képessége és kapcsolatrendszere határozta meg.

Idősebb Uhri Imre a Somogy megyei Döröcskén 1871-ben, egy uradalmi kovács fiaként látta meg a napvilágot. Szülei szintén a Somogy megyeiek voltak, Uhri Mihály 1835-ben Szilen született, édesanyja, Schlitt Erzsébet pedig – a sváb falunak számító – Izményben, mindketten evangélikusok voltak.²¹ Uradalmi kovácsként Uhri Imre apja az uradalmi alkalmazottak képzetesebb, magasabb jövedelmű rétegéhez tartozott. Uhri Imre maga is iparosmesterséget tanult, a kovács és a bognár iparban szerzett mesterlevelet, Somogyból azonban még fiatalemberként a fővárosba vándorolt. Itt házasodott meg és itt alakította meg 1896-ban önálló cégét, mely stráfkocsik javításával és gyártásával foglalkozott. Több helyszín után végül 1913-tól a VII. kerület Gizella u. 22. szám alatti telken rendezte be műhelyét, ahol egyszintes családi háza is állt.²² A vállalkozás elindítását felesége hozománya tette lehetővé. A református Czövek Matild 1879-ben született Csúzon, édesapja, Czövek Zsigmond 1859-ben Komáromszentpéteren, szintén református édesanyja, Kelecsényi Klára ugyan ebben az évben Csúzon.²³ A Budapesten egybekelt házaspárnak hat gyermeke született, Imre 1898-ban, Zsigmond 1900-ban, Klára 1902-ben, Matild 1908-ban, Ernő 1910-ben, s még egy lány, Mária ismeretlen időpontban.²⁴ (Később Matild a Kelecsényi családba, tehát anyai nagyanyjának családjába ment férjhez, így ezt a két családot többszörös rokoni kötelék fűzte össze. Férje egy ideig szintén az Uhri vállalatnál dolgozott mérnökként.) Nem csak Czövek Matild hozományának a cégalapításban játszott szerepe jelzi azonban, hogy a család életében az anyai, Czövek oldal sok szempontból meghatározó szerepet játszott. A Budapesten élő Uhri család a második világháború végéig nem szakadt el Csúztól és környékétől. Czövek Matild, aki megözvegyülve ideje nagy részét újra – az immár Csehszlovákiához tartozó – Csúzon töltötte, pénzügyileg hatvanéves kora fölött is önálló maradt. A forgótőke örökös hiányával küzdő fiai tőle kértek kölcsön a félretett pénzéből, levélben tudakolva, hogy az hol is van elzárva a budapesti lakásban. Válaszai alapján arra következtethetünk, hogy Czövek Matild, bár – az

²¹ Az születési adatok megtalálhatóak azokban az anyakönyvi kivonatokban, amelyeket minden bizonnyal a „zsidótörvények” miatt szereztek be a családtagok az 1930-as évek végén, MNL OL Z 517 2. cs.

²² A 6 6000 koronás vételárról szóló szerződést Szabó Albert közjegyző előtt kötötték. BFL VII 204. 1913-366 Uhri Imre.

²³ A Czövek családot számos forrás, pl. Jenei – Szekeres „kisnemesnek” nevezi. Nagy Iván azonban nem ismer ilyen nemesi családot, s a vármegyei monográfia sorozat vonatkozó kötete sem említ ilyen családot a szóba jövő községek ismertetésekor.

²⁴ Utóbb Palotay Józsefné, neki legalább két gyermek született, Béla és Mária. Id. Uhri Imre gyászjelentése *Pesti Hírlap* 61. évf. 1939. október 28. 5. Itt Zsigmond felesége Stancsics Vilam, Ernőé Cseke Erzsébet.

Hurikkal ellentétben – állítólag nemesi származású volt, eleminél magasabb iskolázottsággal nem rendelkezhetett, mert „paraszti módra”, központosítás nélkül, helyesírási hibák tömkelegével írt.²⁵ Id. Uhri Imre és Czövek Matild hat gyermeke, akik mind a református vallást követték – talán ez is a Czövek vonal meghatározó voltát jelzi, hiszen apjuk után, legalább a fiuk, evangélikusok is lehetek volna – a szüleiknél valamivel magasabbra jutott az iskolázottság terén. Kelecsényi Lászlóné Uhri Matild időskori visszaemlékezése szerint a fiuk a műegyetemre jártak, de nincs nyoma annak, hogy egyetemi diplomával rendelkeztek volna. Ifj. Uhri Imre érettségizett, Uhri Zsigmond pedig felső ipariskolát végzett, ám mindketten rendelkeztek mesterlevéllel is, azaz apjuk üzemében az ipari – lakatos – szakmát is kitanulták.²⁶ Uhri Zsigmond, aki más tudósítások szerint is járt valamennyit a Műegyetemre, a Renault cégnél dolgozott munkásként franciaországi tanulmányútján. Kelecsényi Lászlóné Uhri Matild visszaemlékezése szerint mivel családi házuk és a műhely egy telken volt, már gyerekkorukban megismerték az anyagokat, szerszámokat, amelyekkel ott dolgoztak. Elbeszélése szerint Zsigmond Franciaországban, a Renault-nál is járt tanulmányúton.²⁷ A vállalkozó szellem biztosan nem állt távol az Uhri gyerekektől, valamennyien üzleti tevékenységet folytattak. Apjuk halála után hárman a Karosszéria és Járműgyárat irányították, Uhri Ernő pedig visszatérve anyja családjának eredeti beágyazottságához, Csúzon gazdálkodott, ahonnan a háborús jegyrendszer idején is bőséges élelmiszerrel látta el budapesti rokonait.²⁸ Az egyik további gyermek, Mária kézimunka és rövidáru üzletet nyitott a fővárosban.²⁹

Az iparosságból és a gazdálkodó, esetleg kisnemesi rétegből kiemelkedő család, bár gyermekeik középfokúnál magasabb iskolákat nem végeztek, a társadalmi emelkedés jól látható jeleit mutatta. Ezt leginkább ifj. Uhri Imre kapcsolatrendszerén és életmódján lehet lemérni, amivel kapcsolatban levelezése nyújt információkat. Felesége, Vasváry Éva, akivel 1936. augusztus 1-én kötöttek házasságot, egy mérnök, az Ipari Minisztériumban dolgozó Vasváry Géza miniszteri tanácsos leánya volt. Egyes vélemények szerint ez a kapcsolat később fontos

²⁵ Uhri Imre 1940. VII. 17-én kérte, hogy a “kedves mama” írja meg, hol van elzárva a pénz. MNL OL Z 517 2. csomó 8. t. Uhri Imre levelezése.

²⁶ Tóth Géza, aki 1943-tól volt tanonc az Uhri testvérek vállalatánál úgy tudja, hogy Id. Uhri Imre elvárta fiaitól az ipari szakma kitanulását és megkövetelte a tanoncévekben fiaitól a kemény munkát. Interjú Tóth Gézával 2019. V. 30. Itt szeretnék köszönetet mondani Nagy Péternek, aki összeimseretett Tóth Gézával.

²⁷ Mesélő cégtáblák. Ikarus. Az MTV dokumentumfilmje 1993, rendező Novobáczky Sándor. Kelecsényiné Uhri Matild elmondása szerint, apjuk, idősebb Uhri Imre hatalmas tekintéllyel rendelkezett a családban, gyermekei feltétlenül respektálták, ha csak belépett, azonnal csönd lett közöttük.

²⁸ Uhri Ernő kézírásos levelei sem vallanak magasabb iskolázottságra.

²⁹ A testvérek összetartását jelzi, hogy Imre huga segítségére volt angorafonál vidéki beszerzése ügyében.

szerepet játszott az Uhri Testvérek cég számára a közszállítások elnyerésénél.³⁰ Ez inkább csak találgatás azonban, s az Uhri cég számára nem annyira az Ipari minisztérium volt fontos a közületi megrendelések szempontjából a két világháború között, hanem a főváros és a MÁV – utóbbi sem tartozott az 1935-ben alakult Ipari minisztérium alá – majd az 1930-as évek végétől a Honvédség. Tény mindenesetre, hogy a házasság a felfelé való mobilitás eredménye, és minden bizonnyal további előmozdítója volt, ami bővíthette az Uhri család társadalmi kapcsolathálóját. ifj. Uhri Imre egy sor katonatiszttel, egy-két képviselővel és köztisztviselőkkel ápolt tudatosan kapcsolatot, s udvariassági levélváltásai – gratulációk előlépésekhez, gyermekszületésekhez – Horthy Istvánig is elértek. Mindez valószínűleg üzleti célból hasznosítható kapcsolatháló építését szolgálta, legalábbis levelezése erre enged következtetni. Feleségével először egy XI. kerületi Lenke utcai két szoba hallos, modern lakásban élt, majd átköltöztek a XII. kerületben, a Wolff Károly útra – ma Sashegyi út (a Sashegy oldalában) – egy háromszoba hallos, cselédszobás lakásba, ahol gyermeke mellé osztrák nevelőnőt fogadott. Tagja volt néhány református egyesületnek, illetve előfizetett a *Református Életre* (és két német nyelvű képes magazinra, a *Schweizer Illustrierte Zeitungra* és az *Er und Sie* című újságra). Társadalmi felemelkedését jól mutatja szabadidős tevékenységeinek változása. Először *keelboat*-ot építtetett és bérelt helyet számára egy Római-parti csónakházban, utóbb síelni kezdett, feleségével együtt a Magyar Sísövetség tagjai voltak, majd – a csónakot eladva – egy balatoni jacht-klubba lépett be és vitorlást vásárolt. Szenvedélyesen fotózott, és ismerőseinek rendre a társasági összejöveteleken általa készített fényképeket ajándékozta. Egy időben Felső-Gödön akart nyaralót építtetni, majd ezt a tervet feladva a Balaton partján vett telket, de a nyaraló megépítésére a háború vége miatt már nem került sor.³¹ Természetesen rendelkezett személygépkocsival, és nem is ez volt az egyetlen jármű a család birtokában; feleségét Balatonföldváron több ízben 10 pengőre büntették, mert a csendrendeletet megsértve hangos motorkerékpározással zavarta az üdülővendégeket.

Az Uhri család esetében a vállalkozói egzisztencia láthatólag jól megfért a „keresztény középosztálybeli” életvezetési mintákkal, kulturális tájékozódással. A járműipari szaktudás szerves épülése a vállalat történetében és a családtagok vállalkozószelleme ebben az esetben – ahogy azt Uhri Imre levelezésén keresztül látni – társadalmilag egy leginkább keresztény középosztálybelinek nevezhető életstílus kialakításához biztosítottak alapot.

³⁰ Jenei – Szekeres 1981: 22

³¹ MNL OL, Z 517, 2. csomó, 8. tétel: Uhri Imre levelezése.

Talán nincs sok példa arra, hogy a magyar gazdaság történetében a 20. század első felében kisipari keretek közül, és gazdálkodó háttérre támaszkodva egy nagyobb, korszerű iparvállalat nőjön ki.³² Ilyen típusú vállalkozóknak eddig nem nagyon szentelt figyelmet a hazai szakirodalom.³³ Ebben az esetben az Uhri – Czövek család láthatólag alkalmas volt arra, hogy egy gyáripari szintre nőző cég felépítését vállalkozó szellemmel és kitartással menedzselje. Kellett ehhez persze az is, hogy a család kovács és bognár szakmai ismeretei és a gazdálkodás anyagi háttere éppen a járműipar, pontosabban a kocsigyártás sajátos fejlődésével találkozzon. Ez különösen alkalmas volt arra, hogy egy viszonylag kis tőkeerejű vállalkozás, a kisipari szinttől fokozatosan elemelkedő szaktudással felfelé ívelő pályára álljon benne.

Budapest és általában a modern gazdaság növekvő szállítási igényei biztos piacot teremtettek a kocsigyártásnak és javításnak. A stráfkocsik előállítását után nem volt nehéz továbblépni a motorizáció terjedésével a teherautó-, és más szállítójármű-felépítmények, majd teherautóutánfutók gyártására. Ez a profil id. Uhri Imre vállalkozásának az első világháború idején komoly felfutást biztosított. Erről tanúskodik, hogy 1919-ben Uhri Imre – nyilván a háborús konjunktúra eredményéből – megvásárolta a családi házával és telephelyével szomszédos Gizella u. 20. szám alatti telket és sarokházat.³⁴ A két ingatlan telekkönyvileg is fele részben Uhri Imréné, Czövek Matild nevében volt, ami ismét csak a Czövek vonal jelentőségét mutatja a család életében. Bár az épületből az azt részben elfoglaló fővárosi óvoda csak évekkel később költözött ki, ez az üzem lényeges bővülését jelentette. Az 1920-as években az üzem munkáslétszáma 100 fő körül ingadozott, s számos közületi megrendelést teljesített, postai járművek, teherautó pótkocsik mellett első ízben készítette budapesti autóbuszok karosszériáját is. Ebben az időszakban álltak rá a fa alapanyagú karosszériák helyett a fém karosszéria felépítmények előállítására, amit egyedi igényeknek megfelelően is, különböző gyártók alvázaira és motorjaira személygépkocsik esetében is kiviteleztek. Az 1920-as évek

³² Hasonló ívet befutva emlekedett föl kicsit korábban indulva a Havel család az építőiparban. Velük kapcsolatban írta Bácskai Vera: „Feltehető, hogy a régi kézműves/iparos polgárok néhány más képviselője is hasonló módon alkalmazkodott a tőkés viszonyokhoz, emelkedett a modern középosztályba, Havelhez hasonló, vagy az általa elértnél csekélyebb sikerrel.” Bácskai Vera: Havel Lipót. Kőművessegeiből építési nagyvállalkozó. In: *Sokszínű kapitalizmus*. Szerk. Sebők Marcell. 2004. Budapest. 109.

³³ Jóval nagyobb kutatói érdeklődés irányult a 19. században felemelkedett családi vállalkozásokra. Bácskai Vera: *Vállalkozók előfutárai. Nagykereskedők a reformkori Pesten*. Bp. Magvető, 1989. Halmos Károly: *Családi kapitalizmus*. Budapest, Új mandátum, 2008. Kövér György: *1873. Egy krach anatómiája*. Budapest, 1986. Klement Judit: *Hazai Vállalkozók a hőskorban: a budapesti gőzmalomipar vállalkozói a 19. sz. második felében*. Bp. ELTE Eötvös kiadó, 2012.

³⁴ Jenei – Szekers, 14. A Fővárosi Közlöny ingatlanforgalmi tudósítása szerint hat évvel később, 1919. februárjában 120 000 koronáért megvásárolták a szomszédos, Gizella út. 20. számú inagtlant Back Mórától. *Fővárosi Közlöny*. 1919. 7. sz. február 14. 167.

második felében a legnagyobb üzlet a MÁV és a főváros számára gyártott autóbuszok karosszálása volt.³⁵ A cég a nagyobb megrendelések mellett teljesítőképessége határán járhatott, hiszen az új profil, a fémkarosszériák és autóbusz felépítmények gyártásának megteremtése a hagyományos kocsigyártáshoz képest nem csak az akkoriban új karosszerialakatos szakma ismerőinek felvételét, a szükséges gépek vásárlását követelte meg, hanem karosszériafényező berendezések beszerzését és az ülések gyártáshoz kárpitos műhely létesítését is. Mindez tökélet igényelt, ami csak hitelből állt rendelkezésre. Több bank hitelezte a céget, amelyik a megrendelések érdekében gyakran elég alacsony árakkal dolgozott, ami lehetetlenné tette a saját forgótőke növelését.³⁶ A hitelekkel fedezett forgótőkével dolgozó üzleti modell, bár a gépekbe fektetett állótőke jelentősen nőtt a megelőző években, szükségszerűvé tette a bukást a nagy világválság idején. Megrendelések hiányában a hitelek törleszthetetlenné váltak. 1932-ben hitelezői végrehajtást kezdeményeztek a vállalat ellen, amelyik 1933 elején felszámolt.

A járműipari vállalkozás azonban a csőddel sem enyészett el teljesen. Bár a Gizella utcai telephely elúszott, az Uhri gyerekek a legfontosabb gépeket az apai cég csődtömegéből megvásárolták, s a további működésre céget alapítottak, melynek – egy kivétellel – valamennyi gyerek tagja volt, az ügyvezetést azonban Imre és Zsigmond látták el, akik már hosszú évek óta apjuk üzemében dolgoztak.³⁷ Az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyárát 1933-ban jegyezték be társas céggént, 1935 nyaratól pedig a Hungária körút 207. alatt folytatott termelést.³⁸ A Statisztikai Hivatal iparstatisztikai kérdőívein, melyeknek kitöltött másodpéldányai megtalálhatóak a cég irattárában, rendre ezt az időpontot adták meg a működés kezdeteként. A beszolgáltatott adatok szerint egyébként az első években a kft. még 100

³⁵ A *Budapesti Kovács és Kocsigyártó Ipartestület Értesítője* 1929. (VII. évf.) 10. sz. október 1. beszámoló címlapján arról, hogy az Uhri család műhelyében felvirágozva és ünnepi beszédek között átadták az ezredik karosszériát. Cziráki Vendel bognár, a cég legrégebbi szakmunkása is beszédet mondott.

³⁶ A Kereskedelmi Bank revizori jelentése állapítja ezt meg, amely egy hitelkérelem kapcsán keletkezett. Idézi Jenei – Szekeres 16-17.

³⁷ Id. Uhri Imre 1939. október 28-án hunyt el, de az 1930-as években – egy infarktus után – már nem volt aktív az üzletben. Gyászjelentése: *Pesti Hírlap* 1939. 61. évf. október 28. 5.

³⁸ Az ekkor immár majdnem 40 éve Budapestre települt család az új cégalapításban vidéki beágyazottságára támaszkodott. Uhri Imre Egyik fia, Ernő édesanyja csúzi kötődéseivel kapcsolódva ide tért vissza gazdálkodni, s a csőd után innen, tehát Csehszlovákiából – az Érsekújvártól dél-keletre található Csúz, a mai Dubník községből – szállt be a csődbe ment cég gépeinek megvásárlásába. A 12 000 pengő tőkéből 8000-et jegyzett ő, a több négyezer egyenlően oszlott meg a másik négy testvér között. A cégbírói bejegyzés szerint a társaság profiljába a következő tevékenységek tartoztak: autókarosszéria, jármű, gépek, szállítóeszközök, autók és motorkerékpárok gyártása, javítása, adásvétele, saját számlára vagy bizományban, közvetítése, szerszámok készítése és árusítása, technikai eljárások és találmányok megszerzése, szabadalmaztatása, autó és motorkerékpár service, valamint rokonvállalkozásokban való részvétel. BFL, Társas cégek cégjegyzéke, 145. kötet, 188.

alkalmazottnál kisebb, de a kisipart meghaladó méretű – átlag 66 főt foglalkoztató – cég volt, mely a tulajdonosokon kívül mindössze egy férfi és egy női tisztviselőt foglalkoztatott.³⁹ A cég tényleges újra indulását követően Uhri Imre és Zsigmond kivásárolták testvéreiket, és két fős KFT-ként vitték tovább a céget. Az 1936-os közgyűlésre készült jelentés szerint 1934-ben 2000, 1935-ben 3000 pengő nyereség volt, amiből tartalékalapot képeztek. Emellett a két ügyvezető munkájáért több részletben összesen 2000-2000 pengő tiszteletdíjat vett föl az év folyamán.⁴⁰ Ezen a közgyűlésen elhatározták, hogy a jövőre nézve mindketten havi 510 pengő tiszteletdíjat vesznek fel. 1938-ban ez már 650 pengőre emelkedett, kiegészülve azzal, hogy az éves forgalom 1-1%-át lesznek jogosultak fölvenni jutalékképpen. Az 1941-es közgyűlésen azután az anyagbeszerzési osztály vezetőjének, Kelecsényi Lászlónénak – azaz húguknak – is megállapítottak egy ezrelék jutalékot az éves forgalom után. A két fős közgyűlésekre az előírásoknak megfelelő írásbeli jelentés készült, és a jegyzőkönyv szerint a határozatképesség megállapítása, a levezető elnök és a jegyző megválasztása, a felmentvény megadása, stb. azaz minden formalitás betartása mellett a napirendi pontokat a két ügyvezető KFT tulajdonos egyhangú szavazásaival döntötték el. 1936-ban köszönetet is megszavazott a közgyűlés a két ügyvezetőnek.⁴¹

A vállalat az 1930-as évek második felében szolid növekedést produkálva 1939 elejére majdnem négyszeresére növelte a foglalkoztatott munkaerő számát tekintve. Az üzleti forgalom emelkedése még nagyobb mértékű volt, hiszen csak az említett 1939-es év januárjában egyetlen hónap alatt megközelítette azt a szintet, amelyet az indulás körül egy teljes év alatt értek el. Ez 61.768 pengő értékű havi bevételt jelentett. Az aránylag számottevő forgalomnövekedés ellenére a cég törzstőkéje nem változott, mindösszesen 12.000 pengő maradt, s ez az összeg a későbbiekben sem emelkedett.

A vállalat termelésében az első években a legnagyobb tételeket a teherautó platók készítése és az utánfutó pótkocsik gyártása jelentették, ám a bevételi források között a személyautók eseti karosszéria javításai is állandóan ott szerepeltek. A járműipar korabeli gyakorlatában elvált egymástól az alvázkészítés, amibe a járművek fő egységeit – motor, hajtáslánc, futómű, kormánymű – is beépítették, és a karosszériagyártás. Egy-egy gyártó alvázaira különféle karosszériák készülhettek. Az Uhri testvérek, ahogy részben már apjuk is, a járműgyártáson belül a karosszériaépítésre specializálták magukat, azaz különféle alvázszerkezeteket

³⁹ MNL OL, Z 517, 1. csomó, 5. tétel.

⁴⁰ A statisztikai hivatalnak leadott jelentéseik szerint a két fivér fizetése 1935-ben az aránylag szerény havi 167 pengő volt, ami megfelel az évi 2000 pengős tiszteletdíjnak. MNL OL Z 517 1. cs. 5. tétel.

⁴¹ MNL OL, Z 517, 1. csomó.

karosszáltak. Ez nyilvánvalóan jóval alacsonyabb szintű műszaki kompetenciát – és csekélyebb tőkebefektetést – igényelt, mint a robbanómotorok, hajtáslánc, kormánymű, stb. gyártása. Megrendelőik között mindig jelentős arányt képviseltek a közületek, a második világháború kitörése előtt ez a postát, a MÁV-ot, illetve MÁVAUT-ot a Székesfővárosi Autóbusz Üzemet, majd a BSZKRT-ot jelentette. A különféle alvázakra épített karosszériák mellett a cég saját termékének a teherautó felépítmények és teherautó utánfutó pótkocsik számítottak. Ezeket túlnyomórészt fából készítették, míg a személygépkocsi és autóbusz karosszériákat jelentős részben fémből. A kivitelezés, mivel a megrendelések darabszáma az egy-két darabtól maximum egy-két tucattig terjedt, alapvetően egyedi gyártásban történt, azaz a karosszériát a megrendelő igényeinek megfelelően megtervezték, a műszaki rajzoló részleteiben is lerajzolták, majd a karosszéria lakatosok és más szakmunkások ezek alapján egyenként sorra összerakták a járműveket. Nem létezett tehát sorozatgyártás, és ez még sokáig így maradt.

A teherautófelépítmények, utánfutók és egyéb járművek karosszériájának gyártása – mivel utóbbi adott alvázra történt, amely a motort, kormányművet, fékrendszert is tartalmazta – kivitelezhető volt anélkül, hogy érdemben kooperálni kellett volna valamely járműipari nagyvállalattal. A kooperáció az alváz- és motor-gyártókkal később az Uhri vállalat – sőt, évtizedekkel később az Ikarus – egyik sebezhető pontja volt és maradt. Az egyes főelemek – motor, tengelykapcsoló, futómű, kormánymű – egymáshoz illesztése műszaki szempontból sokszor volt problémás. A Magyarországon ekkoriban szóba jöhető partnerek – a Csepel Művek (Weiss Manfréd Acél- és Fémművek), a győri Magyar Waggon- és Gépgyár Rt., a Láng Gépgyár Rt. – rendszerint jóval nagyobb vállalatok voltak, mint az Uhri Testvérek, s nem feltétlenül érte meg nekik olyan kis számban legyártani a termékeket, mint amennyit az utóbbi cég rendelt volna. A legnagyobb magyar alvázgyártónak, a győri Waggon- és Gépgyárnak ráadásul megvolt a saját karosszéria részlege, s így a piacon versenytársként is jelen volt.

I. 2. „MAGYARORSZÁGON IS VAN AMERIKA”? HADIIPARI NAGYÜZEMMÉ VÁLÁS

„Az Uhri testvérek megmutatták, hogy Magyarországon is van Amerika. Mint kisiparosok kezdték el, és mi ezennel nagyiparosokat csinálunk belőlük.” E szavak állítólag a honvédelmi miniszter helyettesének szájából hangoztak el 1943. október 17-én, és arra vonatkoztak, hogy a hadiipari megrendelések milyen fejlődést idéztek elő az Uhri testvérek cégénél.⁴²

⁴² Sikeres magyar nagyiparosok. *Katolikus magyarok vasárnapja*. 1977. 84. évf. 45. sz. 2. E mondatokat idézőjelben, de forrásmegjelölés nélkül közli az észak-amrikai magyar katolikus hetilap.

Ellenőrizhetetlen, hogy e mondatok elhangzottak-e, ám a hadiipari konjunktúra hatását minden kétértelműségükkel együtt jól írják le. A vállalat termelésében már az 1939-es év ugrást és részben profilváltást eredményezett, a rákövetkező években pedig a háború által teremtett lehetőségeket kihasználva egészen új irányokba fejlődött az Uhri testvérek tevékenysége. A cégiratok között 1939-ben havi bontásban állnak rendelkezésünkre az üzleti forgalom adatai. Ezek alapján úgy tűnik, hogy ebben az évben részben változott a cég profilja és jelentősen bővült a termelés értéke. A meglehetősen erős forgalmi ingadozások ellenére az év folyamán összességében másfélszeresére bővült az alkalmazotti létszám. Az őszi hónapok bevételei pedig a tavasziaknak több mint a duplájára nőttek. A forgalom gyarapodásának egyik legfőbb tételét a közszállítások tették ki – októberben és novemberben ezek önmagukban meghaladták az első félév havi üzleti forgalmát – s valamelyest az egyéb bevételek is emelkedtek. Mindez azzal függött össze, hogy a vállalatot ekkor hadiüzemmé nyilvánították, s a korábbi közületi megrendelők helyett a termékek legfontosabb átvévőjévé a honvédség vált. A hadiüzemi minősítésből az is következett, hogy a fontos szakmunkát végző alkalmazottak mentesültek a katonai szolgálat alól. Kábeldob kocsikat, illetve a legkülönbébb katonai járművek – tűzérési szerkocsik, állategészségügyi, lófertőtlenítő kocsik,⁴³ később parancsnoki járművek, rádiós kocsik – felépítményét, sőt pontonokat készítettek a hadsereg számára.

1. táblázat. Az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár néhány üzleti adata az 1939-es évre.⁴⁴

1939	alkalmazottak száma	összes bér és fizetés	teljes forgalom	közszállítások értéke
január	234 ⁴⁵	27 532 p	61 768 p	20 738 p
február	231	33.057	105 779	68 905
március	238	28941	176 550	157 150
április	210	33 727	119 928	62 797
május	223	28 018	185 378	95 356
június	213	29.113	100 997	39 731
július	227	37.227	123 901	49 026
augusztus	219	33.505	78 750	32 592

⁴³ Hegedűs Ernő – Fröhlich Dávid: A lovasság eszközeinek fejlesztései a Haditechnikai Intézetnél (1938-1954). *Haditechnika* 2014. 48. évf. 6. sz. 38-41.

⁴⁴ A statisztikai hivatal kérdőívére adott jelentések alapján MNL OL Z 517 1. cs. 5. tétel.

⁴⁵ Ebből 145 szakmunkás, 48 pedig tanonc.

szeptember	252	50 905	60 183	1006
október	339	78 878	330 102	249 053
november	380	67 688	306 713	206 824
december	352	71 018	129 737	14 160

Az 1 779 746 pengő 1939 évi összforgalom a következő évre 3 638 827-re, azaz több mint duplájára nőtt.⁴⁶

Később, a háború éveiben nem csak a magyar honvédségnek, de közvetve a *Wehrmacht*nak is dolgoztak. 1939-től az osztrák, illetve ebben az időben az Anschluss nyomán németországi Steyer Puch gyárnak szállítottak teherautó vezetőfülkéket katonai célra gyártott járművekhez, évente több százas tételben, ami 1943-ra már 1200 darabra nőtt. Mindez természetesen feltételezte, hogy a vállalat magasabb műszaki képzettségű embereket is alkalmazzon. 1936-tól dolgozott az Uhri Testvéreknél az 1884-es születésű Weiser József mérnök, aki osztrák lévén 1938-ban német állampolgárrá vált. Felesége magyar volt, de külföldiként munkavállalási engedélyét rendszeresen meg kellett hosszabbítania.⁴⁷ 1938-tól alkalmazták Juhász Árpád mérnököt – az azonos nevű gödöllői festőművész fiát – a tervezési osztály vezetőjeként. Amikor a haditermelés felfutott, további diplomás mérnökök fölvételére is sor került. 1941 szeptemberétől Csók Gyula volt az egész vállalat főmérnöke, egy hónappal később érkezett Cséfalvay István, szintén egy felvidéki család sarja, aki Brünmben szerzett diplomát a műszaki egyetemen. Ő a tervező osztály helyettes vezetője lett Juhász mellett.⁴⁸ Az alkalmazásakor még fiatal Cséfalvay a későbbi évtizedekben kiemelkedő szerepet játszott a cég életében. A háború kezdetére tehát az egyetemi szintű mérnöki végzettséggel nem rendelkező tulajdonos-üzletvezetők mellett diplomás mérnökök irányították már műszaki szempontból a vállalat munkáját, akik közül többen nem is csak hazai tanulmányokkal és tapasztalattal rendelkeztek, hiszen Weiser és Cséfalvay szakmai szocializációja nem Magyarországon zajlott.

⁴⁶ U.o. a statisztikai hiatal iparstatisztikai kérdőívére adott válaszok alapján.

⁴⁷ 1942-ben az Ipari Minisztérium nem hosszabította meg Weiser munkavállalási engedélyét. Az Uhri testvérek fellebezésének indoklása szerint Weiser katolikus osztrák nemes, magyar feleségével együtt mindketten teljesen árják, ám ennél talán fontosabb volt, hogy nagy tapasztalatú, gyakorlott mérnök, akinek szaktudása pótolhatatlan. Már számos különféle rendeltetésű gépjármű tervezését irányította. A valószínűleg túlzó minősítés szerint a teljes magyar járműtervező gárda tőle tanul. Weiser az első világháború idején az osztrák repülőgépgyártásban dolgozott. MNL OL Z 517 15. csomó, 228. tétel.

⁴⁸ Nem tudni, hogy Cséfalvay alkalmazásában szerepet játszott-e, hogy ő is a Csehszlovákiába került magyarság sorába tartozott, ahova az Uhri gyerekeknek édesanyjuk révén erős kapcsolatai voltak.

A hadiüzemmé válás a cég finanszírozásában is változásokat hozott. A gyár aránylag alacsony törzstőkével indult el. Bár az évek során az elsősorban a gépekben megtestesülő állótőke a beruházásoknak köszönhetően folyamatosan növekedett, forgótőkéből állandóan hiány mutatkozott. Úgy tűnik, hogy a nagyobb bankok nem tartották igazán hitelképesnek az Uhri Testvérek vállalkozását. Amennyiben hihetünk a korban a konkurensok által megfogalmazott vádaknak, ennek oka a gyakran az önköltségi árra redukált árajánlatokban rejlett, amelyek révén a cég piaci jelenlétét próbálta mindenképpen biztosítani. Valószínű, hogy a növekedés, a referenciát jelentő munkák érdekében a vállalat időnként ténylegesen nullszaldós üzleteket is elvállalt. Az eseti személygépkocsi karosszéria javításokat pedig nyilván azért végezték, mert ezek viszont biztos nyereséget jelentettek. Mindenesetre a háború kitörésekor a cég már komoly szállításokat tudhatott a háta mögött – például autóbusz karosszériagyártás terén –, és így jelentősebb katonai megrendelések kapcsán is számba jöhetett. Az ilyen biztos közszállítások pedig már a bankok szemében is hitelképes partnerré tették az Uhri testvéreket. A Magyar Általános Hitelbankkal a háborús konjunktúra éveiben a cégnek állandó kapcsolatot sikerült kiépítenie.⁴⁹ Ugyanakkor állami hitelek is kaptak közvetlenül a Honvéd Kincstártól, ám ennél nagyobb tételt tett ki az Ipari Munkaszervező Intézet (IMI) hitelei. Ezt a nagy bankok még a világgazdasági válság idején hoztak létre a kormány közreműködése mellett, hogy azon keresztül hitelezzék a magyar nagyvállalatokat a gazdaságélénkítés céljával. A háború idején az IMI a Honvéd Kincstár kezességvállalása mellett egyre inkább korlátlanul folyósított hiteleket a hadiipari vállalatoknak, tulajdonképpen a hadiipari beruházások egyik állami ügynökségévé vált.⁵⁰ 1942-ben 3,7 millió pengő kölcsönt nyújtott az Uhri Testvéreknek a járműgyártás fejlesztésére. Ebből a szűkössé vált Hungária úti telephely helyett Mátyásföldön kellett modern üzemcsarnokot építeniük, ahol lehetővé válik a korszerű sorozatgyártás.⁵¹

Összességében a háborús évek az Uhri Testvérek Karosszéria- és Járműgyár számára nem jelentéktelen eredményeket hoztak. 1941-ben 1,42 millióra, 1942-ben 2,14 millióra rúgott a magyar katonai megrendelések értéke a cégnél. A teljes forgalom 1942-re elérte az 5,3 millió

⁴⁹ Jenei – Szekeres oldalszám 26.

⁵⁰ Az IMI-t a háború idején közvetlenül az MNB finanszírozta. Dombrády Lóránd: A magyar hadigazdaság a második világháború idején. Petit Real, Budapest, 2003. 112. A hitelek legnagyobb részét az IMI bocsátotta az Uhri Testvérek rendelkezésére. A Honvédelmi Miniszter 1942 május 13-iki előterjesztése leszögezte, hogy importból – a potenciális szállítók leterheltsége miatt – nem lehet fedezni a hadsereg járműszükségletét, s ezért a hazai járműgyártás fejlesztésére egy 31,33 milliós hitelkeret megadását kérte. Ugyan ekkor 62 milliós hitelkeretéről döntöttek a repülőgépgyártás fejlesztése érdekében. Dombrády i.m. 114-116.

⁵¹ MNL OL Z 517 2. csomó.

pengőt, a következő évben a 7,7 millió pengőt, 1944 első felében pedig már a 13,8 milliót. Ha az 1944-es adatoktól eltekintünk, 1939-hez képest ez öt év alatt a forgalom majdnem ötszörösére növekedését jelentette, ami még az inflációt figyelembe véve is igen jelentős felfutásnak számít. Mindez természetesen jelentős összegek beruházásával volt csak lehetséges. Ezzel párhuzamosan tovább nőtt az alkalmazotti létszám is, elérve már 1942-ben az ezres nagyságrendet. A kibővült üzem persze egy sor további újítást is megkövetelt. Orvosi rendelő és konyha, étkezdé létesült, vagyis egy nagyvállalathoz illő szociális létesítmények. A vállalat irányítását szintén átszervezték és formalizálták, továbbá igyekeztek a rendelésállományhoz igazítani a munkafolyamatokat, valamint az ehhez szükséges anyagbeszerzést. Kidolgozták az információk áramlásának, a visszacsatolások útjának adminisztratív módjait és bevezették a hetente tartott vezetői értekezleteket, ahol az illetékesek minden lényeges termelési és szállítási kérdést átbeszéltek.⁵² Igazgatói minőségben ekkoriban Szabó Jenő állt a gyár élén, aki azonban a tulajdonosok erőteljes jelenléte mellett inkább főkönyvelőnek tekinthető, mint igazgatónak. A kereskedelmi igazgató szerepét ifj. Uhri Imre látta el, mivel neki voltak kapcsolatai a politika és a Honvédelmi Minisztérium felé. Uhri Zsigmond egy műszaki igazgató feladatait ellátva a termelést tartotta kézben, míg Kelecsényi Lászlóné Uhri Matild az anyagbeszerzési osztályt vezette, ami a háborús viszonyok között nem kis feladat lehetett.⁵³ Egy Uhri Imre által kiadott utasítás leszögezte, hogy bármely nagyobb összegű kifizetés – 2.000 pengős értékhatár felett – csak hármójuk közül valamelyikük aláírásával eszközölhető. Szabó Jenő igazgató csak ennél kisebb összegű, „kézi beszerzéseket” intézhetett maga.⁵⁴

A növekvő termelést szolgáló hatékonyabb munkaszervezési és vállalatirányítási rendszer kiépítésében német mintákat követtek, ahogyan az új gépek és szerszámok jelentős részét is Németországból szerezték be. Uhri Imre és a vállalat műszaki vezetői számos ízben jártak Németországban tanulmányúton, illetve üzleti kapcsolatok kiépítése céljából. Elsősorban a német állampolgárságú Weiser József utazott gépek és berendezések beszerzése céljából, de többször vett részt más is a vállalat vezetői közül ilyen utakon. Az utakra rendszerint ajándécsomagokat vittek a meglátogatandó német partnerek számára, melyek Vitéz és Symphonia cigarettákat, néhány kiló sonkát, szalonnát, pár liter barackpálinkát és néhány kiló

⁵² MNL OL Z 517 144.

⁵³ Kelecsényi Lászlóné Uhri Matild munkája legfelsőbb elismerést is kapott. A honvédelmi miniszter felterjesztésére a kormányzó Polgári Honvédelmi Bronz Érdemkeresztet adományozott neki, mint a Repülőgépgyár Rt. tisztviselőjének. Ugyanekkor Cséfalvay István is megkapta ezt a kitüntetést az Uhri Tesvérek Karosszéria és Járműgyár tervezőjeként. *Budapesti Közlöny* 1944. márc. 15. 4.

⁵⁴ MNL OL, Z 517, 1. csomó, 6. tétel.

jonatán almát tartalmaztak.⁵⁵ Volt, amikor előre egyeztetve három német üzemet is végig látogattak. Egy ilyen út során beszereztek rendkívül részletes német járműgyártási technológiai protokollokat is, amelyek a taylorizmus elveire alapozódtak.⁵⁶ A németországi kapcsolatok nem korlátozódtak a közúti járműgyártás területére. Valamikor az 1930-as évek végén ugyanis a repülőgépgyártás felé fordult az Uhri testvérek figyelme.

Nem világos, hogy érdeklődésük a repülőgépgyártás iránt pontosan mikor és milyen indítatásból fogalmazódott meg. Egyes közlések szerint Horthy István javasolta nekik, aki egyebek mellett a Horthy Miklós Nemzeti Repülő Alap elnöki tisztjét is betöltötte.⁵⁷ Ez azonban könnyen lehet, hogy inkább csak legenda. Azok a gratuláló levelek, amelyeket Uhri Imre Horthy István MÁV-elnöki kinevezése, majd pedig kormányzóhelyettségé történő megválasztása alkalmából írt, s az államfő fiának teljesen formális gratulációt nyugtázó válaszelei nem támasztják alá, hogy ők ketten közelebbi kapcsolatban álltak volna egymással.⁵⁸

Uhriék feltehetően 1937-ben, de legkésőbb 1938-ban kezdtek foglalkozni a repülőgépgyártás gondolatával. Először a Műegyetemi Sportrepülő Egyesület által tervezett vitorlázó gépet gyártották, ami lényegében még kisipari munkával készült. Ezt követően a Horthy Miklós Nemzeti Repülő Alap megrendelte a gyártól a Bücker-gyártmányú iskolagépek bizonyos javításait.⁵⁹ Elképzelhető, hogy ennek nyomán gondoltak a repülőgépgyártásban való komolyabb részvételre. Ehhez háttérrel biztosított, hogy a karosszériagyártás technikailag részben hasonlított a repülőgép sárkányok, azaz a gépek testének előállításához. Ugyanazokkal a szerszámgépekkel, azonos képzettségű szakmunkások tudták elvégezni a szükséges feladatokat. Így lehetőség nyílt a meglévő járműgyártó kapacitások mellett kis szériában a repülőgépek javításával, illetve sportrepülőgépek gyártásával is foglalkozni. A repülőgépgyártás és különösen az autóbusz karosszéria gyártás közötti technológiai rokonság a vállalat történetének következő korszakában, az államosítás után is fontos szerepet játszott.⁶⁰

⁵⁵ MNL OL Z 517 2. csomó 8. t.

⁵⁶ MNL OL Z 517 3. cs. 27. tétel

⁵⁷ Finta László: Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1941-1942-ig. Budapest é.n. (2012).

⁵⁸ MNL OL Z 517, 2. csomó 8. t. Horthy István egy időben a MÁVAG autóosztályát vezette, így lehetett hivatalos üzleti jellegű kapcsolatban az Uhri céggel, ami magyarázhatja a formális levélváltást.

⁵⁹ Bücker gépek javítása, karbantartása 1941-ben már hosszabb ideje folyó rendszeres tevékenységre volt a cégnek. *Magyar Szárnyak* 1941 (4. évf.) 19. sz. 24.

⁶⁰ A repülőgépgyártás és autóbusz karosszériagyártás közötti rokonságról lásd Michelberger Pál megjegyzéseit, aki repülőgéptervező mérnöknek tanult, majd az 1950-es évek végén az Ikarus főkonstruktőre lett. Michelberger Pál: Előszó. In: Finta László: Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1941-1942-ig. Budapest é.n. (2012).

Természetesen a repülőgép ipar speciális műszaki szakismereteket is igényelt.⁶¹ A repülőgépjavításba és gyártásba való bekapcsolódást támogathatta, hogy Weiser József korábbi tapasztalatai a repülőgép iparhoz kötődtek. Mellé azonban további repülőgépgyártásban járatos mérnököket is felvettek. 1941-ben szerződtek Fábíán András mérnökkel, akitől megvették Levente II. típusú gépének gyártási jogát.⁶² Ebben az a remény vezette a céget, hogy a típusra nagyobb megrendeléseket fog kapni.⁶³ Egyúttal alkalmazták őt, havi 650 pengős fizetéssel és évi 4000 pengős nyereségrészesedéssel, mint a repülőgépszerelde vezetőjét és berepülőpilótát. Egy évvel később a berepülőpilóta feladataira Endes György gépészmérnököt alkalmazták, hogy Fábíánt tehermentesítsék.

Fábíán tehermentesítésének szükségessége abból fakadt, hogy a vitorlászékek gyártása és iskolagépek javítása mellett Uhriék nagyobb repülőgépipari beruházást szerettek volna megvalósítani. Az Uhri testvérek kitartóan keresték a repülőgépgyártás kibővítésének lehetőségeit. Kapcsolatot építettek ki a német *Bücker Flugzeugbau* repülőgépgyárral – amelynek gépeit szervizelték –, s egy közös vállalat alapítását tervezték.⁶⁴ Ebből a tervből végül még sem lett semmi, lényegében Uhriék tőkehiánya miatt, hiszen a német cég apportként elsősorban a licenszet és bizonyos speciális eszközöket kívánt volna a közös vállalkozásba bevinni. A repülőgép üzlet valóra váltásához a Honvédelmi Minisztérium részvételére volt szükség. 1942 végén aztán jött létre az Uhri cég addigi repülőgéposztályából a Repülőgépgyár Rt., hogy ezt az államtól, a Honvéd Kincstártól kapott kölcsön lehetővé tette.⁶⁵ A magyarországi repülőgépgyártásra alkalmas gyárak – mindenekelőtt a Dunai Repülőgépgyár, a Weiss Manfréd

⁶¹ 1939. október 1-én apróhirdetésben kerestek repülőgép építésben járatos lakatos szakmunkást. *Pesti Hírlap* 1939. 61. évf. október 1. 11.

⁶² Fábíán konstrukcióit a későbbiekben megbízható iskolagépeknek minősítették. Néhány általa tervezett, sérült gépet 1945 után újjépítettek és immár nem Levente, hanem Strucc néven szerepeltek a sportrepülésben. *Repülés* 1968. 21. évf. 8. sz. 8. o. és *Repülés* 1981. 34. évf. 7. sz. 17. 1943-ban Fábíán Honvéd néven futárgépet is tervezett, a prototípus azonban ebből nem készült el. *Repülés*, 1968. 21. évf. 10. sz. 8.

⁶³ „A Levente II-t az Uhri-cég a repülés iránti ügyszeretettől vezérelve építette azzal a szándékkal, hogy elkészülte után bemutatta a Lágierőnek és a Repülőalapnak, mint olyan gépet, amely rendkívül alkalmas az iskolázásra. A Levente II rendkívül biztonságos repülőtulajdonságokkal rendelkezik. *Magyar Szárnyak*. 1941. (4. évf.) október 1. 24.

⁶⁴ Az 1941 szeptemberében a német féllel folytatott megbeszélések jegyzőkönyve: MNL OL Z 517, 1. csomó. A német felet Bücker és Eberhard urak képviselték, az Uhri testvéreket, Uhri Imre és Fábíán András.

⁶⁵ A honvédelmi miniszter 1943. június 26-án engedélyezte 5 millió pengő kamatmentes kölcsön nyújtását a repülőgépgyár beruházására, amiről kölcsönszerződést írtak alá a felek. Már ekkor leszögezték, hogy további hitelkények a beruházás előrehaladásával fel fognak merülni. HL HM 1943 eln. 17/b 107819. 1943. október 28-ai dátummal újabb 14,7 milliós kölcsön szerződés született a HM és a Repülőgépgyár Rt. között. Ez a kölcsön is kamatmentes volt. A HM kikötötte, hogy az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár készfizesetők kezességét vállal a kölcsön visszafizetésére. MNL OL Z 517 17.

Repülőgép- és Motorgyár, a MÁVAG és a MVG repülőgép üzeme és ezek beszállítói – a németekkel közös program keretében termeltek, és így nem volt más olyan üzem, amely a honvédség iskolagép igényét ki tudta volna elégíteni.⁶⁶ A repülőgépgyártásban már némileg tapasztalt Uhri testvérek alkalmasnak tűntek a feladatra. A Honvédelmi Minisztérium megvásárolta a Bücker 131 típusú gép licenszét – a német fél köteles volt gyártási eszközöket, sablonokat szállítani⁶⁷ – és azután ezt átengedte 1942. október 24-én az Uhri cégnek.⁶⁸ Itt azonban nem az Uhri testvérek Karosszéria és Járműgyárról van szó, hanem a Repülőgépgyártról, amely az anyacég repülőgéposztályának kiválásával jött létre. Ebben a vezetést úgy tűnik, hogy Uhri Imre kizárólag magának tartotta fenn, bár Zsigmond is az igazgatótanács tagja volt, Fábián András pedig a műszaki igazgató.⁶⁹ Utóbbi személyében a korszakra nem csak Magyarországon jellemző feltörekvő mérnök típusának megtestesülését láthatjuk. Az világgazdasági válság időszakától megfigyelhető volt, hogy a gazdasági problémák keynesiánus kezelésére, később pedig a háború céljaira elindított nagyberuházási projektek irányításában magukat politikailag is elkötelező, többnyire fiatal mérnökök – az addig szokásos karrierutakhoz képest szokatlan ugrással – jutottak vezető pozícióhoz. Az ilyen mérnöki kiugrások jelensége azután az 1960-as évekkel – az állami és gazdasági szereplők összekapcsolódásával indított nagy projektek korszakának végével – elenyészett.⁷⁰ A mérnöki szaktudást és a politikai kapcsolatokat magában egyesítő Fábián konfliktusba is fog majd kerülni a műszakilag hozzá képest képzetlen, vállalkozói funkciókat ellátó Uhri testvérekkel.

Miután Uhriék leszögezték, hogy kis sorozatok számára nem lehet gazdaságosan repülőgépgyárat létesíteni, a Honvédelmi Minisztérium több részletben 210 iskolagépet rendelt

⁶⁶ HL HM 1941. eln. III. csf. 5225 doboz. 24936 t. Amikor a Littay András vezetésével a HM Légyűgy főcsoportfőnöksége 1941 márc. 10-14. között német partnerekkel tárgyalt a közös német-magyar repülőgépprogram kialakításáról, csupán vadász és bombázógépkeről volt szó, gyakorló és iskolagépekről még nem.

⁶⁷ MNL OL Z 517 32. a HM szerződése Bückerrel

⁶⁸ MNL OL Z 517 32. HM levele a vállalatához.

⁶⁹ Vagyis még ennek a cégnek a tulajdonosi szerkezete is a családi kötelék teremtette bizalomra épült. Általában a kisebb, növekvőben lévő cégek azok, amelyeknek a piaci lehetőségek megragadását nem a formális szervezet, hanem a bizalmi kapcsolatok biztosítják. A bizalom fontosságáról a vállalkozói funkciók ellátásában: Mark Granovetter: *The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs*. In: *Entrepreneurship. The Social Science View*. ed. by Richard Swedberg. Oxford University Press, Oxford, 2000. 244-275.

⁷⁰ Német és amerikai összehasonlításban figyelték meg, hogy a New Deal, illetve a náci hatalomátvételtől kezdve hozzávetőleg három évtizeden át kerülnek politikailag elkötelezett mérnökök nagy gyorsasággal vezető pozíciókba a beruházásokban. Frank Uekötter: *Techniker an der Macht. Der Ingenieur-Politiker im 20. Jahrhundert. Historische Zeitschrift* 2018. vol. 306. 2. 396-423. Ide kapcsolható talán Bornemissza ipari miniszter karrierje is, aki szintén viszonylag fiatal mérnökként került a Gömbös kormányban a kifejezetten a kormányzat hatékonyabb gazdaságfejlesztő tevékenysége érdekében frissen létrehozott Ipari minisztérium élére.

a cégtől, amihez, mint láttuk maga vásárolta és adta át a licenszet, s a rendelés teljesítéséhez szükséges beruházásokhoz pedig maga folyósított jelentős hiteleket. Uhriék így egyfajta kormányzati vállalkozóvá váltak; ez a típusú vállalkozás a nagy világgazdasági válság leküzdésére indított kormányzati beruházási programok során bontakozott ki a tengerentúlon és Németországban is, majd természetesen tovább fejlődött a haditermelésben.⁷¹

A repülőgépgyártásra vonatkozó szerződések rendszerének kialakítása, amelyben a magyar Honvédelmi Minisztérium és a német vállalat is érdekelt volt, s komoly összegeket mozgatott meg, minden bizonnyal nem jöhetett volna létre kitartó lobbizás, háttér munka nélkül. Az 1945-ben és utána jobboldaliként, németbarátként megbélyegzett Uhri Imre ellen az egyik vád az volt, hogy szélsőjobboldali személyiségekkel és honvédségi vezetőkkel tartott kapcsolatot. Ezek között említették Feketealmi-Czeydner Ferencet, az újvidéki mészárlás nyomán hírhedtté vált tábornokot, aki a hadbírósi eljárás elől a náci védelmét élvezve Németországba menekült a háború alatt, s csak a német megszállás után tért vissza. Valamifajta kapcsolat Feketealmi és az Uhri testvérek között bizonyosan volt. A Bücker repülőgépgyárhoz tervezett egyik út szervezése során a német vállalat vezetése azt írta, hogy a legjobb az lenne, ha Uhri Imre maga és „Excellenz Feketealmi” jönné.⁷² 1945-ben Uhriék ellen az egyik vád az volt, hogy Feketealmi a Repülőgépgyár Rt igazgatótanácsába is bevették. Uhri Zsigmond igazolási eljárásában később azzal védekezett, hogy Feketealmi szereplése az igazgatótanácsban átmeneti volt 1944-ben és cégbírósi bejegyzésére nem is került sor.⁷³ Ugyanakkor Feketealmi-Czeydner szerepel az igazgatóság tagjaként a Repülőgépgyár Rt-nél az 1943-as kompasz szerint, s a kölcsön felhasználásról szóló elszámolás szerint havi 2367 pengő illetményt élvezett.⁷⁴ Nem tudhatjuk, hogy Feketealmi-Czeydner segítsége mennyit számított valójában a német felekkel való tárgyalásokban, a cég iránti bizalom megteremtésére valószínűleg alkalmas volt, s talán ennél konkrétabb segítséget is jelentettek náci kapcsolatai.

⁷¹ Tim Schanetzky: *Regierungsunternehmer. Henry J. Kaiser, Friedrich Flick und die Staatskonjunkturen in den USA und Deutschland*. Wallstein, Göttingen, 2015.

⁷² MNL OL Z 517 2. csomó 8. t. Uhri Imre levelezése

⁷³ BFL XVII 1625 Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2. doboz. 1945. szept. 1. ülés. Ezt az érvelést Uhri Zsigmond 1945-ben hosszan elhúzó igazolásának és internálásának ügyében végül a hatóságok is elfogadták, a Belügyminisztérium 237175/1945. B.M. IV/15. sz. határozatával Uhri Zsigmond fellebbezése nyomán megszüntette a Mátyásföldi Kapitányság őrizetbevételéről szóló döntését. Az indoklásban itt is szerepelt, hogy a hírhedt altábornagyot felsőbb kezdeményezésre vették be a cég igazgatótanácsába. A Repülőgépgyár Rt és a HM 1943. októberi szerződése rögzítette, hogy kik a cég igazgatótanácsának tagjai az adott pillanatban – és hogy a személyi összetétel további megváltoztatásához a HM engedélye kell, amíg a kölcsönt a cég vissza nem fizeti – Feketealmi-Czeydner itt is szerepel az igazgatótanács tagjai között. HL HM 1943 eln. 17/b. 107819 t.

⁷⁴ *Gazdasági, pénzügyi és tőzsdei kompasz*, 1943-1944. (19. évf.) 531. A Repülőgépgyár Rt elszámolása 1944. jan. 26-án. a Honvédelmi Minisztériumnak. HL HM 1944 eln. 17/b. 203893.

A magyar honvédségi megrendeléseknél nyilván inkább csak a német megszállás után jöhetett szóba segítsége.

Uhri Imre mindenesetre Feketehalmi-Czeydneren kívül levelezése szerint számos további magas rangú – és több esetben nyilas kötődésű – magyar katonatiszttel állt kapcsolatban. Ezek közé tartozott Rapaics Dezső (vezérőrnagy, nyugdíjazása után a Levente Gazdasági Szövetkezet elnöke), Hellebronth Vilmos (repülőgépipari kormánybiztos, 1942-től vezérőrnagy, a német megszállás után Weesenmayer bizalmát is élvezte, ő javasolta a repülőgépgyártás kormánybiztosának,⁷⁵ Szállasi kormányában a haditermelés vezetésével megbízott miniszter), Bor Jenő (1941-től vezérőrnagy, a HM különböző osztályait és csoportjait vezette, a háború vége felé hadosztályparancsnok, majd a HM anyagi főcsoportjának vezetője, azaz a hadfelszerelés felelőse, a nyilas puccs után előlépett), Hány László (vezérőrnagy, 1938-1940 között az alakuló légierő első parancsnoka, majd a Horthy Miklós Nemezi Repülő Alap elnöke, a haderőn kívüli repülés képzés irányítója, a kormányzó környezetéhez tartozott), vagy Ágotay István alezredes, aki 1942 végén az alakuló Repülőgépgyár Rt személyzeti osztályának vezetője lett. Littay András a Repülőgépgyár Rt igazgatósági tagja volt – feltehetőleg csak 1943. februári nyugdíjaztatása után –, aki azelőtt a honvédelmi miniszter helyettese volt, 1941-ben pedig még a HM légyügyi csoportfőnöke.⁷⁶ De Uhri Imre kapcsolatot ápolt Kemény Boldizsár báróval is, aki Kemény Gábor, a Szállasi kormány külügyminiszterének fivére volt. Egyes későbbi tudósítások szerint Fábián András repülőmérnök is Szállasi baráti köréhez tartozott.

A repülőgépgyár termelésének megindítása nehézségekbe ütközött, mivel a karosszériagyár Hungária körúti telepén erre nem volt elegendő hely. A gyártás először Csepelen, rögtönzött fa barakkokban folyt, de ezt több szempontból sem tartották

⁷⁵ Dombrády i.m. 396. o.

⁷⁶ MNL OL Z 517 15. csomó. Az egyes személyek életrajzi adatainak forrása: *Magyarország a második világháborúban. Lexikon A-ZS*. Főszerk.: Sipos Péter, Budapest, Petit Real, 1997. A Honvédelmi Minisztérium képviselői már a Gömbös kormány idején megjelentek a Magyar Racionalizálási Bizottságtól elkezdve tudományos társaságokon át hadiipari szempontból fontos vállalatok igazgatóságaiig a legkülönbözőbb pozíciókban. Ezek a kinevezések nem személyre szólnak, hanem a HM-ben betöltött állásokhoz kapcsolódtak. Például a hadkiegészítés felelőse a Demográfiai társaságban kapott tagságot, a hadsereg anyagi ügyeinek intézői hadiipari vállalatokban stb. Ha a beosztások változtak, változott a tiszt is, aki az egyes vállalatoknál a HM-et képviselte. E rendszer kiépítése mögött az a – nyilván Gömbös által támogatott – elképzelés húzódott meg, hogy a hadseregnek legyen közvetlen rálátása a társadalmi és gazdasági élet minden olyan szegmensére, amely a hadsereg szempontjából valamilyen jelentőséggel bír. HL HM 1941. eln. III. csf. 5224. doboz (Az 1937/34210 eln 1/c számhoz csatolt iratok.) Az Uhri cég esetében azonban nem egyszerűen erről van szó – ők a 30-as években, mint túl kicsi vállalat nem is kerülhettek még be ebbe a rendszerbe – hanem a megrendelések és a repülőgépezet szempontjából fontos kapcsolatok építéséről.

megfelelőnek. A különböző lehetőségekről szóló hosszas huzavona után, melyben a főváros, a minisztérium és a cég szempontjait kellett összeegyeztetni, végül egy mátyásföldi területet jelöltek ki telephelynek.⁷⁷ Ennek kisebb hányadát Uhri Imre, nagyobb hányadát azonban a honvéd kincstár vásárolta meg, méghozzá egy olyan konstrukció keretében, amely szerint a terület tulajdonosa a kincstári lett, de az a kapott hitel törlesztésekor átmegy majd a cég tulajdonába. Egyúttal a közúti járműgyártáshoz kapcsolódó tevékenységeknek, amelyet az Uhri testvérek másik cége végzett, szintén át kellett volna kerülnie az új telephelyre. Mátyásföldön tehát az Uhri testvérek tervei szerint egyesülnie kellett a két cégben folyó karosszériagyártásnak és repülőgépgyártásnak. A két vállalat létesítményeinek közös helyszíne számos előnnyel járt az energia-, és vízellátástól, csatornázástól elkezdve, az iparvágányok kiépítésén át a szakembergárda esetleges mozgatásáig a két vállalat között. A Hungária körüti telephely korszerű sorozatgyártásra amúgy sem volt alkalmas.

Mindezek megvalósításához az Uhri testvérek számos részletben hatalmas összegeket kaptak a HM-től. Meglehetősen nehéz áttekinteni, hogy az Uhri testvérek összességében mennyi hitelt vettek föl a Honvéd Kincstártól és más állami gazdasági szervektől, mint amilyen az IMI volt. Jenei-Szekeres üzemtörténete összességében 24,5 millió pengőről beszél a háborús évek folyamán, de nem világos, hogy ez a teljes összeg-e, amely magába foglalja az Ipari Munkaszervező Intézettől kapott kölcsönöket is, illetve hogy tulajdonképpen a Repülőgépgyár Rt., vagy az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár volt-e az adós.⁷⁸ Az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár gépparkjának korszerűsítésére 3,7 millió IMI kölcsönt kapott. A repülőgépgyár felépítésére a 14,7 milliós hitelkeret felhasználása után, 1944-ben újabb 10 millió pengős hitelt szorgalmaztak.⁷⁹ Sőt, ekkor már még nagyobb összegekről, 30 millió feletti végösszegekről volt szó, amiből a Repülőgépgyár Rt teljesen felépülhetne. A vállalat kérelmeit többen támogatták az Uhri testvérek kapcsolatrendszerébe tartozó tábornokok közül.⁸⁰ Az

⁷⁷ A Honvédelmi Minisztérium eredetileg a Rákosfalva és Sashalom közötti Ehmann-telepet jelölte ki az üzem céljaira, és ott el is kezdődött az építkezés. Egy ideig bizonyos tevékenységeket is folytatott itt a vállalat (például bizonyos anyagokat ezen a telepen rejtettek el, amikor közeledett a főváros ostroma).

⁷⁸ Dombrády adatai szerint eredetileg a repülőgépgyár felépítésére 9 milliós hitelt kapott a Repülőgépgyár Rt, amit 1943 novemberében 14,7 millióra egészítettek ki. 1944 májusában újabb 5,3 milliót kaptak a beruházás befejezésére. Ez összesen 20 millió.

⁷⁹ 1944. január 15. HM 1944 eln. 17/b. 203893.

⁸⁰ Ekkor, 1944 márciusában Rapaics Dezső nyugálommányú vezérőrnagy több levélben és személyesen is sürgette a Honvédelmi Miniszternél, hogy Uhriék megkapják az újabb átutalásokat. „Még egyszer bocsánatot kérek, hogy a multkor bejelentés nélkül jöttünk fel hozzád, de a Gyár Vezetősége igen meg volt ijedve, hogy az építkezés pénzhány miatt le fog állni. [...] [Ú]gy tudom, hogy a gyár mielőbbi létesítése honvédelmi érdek – hiszen ezért is nyújtottak kamatmentes államkölcsönt – és így az építkezés leállása mindenestre hátrányos volna a repülőgépgyártásra nézve.” Rapaics level a honvédelmi miniszterhez 1944. márc. 11. HL HM 1944 eln 17/b. 203893.

érvelésük lényege az volt, amit Uhriék maguk is hangoztattak, hogy az eredeti hitelkeret megállapítása óta az építőiparban a hivatalos áremelkedések is hatalmasak voltak, továbbá, hogy a hazai hiány miatt bizonyos anyagokat csak nagyon drágán, külföldről lehet beszerezni. Az építkezés folytatása pedig a HM érdeke is, mert különben elvesznek a beruházásba eddig beleölt milliók. Az építkezés pénzhány miatti elakadását mindenképpen el kell kerülni.⁸¹

A honvédelmi miniszterhelyetteshez az ügyben beérkezett jelentések szerint, az eredeti kölcsönszerződést, amellyel a Honvéd Kincstár beszállt a beruházásba úgy kötötték meg, hogy az építkezéshez – bár a minisztérium apparátusa részéről azt szorgalmazták – nem álltak rendelkezésre tervek az épületekről, a kivitelezésük módjáról, és a berendezésekről. A legelső pénzügyi terv óta a szükségesnek mondott hitelkeret „mint a lavina nőtt 5, 8, 11, 14,7, 20, 25 millióra és most már 30-32 millióról is szó van.”⁸² Ugyanakkor több feljelentés is befutott a HM-hez, hogy a beruházási hitelből luxuskiadásokat is finanszíroznak a Repülőgépgyár Rt-nél. Mindezek eredményeként a HM egyrészt újabb gyorsított utalt át a cégnek, hogy az építkezés ne álljon le, ugyanakkor minisztertanácsi előterjesztést készítettek a hitelkeret felemelése végett, de egyúttal két bizottságot is felállítottak, az egyiknek az addig kivitelezett beruházás pénzügyi, műszaki ellenőrzését kellett lefolytatnia, a másiknak pedig azt kellett megvizsgálnia, hogy milyen beruházások szükségesek még, és azoknak mennyi a költség igénye. E vizsgálódásokkal párhuzamosan a Belügyminisztérium alá tartozó Államvédelmi Központ is vizsgálódni kezdett a Repülőgépgyár RT. ügyében és másolatban kérte a HM-től az összes vonatkozó dokumentumot, azaz a kölcsönszerződéseket, elszámolásokat, számlákat, leltárakat, kimutatásokat a termelési költségekről, a megrendelésekre vonatkozó szerződéseket, stb.

A HM vizsgálóbizottsága 1944 augusztusára megállapította, hogy Uhriék számos olyan tételt számoltak el a hitelkeret terhére, ami nem volt jogos. „A Repülőgépgyár Rt. tisztán

⁸¹ Littay András nyugállományú vezérezredes érvelése Ruszkiczay-Rüdiger Honvédelmi miniszterhelyettesnek. 1944. márc. 30. Littay fellépését a következőképp indokolta: „Feketehalmi-Czeydner elmenetel óta az Uhri féle „Repülőgépgyár Rt”-nak nincs olyan embere, aki érdekeiket megfelelően képviselné. Tekintettel arra, hogy a vállalat igazgatósági tagja vagyok és, hogy a Feketehalmi-Czeydner helyére állítólag kerülő Hány vörögy. még nem vette át a teendőket, a vállalat engem kért meg, hogy nehéz helyzetén segítsem át. Nézetem szerint a következőkben tulajdonképpen itt sem a vállalat érdekéről, sem pedig egyéni érdekről nincs szó, hanem inkább arról, hogy egy vállalkozás, amelybe a Honvéd Kincstár már igen sok milliót beleölt ne kerüljön még sokkal többbe.” HL HM 1944 eln 17/b. 203893.

⁸² A HM 17/b osztályának jelentése a honvédelmi miniszterhelyettes számára 1944. április 4. HL HM 1944 eln 17/b. 203893. A jelentés készítő egyrésztől érezhetően elfogadhatatlannak tartották a beruházás elindításának és lebonyolításának körülményeit, továbbá azt, hogy az összegek felhasználásról csak utólagosan és formálisan kapnak elszámolást, végül pedig túlzottnak a további hiteligenyéléseket, mégis az építkezés folytatásának érdekében újabb egymillós átutalásra tettek javaslatot, s előkészítettek egy minisztertanácsi előterjesztést a hitelkeret 20 millióra növelése érdekében.

ellenőrzés, illetve a felsőbb hatóságokkal való kapcsolatok fenntartása céljából igen sok olyan személyt alkalmazott, akikre nem lett volna feltétlenül szükség [...] illetőleg azok illetményeit sem lehetett volna az építkezés terhére folyósítani. Ezen személyek egy része az Uhri Testvérek rokonai köréből került ki, míg másrésze magasállású nyugalmazott tisztviselő.”⁸³ Ilyen tiszteletdíjakra 129.816 pengőt költöttek a jelentés szerint. Összesen olyan tételként, amely a bizottság jelentése szerint nem lett volna a hitelkeret terhére elszámolható – a Csepelről Mátyásfüldre költözés költségeitől személyautók beszerzéséig – összesen 1 670 189 pengő olyan kiadás volt, amely a bizottság véleménye szerint nem lett volna elszámolható a hitelkeret terhére. Például Uhri Imre apósát is alkalmazták az építkezésen magas tiszteletdíj mellett, mint szaktanácsadót.⁸⁴

Az Uhri testvérek Repülőgépgyár Rt-jének vezetésével, de teljesen a HM finanszírozásában lezajló gyárépítés a szocialista tervgazdaság puha költségvetési korláttal zajló állami beruházásaira emlékeztet. A költségek az eredetihez képest rendkívül elszaladtak. E beruházás révén 1943-ban és 1944 elején Mátyásfüldön felépült egy 11.685 négyzetméteres üzemcsarnok, amely akkor az egyik legnagyobb és legmodernebbnek számított az egész országban.⁸⁵ Az Uhri testvérek – a Hungária körüli telepüket felszámolva – ide kívánták átköltöztetni a karosszéria és járműgyárat is, és ehhez, a Honvédelmi Minisztérium engedélyével újabb területeket igyekeztek megszerezni az új telep mellett.

A repülőgépgyártás először Csepelen, ideiglenes barakkokban, majd a mátyásfüldi telepen be is indult – ehhez Uhriék a beruházási hitelektől függetlenül 4-4 millió pengő előleget kaptak a Levente II. és a Búcker gépek megrendelésekor –, arra nézve azonban nincsen biztos adatunk, hogy 1944-ben hány gép készült itt el. A Fábián tervezete Levente II-ből bizonyosan

⁸³ 1944. augusztus 3. HL HM 1944 eln. 17/b. 203893.

⁸⁴ Jenei – Szekeres 40. Az após, Vasváry Géza havi fizetése 1367 pengő volt, ami még ebben az időben is szép havi jövedelemnek számított, a beruházás egész összegéhez képest viszont eltörpült. A Repülőgépgyár beruházásainak költségelszámolásában ráadásul az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyára is szerepel gépek, szerszámok, berendezések, irodagépek szállítójaként, számos, egyenként sohasem kiugróan magas összegű tétellel. HL HM 1944 eln. 17/b. 209074. Szeleczky Olivér építési ellenőr karácsonyi ajándékát ugyanakkor 500 pengő értékben számolták el a hitelkeret terhére. HL HM 1944 eln. 17/b. 203893.

⁸⁵ A – részben még folyamatban lévő építkezés – költségelszámolása 1944 januárjából tartalmazza a telep főbb adatait: MNL OL, Z 517, 2. csomó.

elkészült egy nagyobb sorozat,⁸⁶ és a Bücker gépek gyártása is elindult.⁸⁷ A Repülőgépgyár Rt a gépek motorjait nem gyártotta, azokat a Bücker gyár is német Hirth vállalattól szerezte be. A Honvédelmi Minisztérium a motorok licenszét is megvásárolta a Hirth cégtől, s azok gyártására a MÁVAG-nak adott megrendelést.⁸⁸

Összességében azt mondhatjuk, hogy az Uhri testvéreknek sikerült – bár állandóan a megfelelő tőke hiányával küzdöttek – a cég újra alapításától kezdve tíz év alatt az ország legnagyobb karosszériaüzemét felépíteniük. A forgótőke hiánya részben azzal is magyarázható, hogy folyamatosan nagyobb összegeket fektettek a géppark bővítésébe. A géppark 1942 végén hozzávetőleg 600.000 pengőt ért, míg 1938-ban mindössze ennek tizedét. A következő évben a nagy összegű IMI kölcsönnek köszönhetően további jelentős beruházásokat eszközöltek. Erre azért volt szükség, mert a termelés javarészt olyan technológiával – kézi szakmunkával – és olyan munkaszervezetben folyt, ami nem felelt meg a megnövekedett termelési volumennek. A járműgyártás fejlesztése mellett a repülőgépgyár létesítése teljes egészében – politikai és személyes kapcsolatoknak köszönhetően kijárt – hitelből történt. Ennek révén egy, az adott időszakban igen korszerű és nagyméretű üzem létesült, amelynek kapacitását azután az 1944-es háborús események folytán nem is tudták teljesen kihasználni.

Az Uhri cég – illetve cégek, ha a Repülőgépgyár Rt.-t külön kezeljük – jelentős részben közületi megrendeléseknek köszönhetette növekedését. Ez egy olyan iparágban, mint amilyen a járműgyártás volt Magyarországon ebben az időben, nem is nagyon lehetett másként, hiszen magánosok rentábilis volumenben egyszerűen nem tudtak keresletet támasztani egy karosszéria gyár számára, illetve a tömegközlekedés révén a megrendelők jelentős része közület volt. A haditermelés pedig értelemszerűen csak állami megrendelésre folyhatott. Az azonban talán már nem annyira törvényszerű, hogy a cég tőkeellátottsága is nagy mértékben állami forrásokból származott. Ezt a vállalkozói funkciókat ellátó Uhri család vagyontalansága magyarázza. A hadigazdaság körülményei között, saját tőke hiányában, a cég a növekedését állami forrásokból

⁸⁶ Egy 1943 novemberi jelentés szerint az év október 15-éig tíz darab Levente II készült el. HL Eln. VKF. 1. 1943/6464. Későbbi tudósítás szerint az év folyamán tovább gépek is elkészültek ebből a típusból: Minden ízében magyar munka gyümölcse a Levente II. *Magyar szárnyak*. 1943. 6. évf. 24. sz. 15-16. Elszállításra váró kész Levente II típusú gépekről tudósít és közöl fényképet.

⁸⁷ A Bücker 131-es sikeres konstrukció volt, amelyet még a második világháború után is számos országban gyártottak, illetve másoltak iskola és gyakorló gépek gyártásában. *Repülés* 1967. 20. évf. 2. sz. 11.

⁸⁸ Dombrády i.m. 322. Dombrády itt – ellentétben könyve másik helyével, 123. – 5 milliós IMI kölcsönt említ a repülőgépgyár létesítése kapcsán. Biztosnak tűnik, hogy a 20 milliós korábbi adat jár közel a valósághoz.

tudta finanszírozni. Ehhez megfelelő kapcsolatok kellettek a döntéshozó állami adminisztratív és politikai szintekhez, amit Uhri Imre, ha nem is zökkenőmentesen, de biztosítani tudott.⁸⁹

A beruházás lebonyolításában a hitelkeret ismétlődő kimerülése, az újabb hitelek kijárása, majd a Honvédelmi Minisztérium már említett vizsgálata 1944 nyarán képezte az akadályokat. Bár nagy vonalakban világos az az üzleti modell, amelyben a Repülőgépgyár Rt létrejött, lehetnek olyan esetleges további korrupció gyanús szálak, amelyekre már nem lehet fényt deríteni. Nem világos, hogy pontosan mi volt, ha volt egyáltalán a korrupció természete; a két Uhri cégnek szóló állami megrendelésekről, illetve hitelekéről döntő személyek kaptak-e visszajuttatást, vagy hogy a repülőgépgyár közpénzből zajló beruházásainál a munkák tényleges értékéhez képest történtek túlszámlázások. Uhri Imre levelezésében mindenesetre található egy datálatlan levélmásolat Szállási Miklós⁹⁰ Úrnak címezve, amelyben Uhri Imre azt közli, hogy „az ismert ügyben” ígért 20 000 pengőt nem tudja kifizetni, mert a HM nem fizetett még neki. „Nagyon kérem, szóbeli megbeszélésünkhöz képest úgy intézze a dolgokat, hogy mielőbb pénzhez jussak.” – zárult a levél.⁹¹

Másfajta zökkenőt jelentett a repülőgépgyártás elindításában Uhri Imrének a Repülőgépgyár Rt vezetésében részt vevő Fábián András repülőgéptervező mérnökkel kialakult furcsa, pereskedésig fajuló konfliktusa, amelybe az adott pillanatban fajsúlyosnak számító politikai szereplők is beleszóltak. A történet megismerhető része egy társasági bohózatra emlékeztet. Uhri Imre összefoglalója szerint kettejüknek Ember Sándor országgyűlési képviselővel, a Horthy Miklós Nemzeti Repülőalap elnökével kellett volna tárgyalniuk a HM utasítására a gyár foglalkoztatásának kibővítéséről. Ez előtt megbeszélést akart tartani Fábiánnal, aki azonban eltűnt a munkahelyéről, és a megbeszélésen nem jelent meg. Másnap közölte, hogy vadászni volt, majd egy nyulat küldött ajándékba, amit Uhri Imre nem fogadott el. Közben azonban Fábiánné meghívta Uhri Imrét és feleségét vacsorára, amit a házaspár el is fogadott. Ezután szinte vicces szóváltások zajlottak telefonon és levélben, melyek eredményeként Fábián visszavonta a vacsorameghívást. Uhri Imre egy levélben emlékeztette, hogy egy elfogadott meghívás visszavonásával milyen fokú sértés érte őt és feleségét. Emlékeztette, hogy ő a főnöke, és 15 évvel idősebb is, társadalmilag pedig feletette áll. Fábián válaszában tagadta, hogy Uhri társadalmilag felette állna (végül is, Uhrival ellentétben, diplomája volt). Uhri Imre ezek után felfüggesztette állásából Fábiánt, akinek

⁸⁹ Amerikai példák hasonlóira Robert Higgs: *Private Profit, Public Risk: Institutional Antecedents of Procurement Systems in the Rearmament Program 1940-1941*. In: R. Higgs: *Depression, War, and Cold War. Studies in Political Economy*. Oxford University Press, 2006. 30-60.

⁹⁰ Szállási Miklós kilétének nem sikerült nyomára akadni.

⁹¹ MNL OL Z 517 2. csomó 8. t. Uhri Imre levelezése

többé nem kellett bejárnia a vállalatához, ami azután a perhez vezetett. Az ügybe Baky László is, aki az adott időpontban belügyi államtitkár volt, beavatkozott. Levélben érdeklődött – “Kedves barátom” megszólítással – Uhri Imrénél, hogy az miként kívánja a közte és Fábián között fennálló pert “likvidálni”, s leszögezte, hogy Fábiánt mindenképpen számításba veszi a “gazdasági életben jelenleg zajló változások” során. Uhri udvarias válaszában lehetetlennek mondta, hogy a történetek után Fábián továbbra is náluk dolgozzon, aki különben nagyon tehetséges és kétségtelen, hogy a magyar közgazdasági életben bárhol hamar vezető szerepre tehet szert. Egyébként pedig késznek mondta magát a peren kívüli egyezsége.⁹² Fábián András 1944 nyarán bombatámadásban meghalt.⁹³

Az Uhri testvérek vállalata, és személy szerint az Uhri testvérek is világlátásukban, céljaikban koruk gyermekei voltak. Gazdasági céljaikkal érvényesültek a korszak magyar politikai rendszerében, és beilleszkedtek – mégpedig igyekeztek minél magasabb szinten beilleszkedni – a kor társadalmi elitjébe.⁹⁴ Úgy tűnik kétely nélkül vettek részt – saját érdekeiket követve – a háborús gazdasági erőfeszítésekben is. Uhri Imrétől nem álltak távol a korszak sztereotip fordulatai sem, a nemzet nevében való patetikus fogalmazásmód. Arra a jelenségre, hogy a tisztviselők reggel késve érkeztek be a munkahelyükre, ám azután feladataik elvégzése végett túlóráztak – amiért külön díjazás járt – 1943 március 26-án így reagált: „Rendkívüli időben élünk s fajunk, magyarságunk fennmaradásának egyik alapja: a fokozott termelés, a munkaidő tökéletes kihasználása és a munkaerők jól és céltudatos felhasználása.”⁹⁵ Az Uhri testvérek magatartása 1944. március 19. után sem változott érdemben. A német megszállást követően kapcsolataikat a Honvédelmi Minisztérium, illetve az Ipari Minisztérium felé láthatóan tovább ápolták, s további hitelfolyósításokat szorgalmaztak. A vállalatnál is – mint minden gyárban – megalakultak 1944 nyarán az üzemi tanácsok, amelyeket a hatalomra jutott szélsőjobboldal korporatív eszméinek jegyében jogszabály hívott életre.⁹⁶ Utóbb, 1945-től kezdve ezeket úgy emlegették, hogy a „nyilas üzemi tanácsok”, s a bennük való tagság, vagy a munkájukkal való valamilyen kapcsolat vádpont lehetett valaki ellen. A résztvevők tényleges politikai nézetei, érzelmei valójában azonban teljesen vegyesek lehettek (persze, nyíltan baloldalika nemigen kerülhettek be), s lehettek esetek amikor egyszerűen csak a szavazásra

⁹² Uhri Imre az esetről az összefoglalót valószínűleg éppen a per előkészítése céljából készítette. Baky levele 1944. május 10-én kelt. MNL OL Z 517 2. csomó 8. t. Uhri Imre levelezése

⁹³ *Repülés*, 1971. 24. évf. 2. sz. 17.

⁹⁴ Erről tanuskodik Uhri Imre sok-sok udvariassági, illetve társasági eseményekhez – vacsorák, koktélpark stb. – levélváltása. MNL OL Z 517 2. csomó 8. t. Uhri Imre levelezése.

⁹⁵ MNL OL Z 517, 1. csomó, 6. tétel.

⁹⁶ 28900/1944. Ip.M. és a 29000/1944 Ip. M. rendeletek.

jogosítottak körében való népszerűség nyilvánult meg a beválasztásban. 1945-től kezdve önmagában az egykori üzemi tanácsi tagság nem döntötte el valakinek a sorsát, a rákövetkező évek gyorsan változó konkrét szituációitól függött, hogy származott-e ebből hátránya valakinek. Az Uhri Testvéreknél, az igazgatók által kinevezett tagok mellett, a munkás és a tisztviselői kategóriában bekerültek titkos szavazással az üzemi tanácsba például Cséfalvay István, aki 1945-től az MKP tagjaként a vállalat egyik vezetője lett.⁹⁷ Az üzemi tanács – miközben meg kellett hallgatni személyi kérdésekben – elsősorban jóléti ügyekkel foglalkozott. Ennek keretében például a zsidónak minősített üzletektől lefoglalt árukészletek kiosztását bonyolította a munkások és tisztviselők között.

A politikai helyzet változását kihasználva az Uhri Testvérek két zsidó tulajdonú kisebb céget igyekezett megszerezni. A honvédelmi miniszterhez intézett beadványukban utaltak rá, hogy tudomásuk szerint egy kisebb karosszéria cégnek az egyik tulajdonosa zsidó. Kérvényezték, hogy ezt az üzemet az állam vegye tulajdonába, majd a szóban forgó cég Forgács utcai telepét adja bérbe az Uhri testvéreknek. Erről a konkurens cég másik, keresztény tulajdonosával Uhri Imre tárgyalt is – amiről a közöttük folyó levelezés tanúskodik –, akit a jövőben alkalmazni kívánt. Egy másik, hasonlóan zsidó tulajdonnak minősített kisebb céget, amely nagyobb részt az Uhri vállalat beszállítója volt, szintén „kiigényelt” a kormányzervektől.⁹⁸ Sajátos, hogy ezek az ügyek 1945-ben nem kerültek elő, a németbarátság és a szélsőjobbboldaliság általában elhangzó vádjai mellett, amelyeket pusztán az a tény támasztott alá, hogy Uhri Imre a termelést állítólag a nyilas hatalomátvétel után is folytatni akarta.⁹⁹ Ugyan így, miközben az 1944-es üzemi tanácsi tagság nem feltétlenül volt, de lehetett esetleges vádpont az igazolási eljárásoknál, a zsidó üzletek árukészletének kiosztása az üzemi tanács által mint felróható cselekedet nem került elő.

Ebben az időszakban a gyár nem kerülhette el a legtöbb korszerű üzem sorsát; a front közeledésével a kormány elrendelte az értékes berendezések kitelepítését. Az 1944 november 6-iki döntés szerint a karosszéria üzemnek Kőbörkúton kellett folytatnia üzemét¹⁰⁰ Bár oda mindössze néhány gépet szállítottak el¹⁰¹ a döntés mindenesetre így is furcsa, különösen mert

⁹⁷ BFL XVII 1625 Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2.

⁹⁸ MNL OL, Z 517, 18. csomó.

⁹⁹ Szintén sajátos, hogy az Ikarus üzemtörténetéről 1981-ben megjelent munka, bár hangsúlyosan átveszi az Uhri Imre németbarátságáról és jobbboldaliságáról szóló 1945-ös vádakát, szintúgy nem tesz említést a két vállalat megszerzésére tett kísérletről, noha a Forgács utcai telepet, mint lehetőséget a vállalat telephelygondjai kapcsán említi. Jenei – Szekeres 1981: 44. Úgy látszik, a zsidó vagyonok kérdése még 1981-ben is tabutéma volt.

¹⁰⁰ MNL OL Z 517 32.

¹⁰¹ MNL OL Z 517 38. Jenei – Szekeres 40-41.

a vállalat más részeit Mátyásföldről a Bakonyba kellett kitelepíteni, Szélmező pusztára, illetve a pontongyártást Balatonfüredre. Bár ezek a döntések formailag a nyilas kormányzattól származtak, ám nem lehetetlen, hogy a Kőbölkútról szóló döntés – amely Csúz közelében fekszik – a tulajdonosok kezdeményezésére történt. Uhri Zsigmond 1945-ös igazolása során merült föl, hogy a testvérek a háborúból következő politikai átalakulásokra számítva vállalatukat három felé próbálták osztani. Egy részt Budapesten tartani, egy részét Németországba kivinni, a harmadik egységet pedig az előre láthatólag újra csehszlovák területté váló Kőbölkútra telepíteni, azt remélve, hogy a háromból valamelyik fölött megőrizhetik az ellenőrzést. E célból a Csúzhoz közeli Kőbölkút székhellyel egy KFT-t is alapítottak 1944 végén.¹⁰² A számítás a mából visszatekintve, a lezajlott történelmi folyamatok ismeretében naiv, ám 1944 őszén Uhriék, ha sejtették is, hogy Kőbölkút újra csehszlovák terület lesz, nem tudhatták milyen sors vár ott a magyar tulajdonú vállalatokra, vagy hogy középtávon Magyarországon és Csehszlovákiában egyaránt államosítás vár az ipari vállalatokra. A szorongató, bizonytalan jövőre készülve kényszerítve érezték magukat valamilyen stratégia kialakítására, s a számukra beláthatatlanra készülve a vállalatnak ez a három felé osztása alkalmasnak tűnhetett a szemükben azoknak a jövőbeli bizonytalan esélyeinek megragadására, amelyek a vállalat folytatására kínálkozhatnak majd. Az apai cég csődje idején a család csúzi bázisa, az ott gazdálkodó testvér révén egyszer már sikeres támaszt képezett az újrakezdéshez. Kőbölkúton egy pincében nagyobb készpénz összeget is elrejtettek.

Egyes munkások – valószínűleg Uhri Zsigmond tudtával – számos anyagot és gépet szintén elrejtettek mátyásföldi pincékben is, kivonva őket az előírt kitelepítésből. 1944 december elején, mivel a még visszamaradt gépek elszállítása már lehetetlen volt, a nyilasok a Jenei – Szekeres tudomása szerint elrendelték e gépek helyben történő „bénítását”, azaz tönkretételét. E terv „titkos másolatát” Uhri Zsigmond Jenei – Szekeres szerint átadta a „Nemzeti Ellenállási Mozgalom üzemben működő csoportjának”, így Szilágyi Dezső művezető a gépek motorjait el tudta rejtetni, a más fontos alkatrészek kiszerezését pedig munkaerő hiányára megtagadta.¹⁰³

¹⁰² BFL XVII 1625 Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2. doboz

¹⁰³ Jenei – Szekeres 41-42. Sajnos a vállalat-történet szerzői semmiféle hivatkozást nem csatolnak ehhez az állításhoz. Ez esetben a kézirat változat sem tér el a kiadottól. Kérdés, hogy a „Nemzeti Ellenállási Mozgalom” mit takar 1944 decemberében, hiszen a szervezett, készülődő ellenállást ekkora a nyilas hatalom már nagyrészt felgöngyölítette. Még inkább kérdés, hogy ennek mennyiben volt szervezett csoportjai a repülőgépgyárban, s nem inkább egy Uhri Zsigmond által kezdeményezett, megbízható alkalmazottaikra támaszkodó akcióról volt-e szó.

1944 végéig Uhri Zsigmond jóval kevésbé, vagy talán egyáltalán nem vett részt a cég politikai kapcsolatainak ápolásában. Ennél fogva politikailag jóval kevésbé kötelezte el, vagy 1945-ös perspektívából nézve kompromittálta magát a háborús években. A vállalatvezetői értekezletek jegyzőkönyveiben is „Zsiga Úr”-ként megjelölt fivér talán tényleg nem osztotta Uhri Imre sztereotípiáit, vagy csak egyszerűen apolitikus volt. Úgy tűnik, hogy a nyilas hatalomátvétel után neki már komoly gondjai voltak az új politikai kurzus erőivel – vagy fordítva, azoknak vele – s 1944 végére talán a fivérek közti összhang is megbomlott. Igazolási eljárása során Zsigmond mindenesetre erről beszélt és azzal vádolta Imrét, hogy nagyobb összegeket kivont a vállalatokból saját céljaira.¹⁰⁴ Ugyanakkor a szakadás a testvérek között mégsem volt teljes. Imre mielőtt valamikor 1945 tavaszán – tehát nem a front elől menekülve – elhagyta a fővárost és az országot, Zsigmondot és Kelecsényi Lászlóné Uhri Matildot közjegyző előtt felhatalmazta arra, hogy minden tulajdonával rendelkezzen, beleértve az esetleges elidegenítést is.¹⁰⁵ Komolyabb politikai stratégiaalkotási képességet feltételezve a fivérekről, akár azt is elképzelhetjük, hogy míg 1944 őszén Imre tudatosan is ápolta a kapcsolatokat az akkor még fennálló hatalommal, Zsigmond – egy átmeneti letartóztatást is vállalva – szándékosan került konfliktusba a nyilas hatalommal, hogy a jövőre nézve politikai tőkét gyűjtsön. Sőt, olyan későbbi forrás is akad, amely szerint Uhri Imrét is letartóztatták, ám ez nem tűnik igazán megalapozott állításnak.¹⁰⁶ Uhri Zsigmond – vagy talán Imre is¹⁰⁷ – mindenesetre kétségtelenül kereste ekkor már azoknak a szálakat, amelyekkel a vállalatot át lehet menteni a bizonyosan bekövetkező változások idején. Uhri Zsigmond, Imrével ellentétben valószínűleg gondolhatta úgy, hogy van lehetősége arra, hogy a front átvonulása után, az új helyzethez alkalmazkodva folytassa a vállalat irányítását. Ez jóval nehezebbnek bizonyult

¹⁰⁴ Zsigmond 1945 áprilisában jogtanácsosával szólította föl Imrét, hogy számoljon el a cég készpénzkészletével. MNL OL, Z 1192, 1.

¹⁰⁵ Ez a közjegyzői dokumentum sajnos nem került elő.

¹⁰⁶ Dr. Székér Mihály ügyvéd 1951 nyarán a Hajdudorogra szóló kitelepítési határozata ellen fellebezve, egybek mellett a következőt hozta fel a védelmére: „A Honvédelmi Minisztériumban 1944-ben Baki csendőrezredes letartóztatásából én szabadítottam ki Uhri Imre és Uhri Zsigmondot a Mátyásföldi Repülőgépgyár igazgatóit, kiket Baki szabotázs vádjával tartóztatott le és helyüket németekkel töltötte be.” Itt tehát egy Bakival zajló konfliktus jön elő, ami akár még lehetne a Fábán Andrással és Uhri Imre közötti konfliktus folyománya is. Ám akkor is kérdéses, hogy miért nem jön elő semmilyen más forrásban Uhri Imre 1944-es letartóztatásának epizódja. Talán Dr. Székér memóriájában, 1951-ben 63 éves volt, a két fivér története már összekapcsolódott. ÁBTL 3. 1.5. O-9975/4 Kitelepítettek objektum dosszié.

¹⁰⁷ Jenei – Szekeres hivatkozás nélküli közlése szerint Imre 1945 elején rövid ideig a Polgári Demokrata Pártnál keresett kapcsolatokat, hogy politikailag az új viszonyok között is posszibilis maradjon. 66. 164. jegyzet.

azután, mint talán 1944 végén képzelte, de még két és fél évig nem adta föl a küzdelmet a családi cégükért.

A vállalat függése a közületi megrendelésektől és az állami hitelektől elkerülhetetlenül meghatározta, hogy a háborúval bekövetkező radikális politikai változás alapvetően átalakítja majd a vállalat helyzetét is, hiszen a háborús években mind megrendelője, mind pedig finanszírozója, közvetve vagy közvetlenül egyre inkább az állam volt. Ezzel a ténnyel az Uhri testvéreknek mindenképpen szembe kellett néznie.

III. 3. Az Uhri Testvérek Járműgyár a háború után

Budapest ostroma a Karosszéria- és Járműgyár Hungária úti telepét súlyosan károsította, a mátyásföldi üzem ugyanakkor aránylag kisebb sérülésekkel vészelte át a harcokat. Ezt a telephelyet először egy rövid időre a szovjet hadsereg saját kezelésébe vette, ám néhány héttel később, már 1945 februárjában kiűrtette. A géppark veszteségeket szenvedett – a szerszámgépek egy részét még 1944 végén kitelepítették, ezek aztán el is veszték –, de sok értékes berendezés sértetlen maradt, vagy könnyen kijavítható volt. A vállalat működése elé számos akadály gördült. Kérdéses volt, hogy miként lehet a továbbiakban finanszírozni, kik és milyen megrendelésekkel fogják ellátni, milyen termelési profillal dolgozhat, és egyáltalán az, hogy ki, illetve kik irányítják majd, az Uhri fivérek betölthetik-e a vállalkozói funkciókat. 1945 elején a tulajdonosok vállalatirányítói szerepe megkérdőjeleződött.

A piaci lehetőségek a háború pusztítása ellenére – illetve részben éppen azért – tulajdonképpen, ahogy azt alább be fogjuk mutatni, nem voltak kedvezőtlenek. A vállalat szükséges alkalmazkodását az új piaci lehetőségekhez azonban személyi konfliktusok nehezítették, illetve különböző csoportok, majd pártok politikai küzdelmei hátráltatták, és meghatározta az, hogy a kormányzat, azaz különféle állami szervek a háborús időszakhoz képest nem kevésbé, hanem hamarosan még inkább fokozott mértékben avatkoztak be a gazdaság életébe.¹⁰⁸ Gazdasági szempontból egyértelműnek tűnt, hogy az új helyzetben a repülőgépgyártásra semmilyen lehetőség nincs. Ezért az Uhri fivérek azt tervezték, hogy a már említett korábbi elképzelésüket megvalósítva a karosszéria üzemet áttelepítik az amúgy is szinte használhatatlanná vált Hungária körúti telepről a mátyásföldi repülőgépgyár

¹⁰⁸ Germuska Pál: Adalékok a magyarországi gazdasági intézményrendszer 1945-1948 közötti változásaihoz. In: Lépések a gazdasági tejhatalom felé 1945-1948. Szerk.: Bank Barbara, Germuska Pál, NEB, Budapest, 2017. 11-75.

üzemcsarnokába. Ez az intézkedés még Uhri Imréhez köthető, ám a gyár munkássága részéről meglehetősen nagy ellenállásba ütközött, amit elsősorban valószínűleg a szükséges elbocsátások fenyegetése magyaráz. A munkásság egészének magatartása persze, források hiányában, nem igen ismerhető meg, nagyjából csak arról tudunk, hogy az Üzemi Bizottság mit tett.¹⁰⁹ Számos ÜB-értekezlet jegyzőkönyve áll a rendelkezésünkre, tovább az úgynevezett gyárértekezletek jegyzőkönyvei is, amelyeket ebben az időszakban szintén rendszeresen tartottak, és ahol a munkások egy része szintén hozzászólt a napirenden lévő ügyekhez. Persze a többség hangja e jegyzőkönyvekben sincs rögzítve. A mátyásföldi újjáépítéssel és átalakításokkal megbízott vezető ellen mindenesetre számos panasz érkezett. A vádakkal szemben őt egy gyárértekezleten Uhri Zsigmond és Cséfalvay István együttesen védtek meg. Ez azért is különös, mert Cséfalvay – nem tudni egészen pontosan, hogy mikortól – az MKP tagja volt.¹¹⁰ A 1945 elején működő ÜB tagjai később nagyrészt a gyár kommunista pártcsoportjához tartoztak. Ők a karosszéria üzem mátyásföldi berendezkedése, és egyáltalán az Uhri családnak a vállalat vezetésében való további részvétele ellen aktívan felléptek. Ezeket a követeléseiket azonban Cséfalvay sem támogatta. A karosszéria üzemnek a repülőgépgyártás helyén való újraindítása a vállalat szempontjából az egyetlen reális lehetőség volt, s ennek Cséfalvay számára is világosnak kellett lennie, így ebben feltehetően egyetértett Uhri Zsigmonddal. Máskülönben több gyárértekezlet jegyzőkönyvében is nyoma maradt annak, hogy Cséfalvay saját hatáskörét, mint közelebbről meg nem határozott gyárvezető, az MKP üzemi csoportjának támogatásával Uhri Zsigmond ellenében tárgítani igyekezett. A mátyásföldi üzemre szóló „gyárvezetői” kinevezést Uhri Zsigmondtól kapta még akkor, amikor 1945-ben folyamatban volt az oda történő kiköltözés. Cséfalvay törekvései arra irányulhattak, hogy Uhri

¹⁰⁹ Az üzemi bizottságokat egy kormányrendelet széleskörű jogosítványokkal ruházta fel a vállalatvezetésekkel szemben. Nem csak munkaügyi, hanem az üzletmenetet érintő kérdésekben is ellenőrzési jogkörrel bírtak. Az ÜB-k a gyakorlatban az MKP és az SZDP képviselőivé váltak a vállalatokon belül. A két úgynevezett munkáspárt gyakran éles konfliktusokba keveredett az ÜB-k ellenőrzéséért folytatott harcban. Az ÜB-kről lásd: Bódy Zsombor: Többpárti totalitarizmus? Politika és személyzeti politika néhány magyar nagyvállalatnál 1945 és 1948 között. In: Horváth Sándor (szerk.): *Mindennapok Rákosi és Kádár korában. Új utak a szocialista korszak kutatásában*. Bp., Nyitott Könyvműhely, 2008. 116-131.

¹¹⁰ 1944 nyarán Cséfalvay az üzemi tanácsi választásokon a tisztviselő kategóriában bekerült ebbe a testületbe választott tagként, azaz nem a tulajdonosok által kinevezettek között. (Jenei -Szekeres) Utóbb e testületeket „nyilas üzemi tanácsokként” emlegették, és egyes esetekben az igazolási eljárásokban felrőtták az ezekben való tagságot. Ugyanakkor természetesen az ezekben való szereplés nem jelentett automatikusan nyilas párttagságot, s még szélsőjobboldali elkötelezettséget sem. Jelenthette egyszerűen valóban azt, hogy az adott vállalat dolgozói körében az illető bizalmat élvezett. Cséfalvayt 1945 júni 5-én minden probléma nélkül igazolták. BFL XVII 1625 Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2.

mellett teljesen átvegye a műszaki igazgató feladatait, ezt azonban végül is Uhri Zsigmond minden politikai nehézsége ellenére sem tudta megvalósítani.

Az Uhri testvérek számára – a további politikai nehézségeken túl – már az is kérdés volt, hogy az új viszonyok között, a velük szemben élesen ellenséges ÜB-vel szemben képesek lesznek-e továbbra is ellátni vállalatirányítási feladatkörüket a vállalatnál. Egy 1945 áprilisi ÜB-értekezleten leszögezték, hogy az Uhri fivérekkel „nemzetellenes magatartásuk miatt [...] tovább nem lehet együttműködni. Kiszolgálták a német és a magyar fasiszta uralom idején a hadsereget, a gyártást a végsőig forszírozva.”¹¹¹ Konkrét vádként ugyanakkor a vállalat készpénzkészletének eltüntetése fogalmazódott meg ellenük. Az itt elhangzott – nyilván képtelen adatok szerint – a pénztárban 2.400.000 pengőnek kellett volna lennie. Bár az Uhri fivérek bejelentették a rendőrségen, hogy az ostrom alatt 400.000 pengő eltűnt, de a vádak szerint még így is számottevő volt a hiány. Az ülésen a cégvezetők levelezéséből idéztek, elhatározták ennek módszeres átvizsgálását, és a két tulajdonost az illetékes rendőrkapitányság politikai rendészeti osztályán feljelentették.

Egy másik, 1945. április 11-én tartott ÜB ülésen, ahol a szakszervezet egyik delegáltja is részt vett, a legfőbb kifogás éppen az volt, hogy a tulajdonosok nem akarják működtetni a repülőgépgyárat, és az ÜB javaslatai ellenére sem szorgalmazták a hatóságoknál a gyár termelésének újraindítását. E konkrét vádon túl leszögezték, hogy a két igazgató munkája a vállalat szempontjából értéktelen, ők egyébként is a fasiszta rezsim bérencei voltak és jelenlétük a gyárban káros. Az ÜB ekkor a korábbi igazgatók helyére egy háromtagú vezetést kívánt állítani. Ennek az értekezletnek a jegyzőkönyvéből ugyanakkor az is kitűnik, hogy a gyárban nem mindenki értett egyet ezzel az állásponttal, az ÜB-t – közelebbről meg nem határozott – támadások érték, és az Uhri testvérek az üzemen kívül is igyekeztek fellépni a testület ellen. A szakszervezet jelenlévő delegáltja mindenben megvédte az ÜB-t. Ezen az ülésen az Uhri fivérek igazolási eljárás elé állítását követelték. A jelenlévő Uhri Zsigmond erre hajlandónak is mutatkozott, és kijelentette, hogy aláveti magát az igazolóbizottság döntésének.¹¹²

Nem tudjuk, hogy Zsigmond és Imre között milyen konfliktus alakult ki az üzem továbbvitele körül. Tény, hogy Zsigmond jogtanácsosával szólította föl Imrét, hogy számoljon el a cég készpénzkészletével. Nem világos, hogy ezt az ÜB nyomására tette-e, mint ahogy a fennmaradt iratokból az sem egyértelmű, hogy Imre valóban vont-e ki készpénzt a cégből, és ha igen mennyit. Zsigmond jogtanácsosának az Imrével való tárgyalásról beszámoló levele

¹¹¹ A pontos dátum hiányzik. Ez máskor is előfordul a bizonyára meglehetősen viharos ÜB ülések és vállalati értekezletek jegyzőkönyvei esetében ebben az időszakban. MNL OL, Z 1192, 1. csomó.

¹¹² MNL OL, Z 1192, 1. csomó.

1945. április 11-én kelt, vagyis ugyanazon a napon, amikor az ÜB a két Uhri testvér igazolóbizottság elé állításáról döntött és jelenlétüket az üzemben nemkívánatosnak nyilvánította.¹¹³ A konfliktus mindenesetre nem válhatott kezelhetetlenné a két testvér között, mert Imre, mielőtt elhagyta az országot, Zsigmondot és Kelecsényi Lászlóné Uhri Matildot közjegyző előtt felhatalmazta arra, hogy minden tulajdonával rendelkezzen, beleértve az esetleges elidegenítést is.

Egy néhány nappal későbbi, április 16-i megbeszélésről készült feljegyzésből egyértelmű, hogy az üzem újraindítása, az Uhri fivérek kizárásával vagy anélkül, nem volt olyan egyszerű. Ezen az egyeztetésen Uhri Zsigmond jogtanácsosával és egy további szakértővel jelent meg, illetve az ÜB is meghívta a saját külső szakértőjét. Uhri Zsigmond írásban rögzített javaslatokat tett az ÜB-nek az üzem tevékenységének a folytatására. Ezt az ÜB többsége nem fogadta el, kijelentve, hogy a gyárat a munkásság szövetkezeteként kívánja tovább működtetni. Uhri Zsigmond ez elől a megoldás elől nem zárkózott el, és kinyilvánította, hogy hajlandó az Uhri testvérek nyersanyagkészletét, illetve gépeit átadni a megalakítandó szövetkezetnek, amennyiben az ÜB-ben képviselt „munkásság” el tudja érni a kormánytól, hogy a mátyásföldi telket – amely a Honvéd Kincstár nevén volt a tartozás törlesztéséig –, tehermentes apportként be lehessen vinni a szövetkezetbe. Álláspontja szerint, ha a kincstárral való viszonyt sikerül tisztázni, nincs elvi kifogása a szövetkezetté alakulás ellen.

A további történések részletei homályban maradnak. Annyi bizonyos, hogy Uhri Imre nem volt hajlandó az igazolási eljárást levezető bizottság elé állni és elhagyta az országot. Elképzelhető Zsigmond annak tudatában fordult szembe Imrével, és hárította rá a felelősséget a vállalat korábbi politikájáért, hogy tudta, ő már éppen elhagyta az országot.

Uhri Zsigmondot azonban egy feljelentés következtében – hosszas huzavona végén – az eredménytelenül maradt fenti egyeztető tárgyalások után rendőrhatalósági őrizetbe vették, azaz internálták.¹¹⁴ Magában az üzemben valamikor mégis változás állt be. Nem tudni pontosan, hogy milyen váltás eredményeként, ám a továbbiakban egy szinte teljesen új személyi összetételű – többségében a szociáldemokrata párthoz tartozó – ÜB intézkedett.¹¹⁵ A szociáldemokrata párthoz tartozó Grandits Béla elnökölte ÜB akciót kezdett Uhri Zsigmond

¹¹³ MNL OL, Z 1192, 1.csomó.

¹¹⁴ Erre 1945. augusztus 11-én került sor a Mátyásföldi kapitányság döntése alapján.

¹¹⁵ Az első ÜB tagnévsorából jó néhány név később az üzemi kommunista pártcsoport tagjaként szerepel. 1945 második felében e kör egyik hangadójával szemben fegyelmi eljárás folyt az új ÜB előtt, különböző panaszok nyomán, de érdemi szankció nem született.

kiszabadítására.¹¹⁶ A rendőrséghez, a Belügyminisztériumhoz és az Igazságügyi Minisztériumhoz intézett beadványaikban immár csak Uhri Imre volt „németbarát”, illetve „fasisztabérenc”, Zsigmond csupán a műszaki kérdésekkel foglalkozott, sőt a munkások érdekeiért még Imrével szemben is kiállt.¹¹⁷ Állításuk szerint tapasztalata nélkülözhetetlen volt az üzem munkájának a folytatásához, és amióta internálták a korábban szépen megindult munka szünetelt az üzemben.¹¹⁸ Uhri Zsigmond az internálás ellen maga is felebezzett. Felebbezése és az ÜB akciója sikerrel járt, a Belügyminisztérium megváltoztatva a mátyásföldi kapitányság döntését szabadlábra helyezte Uhri Zsigmondot és rendőri felügyeletét rendelte el az ellene folyó vizsgálat befejeztéig. 1945 augusztusában Uhri Zsigmond ezzel mindenestre kiszabadult és újra bekapcsolódott a gyár vezetésébe.¹¹⁹

Internálási ügyével párhuzamosan zajlott igazolási eljárása is, ami a gyakori problémátlan, egysoros indoklással alátámasztott igazoltnak minősítésekhez képest szintén hosszan elhúzódó, többfordulós eljárás volt. A Repülőgépgyár Rt és az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár számára – mivel a két cég szorosan összefonódott – egy közös igazolóbizottságot hoztak létre, amely munkája dandárját 1945 nyarán végezte. A bizottság, amint szokásos volt a demokratikusnak minősülő pártok és a Szakszervezeti Tanács

¹¹⁶ Későbbi gyárértekezleti jegyzőkönyvek mutatják, hogy Grandits, mint ÜB elnök és Uhri Zsigmond együtt tudtak működni, mindketten azonos módon fogták fel a vállalat érdekeit. Vörös vállalati szociáldemokrata párttitkár visszaemlékezései alapján szintén szövetségesnek tekintette magát Uhri Zsigmonddal a kommunisták elleni harcban, amikor a két párt 1947 folyamán a vállalat fölötti ellenőrzésért vetélkedett. Vörös ugyanakkor elkerülhetetlennek tartotta az államosítást, csupán azt remélte, hogy ez nem jelenti azt, hogy a vállalat a kommunista párt által ellenőrzött szférába kerül. Elbeszélése szerint a kommunista pártból, hogy eljőjön a vállalattól, vidéki alispáni pozíciót ajánlottak neki, ahol azután könnyen megbuktathatták volna, hiszen ehhez nem volt meg a megfelelő háttere. Vörös János: *Életútam*. Kézirat.

¹¹⁷ Tóth Géza visszaemlékezése szerint Uhri Zsigmond 1945 előtt is jó viszonyt ápolt a szakszervezet helyi vezetőjével, bár hivatalosan elismert szakszervezeti csoport természetesen nem létezett a gyárban, ahogy máshol sem. Ugyan csak az ő visszaemlékezései szerint egyes idősebb szakmunkások tegezték „Zsigát”, mert már gyerekként is ismerték. Mindez érthetővé teszi, hogy Uhri Zsigmondhoz másként viszonyultak a gyár idősebb, régi szakmunkásai, akiket javarészt a szociáldemokrata szakszervezet tömörített, mint a munkásságnak a fiatalabb, és az üzemhez kevésbé kötődő csoportjai. Bár különbségek ebben is lehettek, mert Tóth Géza elbeszélése szerint, aki az egykori tanonc, majd fiatal segéd szemszögéből átélt tapasztalatait idézte fel, Zsiga Úr feltétlen tekintélynek örvendett. A tapasztalt szakmunkások szemével nézve is elismerésre méltó módon, szépen tudta megoldani a szakmunka gyakorlati feladatait is. Bár szigorú főnök volt, de anyagiakban nagyvonalú, ha egy olyan szakmunkás került családi szempontból bárhogyan szorult helyzetbe, akinek értékelte a munkáját. Ha a tanoncokat mind nem is, de a szakmunkásokat Zsiga mind személyesen ismerte. Interjú Tóth Gézával.

¹¹⁸ MNL OL, Z 1192, 1. csomó

¹¹⁹ Magyar Belügyminisztérium 237175/1945. B.M. IV/15. sz. véghatározat másolata BFL XVII 1625 Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2. doboz.

delegáltjaiból, továbbá a vállalati ÜB képviselőiből állott.¹²⁰ Üléseit belvárosi helyiségekben tartotta, nem Mátyásföldön. Az igazolások nagyobbik része automatikusan történt. Előre meghirdették, hogy kiknek az eljárására fog sor kerülni, s felhívtak az esetleges terhelő adatok bejelentésére. Az igazolás előtt álló személynek ki kellett tölteniük egy kérdőívet és be kellett mutatniuk az igazolási eljárásról szóló felhívásnak azt a példányát, amelyet a lakóhelyén kifüggesztett. Ennek tényét a ház-, vagy a tömbbizalmi aláírásával igazolta a papíron.

Ilyen előkészületek után az Uhri vállalatok alkalmazottainak nagyobbik részét – akik ellen észrevétel nem merült föl – automatikusan igazoltak minősített a bizottság, egy-egy ülésen akár jónéhányat is. Hosszabb tárgyalásra, esetlegesen tanuk meghallgatására csak aránylag kevés ügyben került sor. Persze föltételezhetjük, hogy a néhány nyilas párttagként leginkább kompromittáltak számító személy nem is vetette magát alá igazolásnak, hanem feladta pozícióját a vállalatnál, s esetleg az országot is elhagyta. Mások esetében, például Szeleczky Olivér, Mizsér Jenő, azért tekintettek el az igazolási eljárás lefolytatásától, mert a szóban forgó személyek amúgy is rendőrségi letartóztatásban voltak és népbíróági tárgyalás várt rájuk.¹²¹ Az automatikusan igazoltak és a népbíróság elé kerülők két pólusa között voltak azok az esetek, amelyek fedéssel, vagy vezető állásra való alkalmatlanná nyilvánítással, esetleg állásvesztéssel végződtek. Diák kori Turul tagság összekapcsolva egy a Levente mozgalomban dicsérettel elvégzett rádiótávírász tanfolyammal például vezethetett fedéshez. Egy művezetőt, akivel a munkásai nem voltak hajlandók többé együtt dolgozni öt évre kizártak a vezető állások betöltéséből. Hasonlóan járt az „nyilas” Üzemi Tanács egy tagja, akinek más cselekmény egyébként nem volt felróható, de ez mégsem volt így automatikusan e testület minden tagjánál. Állásvesztésre ítélték az üzem orvosát, aki nyilas párttag volt, bár különben nem csinált semmit és nem volt semmi politikai funkciója. Fedés járt nyilas köszönési formák alkalmazásáért. Előléptetésből kizárták – azaz nem veszítette el pozícióját – az a műegyetemi végzettségű mérnök, akinek igazolási eljárásának anyagai között megtalálható az általa aláírt, az Üzemi Tanács nyilaskeresztes pecsétjét viselő lista a katonai szolgálat alól felmentendőkről. Egy tisztviselőnt megfedtek azért, mert nem jelentette be barátnőjének nyilas nézeteit. Ő az

¹²⁰ A bizottság tagsága többször változott. Elnöke Szilágyi László volt (MKP), tagok Bartha András (Nemzeti Parasztpárt), Goldmark Sándor (Polgári Demokrata Párt), Hollai Ferenc (Szociáldemokrata párt), Sándor Jenő (szakszervezet), Andorka István (FKGP, ő azonban ritkán jelent meg az üléseken), Ernst Imre (egy idő után Andorka helyett az FKGP képviselőjében, vélhetőleg azonos a más ülésen előforduló dr. Ernst Istvánnal), Hegyesi József és Vörös László voltak a vállalat dolgozóit képviselő tagok, hivatalból résztvevő, jogi képesítésű tagként került be dr. Kemény Béla.

¹²¹ Mindkettejükkel kapcsolatosan iktatókönyvi szinten van nyoma az ügyészégi vizsgálatok anyagainak, ám ezek a dokumentumok, vagy az esetlegesen ezután következő népbíróági tárgyalás iratai sajnos nem találhatók meg a BFL-ben.

igazolás eljárás során – szinte kivételképpen – bevallotta, hogy a zsidónak minősítettektől elvett készletekből, amiből a vállalat, mint hadiüzem részsült, ő is kapott. Az igazolási kérdőívnek volt egyébként olyan pontja, hogy részesült-e vagy „vásárolt-e ilyen kiárusított árut?” Erre azonban majdnem senki sem felelt igennel, noha a vállalat dolgozói az üzemi szociális ellátás részeként nagy valószínűséggel részesültek ilyen eredetű árukban. Az Üzemi tanácsnak azt a tagját, aki az élelmiszer juttatások kiosztásáért felelt, mindössze megfedték. Ellene sajátosképpen az volt az üzemi bizottság által megfogalmazott egyik panasz, hogy 1944 karácsonya előtt az élelmiszerkészleteket nem osztotta ki maradéktalanul. Nyilván a munkásság horizontján, amelyet az üzemi bizottság is képviselt, ez volt éppenséggel „munkásellenes” tett, s nem önmagában az Üzemi tanácsi tagság.¹²² Az Üzemi Tanács egy másik, az élelmiszerek kiosztásában közreműködő tagja ellen sem maga ez a tény volt vádpont, hanem az, hogy eljárása során a nyilas párttagokat előnyben részesítette.¹²³ A munkásságnak az üzem köré szerveződő „mi” tudathoz hozzátartozott az is, hogy az üzemnek el kell látnia őket a megélhetésükhöz szükséges forrásokkal, ami történhetett készpénzben vagy a rendkívüli időkben naturáliákban. Ez a minden politikai ideológiától, vagy párthovatartozástól független „morális ökonómiai” meggyőződés vezette őket. Számukra a gyárban végzett munkához nem csak egzisztenciális érdekek fűződtek, hanem identitásuknak is ez volt az alapja. Szemükben minden, ami az üzem folytatását gátolta nem csak a megélhetésüket fenyegette, de társadalmi önértelmezésükben is sértette őket. Ezért ellenezhették a géppark külföldre való kitelepítést, és várták el 1945-ben, hogy a „tőkés”, azaz Uhriék biztosítsák az üzem újraindításhoz szükséges tőkét, ha a vállalat élén akarnak maradni (lásd alább). Ezek a kérdések valóban mozgósították őket, míg a „nyilasságot”, nézetekben vagy párttagságban, önmagában nem tekintették problémának. Körükből az igazolási eljárások során azok ellen az alsóbb szintű vezetők ellen érkeztek észrevételek, akik pozíciójukban a munkások vélekedése szerint durván, önkényesen

¹²² A kutatásban eddig homályban maradt az a kérdés, hogy mi a viszony az 1944 nyarán fölállított üzemi tanácsok és az 1945 elején létrejött üzemi bizottságok között. Az általuk ellátott funkciók átfedésének mértékén túl még az esetleges személyi kontinuitás kérdése is fölmerülhet, hiszen a munkásság szemében népszerű, hiteles munkástársak személye nem változott meg feltétlenül a front áthaladtával, azaz lehet, hogy helyenként ugyan azokat választották meg a képviselőket az üzemben ellátó testületbe. A két intézmény, az üzemi tanács és az üzemi bizottság közötti váltás sem volt feltétlenül éles. Amikor 1945 januárjában az alakulóban lévő Magyar Mérnökök és Technikusok Szabad Szakszervezete tagtoborzás céljából az üzemek ilyen testületeihez fordult, ahogy a témáról a Kádár-korban született tanulmány szemérmesen megfogalmazta, az „üzemi bizottságok – vagy néhány helyen még az üzemi tanácsok – általában pozitívan fogadták az MMTSzS megalakulásának hírért.” Németh József: *A műszaki értelmiség érdekképviseletének és a Magyar Mérnök és Technikusok Szabad Szakszervezetének néhány kérdése 1945-1948*. Bp. 1973. Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézete. 25.

¹²³ BFL XVII 1625 Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2. doboz

jártak el, és az ilyen esetek leíráshoz kapcsolódott annak leszögezése, hogy az illető ráadásul még „nyilas” is volt. Akadt műhelyfőnök, aki ellen a bejelentések arról szóltak, hogy „munkásnyúzó” volt, „hajcsár”, aki a beosztottjai szerint a normálisnál nagyobb munkatempót akart diktálni. Ő maga azzal védekezett, hogy a munkások és a gyárvezetés között őrlődött.¹²⁴

Uhri Zsigmond igazolására az igazolási eljárásoknak e kontextusában került sor. Első alkalommal 1945. szeptember elsején tárgyalta ügyét az igazoló bizottság, tehát meglehetősen későn, ekkorra a vállalatnál az igazolási eljárások nagy részét már lefolytatták. Itt Uhri Zsigmond magát „liberális embernek” vallotta, kit Feketealmi Czeydner éppen ezért utált, azt állította, továbbá, hogy 1944. november 18-án a nyilasok letartóztatták és megverték, kiszabadulása után pedig – újabb letartóztatástól tartva – vidéken bujkált. „Előadja továbbá, hogy fivére erőszakos és goromba volt. Keresztül vitte mindenkin akarátát. Köztük állandóan ellenséges viszony állott fenn.” Azt állította, hogy maga kizárólag a műszaki ügyekkel foglalkozott, a politikai és katonai kapcsolatokat Imre és Szabó Jenő igazgató intézték. Ezen a tárgyaláson nem született döntés, ügyét elnapolták.

Szeptember 11-én folytatódott igazolási eljárása. Itt megjelent Dr. Kossányi Dezső ügyvéd, mint tanú. Ő az Uhri család állandó ügyvédje volt. Már az 1930-as évek második felében tagja volt a vállalat felügyelőbizottságának, ő készítette a Repülőgépgyár Rt alapító okiratát, Zsigmond vele szólította fel Imrét a cég készpénzkészletének visszaszolgáltatására 1945 áprilisában. Az igazolóbizottság előtt elmondta, hogy Zsigmond 1944 október 22-én véresen, összeverve jelent meg irodájában – a dátum itt majdnem egy hónap eltérést mutat a Zsigmond által az igazoló bizottság előző ülésén megadotthoz képest, de nincs nyoma annak, hogy ez valakinek feltűnt volna – majd pedig tudomása szerint novemberben vidékre menekült. Az igazolóbizottság ez alkalommal sem hozott döntést, hanem felfüggesztette az igazolási eljárást, mivel Zsigmond ellen rendőrségi vizsgálat folyt. Az igazolási eljárását a rendőrségi vizsgálat lezárulta után akarták folytatni. Leszögezték azonban, hogy az igazoltnak minősítés ellen szóló terhelő adat nem merült föl. Ez mindenestre Zsigmond számára kedvező volt, de az Igazoló bizottság nyilván nem akarta vállalni annak kockázatát, hogy a kiszámíthatatlan rendőrségi eljárás végén esetleg népbíróság elé kerül valaki, akit igazoltak. Uhri Zsigmond rendőri felügyeletét végül 1946. január 15-én szüntette meg a Mátyásfüldi kapitányság, és ezt követően január 26-án – több mint négy hónappal az utolsó igazolás tárgyalása után, csak ezért még egy alkalommal összegyűlve – az igazolóbizottság igazoltnak minősítette őt.¹²⁵ Az

¹²⁴ Őt – mivel semmilyen „politikai” jellegű vádpont, pl. szélsőjobboidaliság nem merült fel – igazolták, bár a szavazás nem volt egyhangú. BFL XVII 1625 Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2.
¹²⁵ Az igazolási eljárás iratai: BFL XVII 1625 Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2. doboz.

igazolási eljárás során nyilván Zsigmond mellett szót, hogy a munkások szemében nem számított „munkásnyúzonak”, sokan álltak vele a személyes ismeretségben a gyár szakmunkásai közül, és fordulhattak hozzá ügyes-bajos dolgaikkal.

Sajátos, legalábbis mai szemmel nézve, hogy ügyében, aki végül is a vállalat egyik tulajdonosa és igazgatója volt nem merült fel vádpontként, hogy a cég kisebb „zsidó” vállalatok megszerzésére törekedett, és zsidónak minősítettektől elvett készletekkel gazdálkodott. Általában is úgy tűnik, hogy a „németbarátság”, „nyilas” mivolt olyan gyakran elhangzó általános vádpont volt, ami már ekkor is olyan politikai konstrukció volt, amely a közbeszéd szervezését szolgálta és az igazolási eljárások politikai értelemezésének keretét adta. Bár néhol szükségszerűen előkerült a „zsidóktól” elvett tulajdon kérdése, de úgy tűnik, hogy a „nyilasság” vádpontját gyakran nem töltötték meg a mai szemmel nézve lehetséges konkrét tartalmakkal. Úgy is mondhatnánk, hogy a zsidó javakból való részesedést – ami a vállalati szociális ellátás formájában – valószínűleg szinte mindenkit elért teljes természetességgel tabusították. Ám valójában talán még erről sem volt szó. A juttatást – hétköznapi használatú iparcikkek és élelmiszerek esetén – függetlenül azok eredetétől, természetesnek tekintették.¹²⁶ Más megítélés alá esett, ha valaki kifejezetten értéktárgyakra tett szert az elhurcolt „zsidó” szomszédok vagyonából. Ilyen ügyre szintén van példa az Uhri cégek igazolási eljárásaiban.

1945 második felére tehát valamelyest stabilizálódott az üzem helyzete abban az értelemben, hogy Uhri Zsigmond – a szociáldemokrata többségű – ÜB-vel együttműködve visszanyerte az irányítást a vállalat fölött. Ahhoz, hogy ez lehetővé váljon neki kellett biztosítania a vállalat működéséhez szükséges forgótőkét. Egy jóval későbbi MKP üzemi pártcsoport értekezlet jegyzőkönyve szerint – ahol néhány utalásban felidéztek a háborút közvetlenül követő időszak eseményeit – ez a két dolog nyíltan össze is kapcsolódott. Azaz Uhrinak, mint „tőkésnek” a további szerepe a gyárban attól függött, hogy tud-e tőkét biztosítani annak működéséhez. Zsigmond ezt először olyan módon oldotta meg, hogy – az időközben Csehszlovákiához visszakerült Csúzról – az ÜB elnökkel közösen elhozott egy ottani pincében elrejtett 200.000 pengőt.¹²⁷ Ez volt az utolsó alkalom, amikor az eredeti cégalapító, id. Uhri Imre feleségének szülőhelye felbukkant a vállalat történetében. Egy későbbi, a cég állami

¹²⁶ Vörös János, a vállalat 1945 utáni szociáldemokrata párttitkára, aki már a háború alatt is a cégnél dolgozott szintén beszámolt visszaemlékezéseiben a vállalatnál eredményesen működő jóléti üzembről, melyet egy hentes és egy fűszeres vezetett, s ahol a munkások és alkalmazottak olcsón vásárolhattak. Később a kommunista és a szociáldemokrata pártcsoport konfliktusai is legélesebben a vállalati élelmiszerelosztás körül törtek ki. Vörös János: *Életútam*.

¹²⁷ 1947. május 9. kommunista pártaktíva jegyzőkönyve: MNL OL, Z 1192, 1.csomó.

kezelésbe vételekor keletkezett revizori jelentés szerint Uhri Zsigmond 1945-ben összesen 370.000 pengőt fektetett a vállalatba.¹²⁸

Ezzel a tőkeinjekcióval tehát részben megoldódott a gyár felújítása és forgótőkével való ellátása. A továbbiakban a felpörgő infláció időszakában nem volt nehéz a vállalat finanszírozása. Piaci szempontból kedvező helyzetben volt a vállalat, megrendelésekben nem volt hiány. A háború, közvetve és közvetlenül is maga teremtette meg a keresletet. A vállalat egyrészt csilléket állított elő jóvátételi szállítások részeként, továbbá sérült járműveket javított ki. Utóbbi üzlet kapcsán a legnagyobb megrendelője a szovjet hadsereg volt, amely több száz sérült teherautót adott át a vállalatnak, azzal hogy fizetesképpen a kijavított járművek egy részt megtarthatják és eladhatják. Ezeket az inflációs időszakban gyakran pénz kikapcsolásával áruért értékesítették, nyersanyagot, vagy például élelmiszert vettek rajta a gyár dolgozói számára.¹²⁹ A háború idején a pontonok készítésében szerzett tapasztalat sem veszett kárba, mert ilyeneket 1945-ben az ideiglenes „Manci-híd” – az első budapesti ideiglenes átkelő – számára is gyártottak.

Az 1946 augusztus elsejével beköszöntő stabilizáció ellenben nehéz helyzetbe hozta a vállalatot. Ezzel a pénzügyi stabilizációval ugyanis a hitelkínálat rendkívüli beszűkülése járt együtt.¹³⁰ A megrendelések csökkentek, hitelhez jutni nem lehetett. Ez a helyzet különösen azért vált csapdává az Uhri Testvérek cég számára, mert az alkalmazotti létszámot a visszaeséssel párhuzamosan nem csökkenthették. Egy rendelet ugyan lehetővé tette a vállalatoknak, hogy adott esetben b-listázási eljárással redukálják a létszámot, ám ezt az ÜB hevesen ellenezte.¹³¹ Bár az ÜB ülések jegyzőkönyvei többször rögzítették, s Grandits Béla ÜB elnök is tisztában volt azzal, hogy sok a „nem produktív” munkaerő, illetve a „nem produktív” munkaóra, de ennek a ténynek a beismerését rendszerint az a megjegyzés követte a részéről, hogy persze ezeket az embereket sem lehet kitenni az utcára, nehogy kereset nélkül maradjanak. A b-listázás eredetileg, bár a kormány, illetve mindenekelőtt a baloldali pártok politikai

¹²⁸ MNL OL, Z 517, 1. csomó, 5. tétel.

¹²⁹ Tóth Géza a vállalat teherautóin tett saját szülőfalujába élelmiszerbeszerző utakat a cég megbízásából, ahol ellenszolgáltatásként dollárt és aranyat adtak az élelmiszerekért. Interjú Tóth Gézával.

¹³⁰ Pető Iván -Szakács Sándor: *A hazai gazdaság négy évtizedének története. I. Az újjáépítés és a tervutasításos irányítás időszaka*. Budapest, 1985. Közgazdasági és Jogi, 73-74.

¹³¹ A b-listázásról a 8660/1946. számú M. E. rendelet szólt. Annak politikai és gazdasági összefüggéseire: Bódy Zsombor: *Többpárti totalitarizmus?* In: Horváth Sándor (szerk.): *Mindennapok Rákosi és Kádár korában*. A b-listázás lebonyolítására a SzOT által kiadott irányelvek óvtak attól, hogy a „munkásság” felsorakozzon a vállalatok hitelszerző törekvései mögé, azaz új tőkebevonással próbálja elérni a gyakorlatilag inaktív alkalmazottak foglalkoztatását. Sok esetben mégis ez történt, ahogyan 1945 elején Grandits ÜB elnök is hitelszerzésen ügyködött vállalata számára.

tisztogatás eszközének is szánták, gazdasági megfontolásokon is nyugodott. A háború alatt felduzzadt munkaerőlétszámok leépítését, az elbocsátás tiltásával 1945-től kormányrendeletek lehetetlenné tették. Ez nagy terhet jelentett sok vállalatnak, amely – mint az Uhri testvérek is – nem tudta abban a volumenben folytatni termelését, mint a háborús konjunktúrában. Az üzemi tanácsok a b-listák összeállítása során tulajdonképpen, mint szakszervezeti érdekképviseltek, az elbocsátások minimalizálására törekedtek.¹³² A b-listázás lehető redukálásában az Uhri testvéreknél Granditsot és az ÜB többségét nem pusztán a gazdasági racionalitásokat keresztező szociális megfontolások vezették. Az üzemi kommunista pártcsoport a szociáldemokrata többségű ÜB-t rendszeresen támadta különféle ügyek kapcsán – Granditsot például azzal, hogy túlóraként számoltatta el ÜB-elnöki tevékenységének idejét¹³³ –, ezért a szociáldemokrata ÜB-tagok nem engedhették meg maguknak, hogy olyan színben tűnjenek föl, mintha nem védenék a „munkásérdekeket”. Így a forint bevezetését követő elbocsátások minimális szinten maradtak, ami a béreken túl azért is terhelte végletekig a vállalatot, mert a cég jóléti osztálya számos természetbeni szolgáltatást nyújtott a dolgozóknak (tűzifa, bakancs, élelmiszer).

1946 végére a cég helyzete válságossá vált, amit a vállalat legtöbb vezető munkatársa is érzékelt. December 7-én Uhri Zsigmond, Kelecsényi Lászlóné Uhri Matild, Szabó Jenő igazgató, Grandits Béla, Cséfalvay István és az ÜB néhány tagja egy külső szakértő bevonásával értekezletet tartott, amelyen az aggasztó pénzügyi helyzetre kerestek megoldási lehetőségeket. Szabó Jenő beszámolója szerint az inflációs időkben tulajdonképpen rentábilisan működött a vállalat, a forint bevezetését követően azonban a kevés megrendeléshez képest túl magasra vált a létszám, következésképpen olyan alacsonnyá vált az egy főre jutó termelési érték, ami a munkabéreket sem fedezte, nemhogy az új beszerzéseket. Közlése szerint már az adott heti bér fedezete sem állt rendelkezésre. Ugyanakkor a cég a gépparkja révén számottevő állótőkével bírt, és bizonyos nyersanyagokból is tekintélyes készletekkel rendelkezett, így állandó megrendelések mellett ismét képes lehetne a rentábilis működésre. Uhri Zsigmond világosan látta, hogy alapvető változásra lenne szükség, az értekezlet azonban láthatólag nem tudta megtalálni ennek a módját, végül a résztvevők a különböző, pillanatnyi részletkérdések megtárgyalásába csúsztak bele.¹³⁴

Uhri Zsigmond a helyzeten először hitellehetőségek, illetve új befektetők felkutatásával próbált segíteni. Komoly hitelezőt azonban nem talált. A valódi probléma az volt, hogy nem

¹³² MNL OL, Z 1192, 1. csomó. 1947. március 5-i gyárértekezlet.

¹³³ 1946. november 6. Fegyelmi bizottsági ülés, amelyen Granditsot felmentették a vádak alól. MNL OL, Z 517, 18. csomó.

¹³⁴ MNL OL, Z 517 1. csomó.

létezett ebben az időszakban tőkepiac Magyarországon. Ennek megléte esetén a vállalat valószínűleg finanszírozni tudta volna magát, ahogyan az inflációs pénzbőség idején is nyereséges tudott lenni. Egy ideig a Bauer Bankház nevű cég látta el készpénzzel, amiért a vállalat kijavított orosz teherautókkal törlesztett. Ezt később a Nehézipari Központ revizorai a cég könyvelésének átvizsgálásakor uzsora ügyletnek minősítették. Vörös Jánosnak, a vállalat szociáldemokrata párttitkárának visszaemlékezése szerint egy ideig a szociáldemokrata párt bankja is hitelezett a vállalatnak.¹³⁵ Komoly hitelnyújtásra hajlandó pénzintézet hiányában Uhri Zsigmond olyan befektetőt kezdett keresni, aki szakmailag is érdekelt a járműiparban, s ezért hajlandó lenne a céggel való kooperálásra. Az adott viszonyok között ilyen szakmai befektető azonban már csak állami kézben lévő vállalat lehetett, hiszen 1947 elején Magyarországon már nem volt komoly járműipari cég magánkézben. A forgótőke hiánya miatt és az adott politikai viszonyok között nem volt kétséges, hogy egy ilyen partnerrel a vállalat gyakorlatilag állami ellenőrzés alá fog kerülni. Uhri Zsigmond több állami vállalat, illetve szerv irányban kezdett el tájékozódni 1947 elején, talán pontosan fel sem mérve, hogy ezzel milyen konfliktusba sodorja magát és vállalatát.

Egyrészt a már állami kezelésbe vett legnagyobb vállalatokat összefogó Nehézipari Központ (NIK), másrészt pedig a Magyar Országos Gépkocsi Üzem Rt. (MOGÜRT), járműipari és kereskedelmi (illetve ebben az időben taxi) vállalat jöhetett szóba. 1947-ben még nem épült ki teljesen a későbbi évek monolit politikai hatalma, és az egyre kiterjedtebb állami szektort sem egyetlen központból irányították. Így a különféle állami szervek és állami vállalatok tevékenysége kapcsán nem csak az apparátusok önmozgásával és külön érdekivel lehetett számolni, hanem az esetleg ütköző pártpolitikai érdekekkel is. A MOGÜRT ebben az időben a Gerő Ernő vezette Közlekedési Minisztérium ellenőrzése alatt álló kommunista vállalatnak számított, míg a NIK-ben, amely a Bán Antal által vezetett Ipari Minisztérium alá tartozott, a szociáldemokrata pártnak valamivel erősebb pozíciói voltak.¹³⁶ Uhri Zsigmond

¹³⁵ Vörös: *Az életútam*. Kézirat. 2006. Új Érték Ipari-szolgáltató és Kereskedelmi Szövetkezet. <https://mek.oszk.hu/06400/06462/06462.htm>. Az SzDP bankja a Gazdasági Takarékszövetkezet Rt. volt, amely egy háború előtti, a szakszervezetek bázisán létező takarékpénztárra nyúlt vissza. Strassenreiter Erzsébet: Az SzDP gazdálkodása és felszámolása (1945-1948). *Múltunk*. 2006. 2. 92-139.

¹³⁶ Bán Antal ipari miniszter kifejezetten fontosnak tartotta, hogy a NIK-ben megőrizték a szociáldemokrata túlsúlyt. A NIK napi operatív irányítása Máj József (May névváltozat is előfordul) főtitkár – 1948 elejétől, amikor a NIK céggé alakult, vezérigazgató – kezében volt. Neki bár természetesen volt kommunista párti helyettese (Karádi Gyula személyében), ám a NIK tisztviselőinek relatív többsége szociáldemokrata volt. 1947 márciusában – tehát abban az időszakban, amikor Uhri Zsigmond intenzíven kereste a megoldást vállalata problémáira – a NIK kötelékében 100 pártunkívüli mellett 150 MKP tag, és 260 SzDP tag dolgozott. Rácz Béla: A Nehézipari Központ (NIK) szervezetének története. 1946-1948. *Levéltári Közlemények* 1965. 1. sz. 57-137.

azzal, hogy mindkét irányban tárgyalásokba bocsátkozott – valószínűleg anélkül, hogy ezt előre fel tudta volna mérni – a két párt, pontosabban az e két pártba szerveződött hálózatok gazdasági és politikai befolyásért folyó harcába csöppent bele, és egyúttal üzemének munkásságában is konfliktusokat generált.¹³⁷

A NIK-nél, amint az egy, a NIK főtitkára számára készült jelentésből kiderül, a vállalat átvételének kérdésével elve annak tudatában kezdtek foglalkozni, hogy a cég a MOGÜRT-öt is nagyon érdekli.¹³⁸ Egy másik jelentés egyenesen le is szögezi, hogy „[a] Mogürt azért tárgyal az Uhri üzem megszerzésére, hogy Budapesten egy Renault gyár által gyártott alkatrészekből úgynevezett Renault összeállító telepet szeretne felállítani és ezzel a meglévő két autógyárnak bizonyos költségektől mentes konkurenciát teremteni.”¹³⁹ A NIK-hez tartozó vállalatok közül a győri Magyar Vagon- és Gépgyár nevében Winkler Dezső – neves járműtervező mérnök – szintén az Uhri Testvérek átvétele mellett, azaz a Mogürt ellen érvelt.¹⁴⁰

Az MKP és az SZDP, illetve a különböző állami apparátusok Uhri Testvérek körül zajló konfliktusának hátterében a Budapest Székesfőváros Közlekedési Részvénytársaság (BSZKRT) autóbusz megrendelése körüli harcok húzódtak meg. Ez a vállalat amúgy is a két, úgynevezett munkáspárt ütközéseinek egyik jelentős terepül szolgált. A vállalatnál a *Szabad Nép* és a *Népszava* között 1947 elejétől 1947 augusztusáig zajló polémiáival kísért személyi és párt konfliktusok zajlottak, és még egy tüntetésre is sor került, mert a vállalat szociáldemokrata többségű vezetése megakadályozta a kommunisták által követelt kinevezéseket.¹⁴¹ Ennél azonban nagyobb horderejű ügynek számított a buszbeszerzés kérdése. Bár 1947 elejére a megrongálódott, de még üzemképes buszokat helyreállították, összességben azonban a járművek száma messze nem érte el a háború előtti. A tömegközlekedés javításának ügyét

¹³⁷ A NIK pártpolitikai megosztottságáról, lásd az akkoriban ott dolgozó Bakonyi Sebestyén Endrével készült interjút. „K: És mi volt a vita lényege a szociáldemokraták és a kommunisták között? A hatalmi harcon kívül. V: Minden kérdés a hatalmi harcba torkollott be. Tehát bármilyen gazdasági kérdés is merült fel, annak az indítóoka hatalmi harc volt.” Bakonyi, az 1930-as évek elejétől illegális kommunista, a brünni egyetemen szerzett műszaki diplomát, ebben az időben NIK termelési főosztályának vezetője volt. OHA 1001. 107.

¹³⁸ Fogaras István könyvvizsgáló és Benkő János főrevizor jelentése May főtitkár úr részére, 1947. június 26. MNL OL, Z 517, 2. csomó.

¹³⁹ Jelentés Karádi tanácsos úrnak, 1947. június 21. Nem világos, hogy ki a szerzője ennek a jelentésnek, de az irat környezetéből ítélve valószínű, hogy a győri Vagon és Gépgyár Mogürt tervvel szembeni állásfoglalását tartalmazza.

¹⁴⁰ 1947. július 5-én kifejtett álláspontja szerint érdemes átvenni az Uhri vállalatot, mert így „kiesik egy cég, amely irreális árkalkulációkkal állandó veszteséges üzletekre kényszerít minket,” sürgős rendelés esetén a megosztott kapacitásokkal lehetséges a gyorsabb teljesítés, különösen mivel karosszéria előállításban a mátyásföldi kapacitások felülmúlják a győrieket. MNL OL, Z 517, 2. csomó.

¹⁴¹ *Szabad Nép* 1947. február 28. 5.; március 2. 3. *Népszava* 1947. február 25. 4.; február 26. 2.; február 27. 2.

mindkét „munkaspárt” az életszínvonal-politika részeként kezelte, ezért lehetővé kívánták tenni a BSZKRT-nak új buszok beszerzését. A szociáldemokrata álláspont szerint a magyar ipar nem tudott elfogadható autóbuszokat szállítani, főleg nem versenyképes áron, ezért külföldről kellett volna autóbuszokat vásárolni.¹⁴² A BSZKRT vezetése a kérdést tanulmányozandó több nyugati országban is járt és kért a járműgyártóktól ajánlatokat. A Közlekedési Minisztérium – és vele a Gazdasági Főtanács, végső soron pedig az MKP – ezzel szemben azt a véleményt képviselte, miszerint autóbuszokat nem külföldön kellene megvásárolni, hanem hazai gyártásban előállítani. Ehhez ekkor egy a Renault-val kötött szerződés révén, a franciákkal valamiképpen közös összeszerelő gyárat akartak létesíteni, aminek az Uhri cég lett volna a bázisa. A MOGÜRT révén a közlekedési tárca e célra kívánta megszerezni az Uhri Testvérek céget. A Közlekedési Minisztérium egy idő után feladta a Renault-val kötendő üzlet tervét – vagy talán az egyszerűen kútba esett –, de kitartott a hazai ipar megbízása mellett. Erre leginkább a győri Magyar Vaggon- és Gépgyár Rt és az Uhri Testvérek együttesen voltak alkalmasak (az előbbiben készült alvázakra az utóbbi szerelhette a karosszériát). Az ellenérvek ezzel az állásponttal szemben úgy szóltak, hogy hazánk kicsi egy ilyen járműipari cég rentábilis termelése számára, s a hazai ipar nem termel kellő hatékonysággal ahhoz, hogy a járművek exportpiacokon is versenyképesek legyenek.¹⁴³ Végül az a kompromisszum született, hogy ötven autóbust egy angol cégtől rendelnek, ötvenet pedig a magyar ipar valamely képviselőjétől. E döntés végrehajtása azonban láthatóan elakadt, a *Népszava* 1947 nyarán ugyanis több ízben hiába sürgette a buszbeszerzések elindítását.¹⁴⁴ A Gazdasági Főtanács 1947. július 23-i ülésén a kompromisszumos megoldást rögzítette. Ennek megfelelően a BSZKRT igazgatósága július 29-én – a kommunista tagok tiltakozása ellenére – az angol

¹⁴² *Népszava* 1947. március 17. 6. A BSZKRT hároméves terve című cikk szerint külföldről vásárolnak buszokat a főváros számára, s esetleg majd a hazai ipartól is, különösen, ha az le tudja szállítani az árait.

¹⁴³ A hároméves terv eredtileg nem számolt nagyobb mértékű hazai buszgyártással, viszont importtal igen. A Közlekedési Minisztérium tervjavaslata. In: *Dokumentumok a magyar közlekedés történetéből (1945-1949)*. Szerk.: Pálmány Béla. Bp. 1981. 468-470. o. A MÁVAUT hároméves terve szintén elsősorban importbuszokkal célozta a járműállomány fejlesztését. U.o. 481- 496. o.

¹⁴⁴ A Veszélyben a főváros közlekedése című cikk beszámol arról, hogy a meglévő buszok üzemben tartása végett időnként szétszerelnek buszokat az alkatrészekért. A BSZKRT vezetése külföldi tanulmányutat tett, s angol buszokat rendelve, amit elvben a Gazdasági Főtanács is jóváhagyott, a megrendelés ügye mégis érthetetlenül húzódik. A közlekedési tárca Renault tervét kritizálták, és arra hivatkoznak, hogy a magyar ipar alacsonyabb műszaki színvonalon tudna drágább buszokat szállítani. *Népszava* 1947. július 13. 8. A Jobb lesz a közlekedés című cikk beszámol a BSZKRT terveiről. *Népszava* 1947. július 16. 2. Interjú Fellner Jenő BSZKRT vezérigazgató helyettessel, aki megvédi a „sokat támadott” nyugati tanulmányutat, s bár azt mondja, hogy „kényszerűségből” a magyar ipartól is rendeltek 15 éves konstrukciójú buszokat, de 50-et külföldről fognak beszerezni. *Népszava* 1947. július 27. 9. Későbbi tudósítás arról, hogy a GF jóváhagyta az angol megrendelést, de 50 buszt itthon is rendelnek. *Népszava* 1947. augusztus 2. 2.

buszok megrendeléséről döntött. Ennek megvalósítása végül a Gazdasági Rendőrség közbeavatkozása miatt maradt el. Augusztusban ugyanis vizsgáldni kezdtek a BSZKRT-nál, majd augusztus 27-én – azaz az országgyűlési választások előtt néhány nappal – letartóztatták Millok Sándor BSZKRT elnököt (egyben a szociáldemokrata frakció vezetője a budapesti törvényhatósági bizottságban) és a vállalat néhány más vezetőjét, akik utóbb bevallották, hogy az angol vállalat a megrendelés értékének 2,5%-át visszajuttatta volna nekik az MSZDP választási kasszája számára.¹⁴⁵ Ezzel a külföldi megrendelés lekerült a napirendről, a Gazdasági Főtanács 1947. szeptember 19-én újra módosítva korábbi döntését, úgy határozott, hogy minden buszt a magyar ipartól kell megrendelni.¹⁴⁶

A MOGÜRT-, vagy NIK-kérdés a gyár munkásságának különféle csoportjait is megmozgatta. Az Uhri Testvéreknél a Szociáldemokrata Párt üzemi titkára 400 főre becsülte pártja gyári csoportját. Az MKP tagjairól ismeretlen időpontban keletkezett lista 173 nevet rögzít.¹⁴⁷ Vörös János szociáldemokrata párttitkár szerint a felülről volt nyomás arra, hogy az Üzemi Bizottság vezetését adják át a kommunistáknak, de az erőviszonyok következtében erre 1947-ben még nem került sor.¹⁴⁸ Az munkások többség ellenezte a MOGÜRT bevonásával történő megoldást. Az üzemi értekezletek jegyzőkönyvein szintén átszűrődik a munkások különböző politikai csoportjai közötti feszültség. Szociáldemokrata oldalról sérelmezték, hogy a gyár kommunista vezetőit – a párttitkárt és még néhány személyt – autóval vitték el a

¹⁴⁵ Millok már az első világháború előtt a szociáldemokrata párt tagja volt, 1919-től 1924-ig Bécsben élt emigránsként. 1930-tól 1944-ig a fővárosi törvényhatósági bizottság szociáldemokrata tagja volt, 1945-47 között a szociáldemokrata párt frakcióvezetője a városházán. Letartóztatása a fővárosban, és az ahhoz kapcsolódó vállalatokban és intézményekben meglévő szociáldemokrata kapcsolatháló megtörését jelentette valószínűleg. Ez 1945 után eredetileg – mivel két világháború közötti előzményekre nyúlt vissza – sokkal kiterjedtebb lehetett, mint az MKP-é, amint a szociáldemokrata párt is sokkal beágyazottabb volt a budapesti társadalomban, mint a kommunista.

¹⁴⁶ A BSZKRT autóbusz rendelése körüli politikai konfliktus elég részletes, de meglehetősen elfogult leírása olvasható Jenei Károly és Szekeres József munkájában. Ugyancsak tudósít róla a főváros közlekedéstörténetét három kötetben feldolgozó jubiláris kiadvány II. kötete is: Krokoni Ákos – Sudár Kornélia *A főváros tömegközlekedésének másfél évszázada*. II. köt. 2002 (első kiad.: 1989). Sajátos módon ez utóbbi kiadvány nem szemléletében különbözik a 20 évvel korábbi üzemtörténettől, hanem – jóval alacsonyabb – szakmai színvonalában. A BSZKRT vezetőit, mint „jobboldali szociáldemokratákat” marasztalja el. A konfliktus megoldásáról – nem említve a letartóztatásokat – a következőt írják: „Miután azonban a vállalatnál megszűnt a jobboldali szociáldemokrata befolyás, a két munkaspárt közeledésének akadályai elhárultak.” U.o. 260–261.

¹⁴⁷ Vörös szociáldemokrata párttitkár levele 1946. október 23-áról, és az MKP üzemi csoportjának tagnévsora. MNL OL, Z 517, 20. csomó. 239. t

¹⁴⁸ “1947. év elején történt: Felkeresett Gáspár Sándor, aki azt mondta, hogy eddig mi a szociáldemokraták adtuk az ÜB elnököt, ideje, adjuk át a kommunistáknak az elnökséget. Én erre azt válaszoltam, ez a tagság dolga, és ebbe nem szólok bele. Erre azt kérte, hajlandó vagyok-e, vegyük számadásba egyik-másik párt tagsági létszámát. Természetesen vállaltam, segíték, ha tudok. Ez meg is történt. 1947. január 9-ikén felvettünk egy jegyzőkönyvet, ami szerint 357 szociáldemokrata és 176 kommunista párttag van a gyárban.” Vörös: *Az Életútam*. Kézirat.

MOGÜRT-tel folyó tárgyalásokra, és abból a szociáldemokratákat kihagyták. Némely panasz szerint, bizonyos „kommunista” munkások még azt is kijelentették, hogy a szociáldemokratáknak majd menniük kell, „ha mogürtök leszünk.”¹⁴⁹ Egy fegyelmi eljárás jegyzőkönyvéből kiderül, hogy az üzem szociáldemokrata párttitkára szintén rengeteg megbeszélést folytatott a vállalat jövőjéről.¹⁵⁰ Úgy tűnik, hogy a NIK-et, vagy legalábbis annak egyes képviselőit bizalmasan, a vállalat belülről is tájékoztatták – valószínűleg Vörös János, szociáldemokrata párttitkár – a cég tényleges helyzetéről. E szerint a vállalat saját bevételeiből jelentős beruházásokat hajtott végre az inflációs időszakban, és az aktuális pénzügyi helyzetén túl, hosszabb távon képes a nyereséges működésre.¹⁵¹

A NIK egyébként igyekezett körültekintően feltárni a vállalat helyzetét. Több ízben átvizsgálták a könyvelést, melyet korrekt módon vezetettnek találtak – leszámítva azokat a hónapokat, amikor 1947 elején a könyveket lefoglalta a Gazdasági Rendőrség – és a gyár műszaki állapotát. Míg a pénzügyi helyzetet a NIK szakértőinek jelentései igen negatívan ítélték meg, műszaki szempontból kitűnőnek találták az újonnan elkészült mátyásföldi gyártelepet és gépparkját. Pénzügyi szempontból a Repülőgépgyár Rt.-vel való összefonódás, és a Honvéd Kincstártól kapott kölcsön okozott problémákat. Az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár átköltöztetését a Repülőgépgyár Rt. egykori mátyásföldi telephelyére úgy oldották ugyanis meg Uhriék, hogy a karosszéria gyár bérbe vette a telephelyet a repülőgépgyártól. Mivel mindkét cég kizárólagosan az Uhri család tagjainak tulajdonában volt, viszont az Repülőgépgyár Rt. gyakorlatilag nem üzemelt – nem vásárolt nyersanyagokat, nem voltak munkásai, következésképp nem fizetett munkabért, és nem volt üzemi bizottsága sem – így a bérleti díj révén a családtagok viszonylag nyugodt jövedelemhez jutottak. Havi összege 10 000 ft volt, ami ugyanakkor nem tekinthető méltánytalanul magasnak.¹⁵² Bonyolította viszont a

¹⁴⁹ 1947. május 27. üzemértekezlet. MNL OL, Z 1192, 1. csomó. Ezen az értekezleten elhangzott, hogy a „Mogürt damokles kardot Uhri Zsigmond akasztotta a fejünk fölé, amikor februárban tárgyalni kezdett velük.”

¹⁵⁰ Vörös János szociáldemokrata párttitkár autóvásárlásának fegyelmi ügye, 1947. július 17. MNL OL, Z 517, 18. csomó.

¹⁵¹ Egy a szociáldemokrata álláspontot tükröző címezetlen és aláíratlan gépirat, 1947. június. 16. Az írás szerzője jelzi, hogy melyek azok a pontok, amelyekre az Uhri Zsigmonddal való tárgyalásokon különösen rá kell kérdezni. A szöveg egyébként leszögezi, hogy a „vállalat munkásságának 2/3 része szoc. dem. [és] ragaszkodik ahhoz, hogy komoly alapon legyen a vállalat államosítva. Ellenzi a MOGÜRT-öt.” MNL OL, Z 517, 1. csomó. Hatvan évvel később Vörös János emlékezéseiben azt írta: „Kelemen Gyula elvtárssal is tárgyaltam a vállalat államosítása ügyében [...] Én is azt mondtam, Zsiga úr, a vállalat államosítása elkerülhetetlen. [...] a Nehézipari Központnak, amin keresztül államosították a gyárat, amiben nekem nagy részem volt, mivel ezt én szorgalmaztam Máj nevű szociáldemokrata vezetőjénél eredményesen”. Vörös: *Az Életútam*.

¹⁵² Uhri Zsigmond és Kelecsényi Lászlóné ugyanakkor fizetést is fölvettek a Karosszériagyárnál.

helyzetet, hogy a bérbe adott telep nagy része nem volt a Repülőgépgyár Rt tulajdonában, csak használatában, hiszen az telekkönyvileg a Honvéd Kincstár tulajdona volt (egy kis rész pedig Uhri családi tulajdonban volt). Ahhoz, hogy a telep átmenjen a cég tulajdonába ki kellett fizetni a még 1943-ban kapott haditermelési kölcsönt. Ezt Uhri Zsigmond az infláció idején nominális értékben meg is tette, ám a Honvédelmi Minisztérium ezzel nem tekintette a kölcsönt törlesztettnek, és igényt tartott arra, hogy a tartozást valamiképpen valorizált értékben is törlesszék. Hogy ez mikor és milyen feltételek között történhet meg, az 1947-ben is függőben lévő kérdés volt.

Ebben a helyzetben a NIK szakértői hangsúlyozták, hogy a karosszéria gyárat csak a Repülőgépgyár Rt-vel együtt érdemes átvenni, mivel kockázatos lenne, ha a telep más tulajdonában maradna, aki a későbbiekben esetleg megemelheti a bérleti díjat. A két Uhri cég pénzügyi helyzete együttesen elég negatívnak tűnt, hiszen a terhek – a HM felé, illetve a veszteségesre fordult orosz teherautó üzlet nyomán – együttesen jelentősen meghaladták azt a szintet, amit a vállalat akár normális üzletmenet mellett is ki tudott volna gazdálkodni. Ugyan számottevő állótőke volt a cégben, ezt viszont nem lehetett felhasználni törlesztésre, s felszámolás esetén sem lehetett volna az állóeszközöket olyan áron értékesíteni, amennyit a szakértők szerint üzemi működésben értek. E nehézségeket azonban a NIK szakértői egy tőkeinjekció révén leküzdhetőnek látták, illetve úgy vélték, hogy érdemes vállalni a terheket, mert magasabb szempontok mégis a cég átvétele mellett szólnak.¹⁵³

Valójában az is lehet, hogy a vállalat helyzete ténylegesen kedvezőbb volt a fenti jelentések alapján kirajzolódónál. A NIK vonatkozó anyagaiban számtalan példányban előfordul könyvvizsgálói jelentés az Uhri testvérek karosszériagyárának helyzetéről 273.206 Ft vagyonhiányt tüntet fel. A tulajdonosokkal a cég átvételéről e jelentés alapján folytak a tárgyalások. Egy egyetlen példányban előforduló szigorúan bizalmas minőségű pótjelentésből viszont az derül ki, hogy a vállalatnál számos látens vagyonelem van, s így összesen a tiszta vagyon 483.334 Ft. A NIK egyébként a mátyásföldi gyárat jó helyen fekvő, jól gépesített, jól felszerelt üzemnek tartotta.¹⁵⁴

¹⁵³ Különbféle revizori és szakértői jelentések a vállalatról. MNL OL, XIX-F-32, 159. doboz. Az 1947–1948 telén megejtett újabb vizsgálatok során azután kiderült a NIK könyvelői számára, hogy a vállalat vélhetőleg már jóval 1947 júliusa előtt fizetéseképtelen volt. Ekkor már úgy gondolták, hogy Uhri Zsigmond ezt voltaképpen csalárd módon eltitkolta a szerződéses partnerek elől, holott kötelessége lett volna bejelenteni, nehogy egyes üzletfelei jogosulatlan előnyhöz jussanak. A NIK revizori osztály bizalmas feljegyzése a jogügyi osztálynak, 1948. január 6. MNL OL, XIX-F-32, 159. doboz. Ez a dokumentum persze akkor keletkezett, amikor Uhri Zsigmond már körözés alatt állt.

¹⁵⁴ MNL OL XIX-f-32. NIK 159. doboz.

Összegezve elmondható, hogy az állam különböző szervei, illetve vállalatai – egymással rivalizálva – egyaránt érdekeltek voltak az Uhri Testvérek cég átvételében. Ezzel magyarázható, hogy 1947 nyarán több szerződéstervezet is készült, amellyel az Uhri család átadta volna tulajdonát. Az egyik szerződésváltozat szerint a család tagjai – beleértve a külföldre távozott Uhri Imre itthon élő családtagjait is – életjáradékot kaptak volna a tulajdonuk átengedése fejében. Zsigmond 3000 forint, első felesége, akinek közszerzeményi joga volt Zsigmond vagyonára 2500, és a három itthon élő lánytestvér, Kelecsényiné Uhri Matild, Palotai Józsefné Uhri Mária és Csejtey Antalné Uhri Klára is 2500-2500 forintos járadékra lett volna jogosult.¹⁵⁵ A céget egy újonnan alapítandó vállalat vette volna át, amelyet a végül megszületett kompromisszum jegyében a MOGÜRT és a NIK közösen hozott volna létre.¹⁵⁶ Ez a terv azonban nem vált valóra. 1947 augusztusában a NIK gyakorlatilag átvette a vállalatot mindennemű szerződéses jogviszony létesítése nélkül, egyszerűen azért, mert a cég már nem tudta kifizetni a heti béreket sem. A vállalat „átvétele” gyakorlatilag úgy történt, hogy a porta ellenőrzést a saját embereikkel biztosították, állítottak valakit a raktár élére és egy főkönyvelőt a könyvelés élére. Zerkovitz Bélát – az azonos nevű operett-, és slágerszerző fiát –, aki karosszéria tervező mérnök volt, Győrből áthelyezték Mátyásföldre pontos felhatalmazás nélkül, gyakorlatilag gyárvezetőként. (Ez egyúttal azt jelentette, hogy Cséfalvay István csupán a tervező iroda vezetője lett.) A helyzet valamiféle jogi rendezése 1947. szeptember 30-án következett be, amikor Uhri Zsigmond és Kelecsényi Lászlóné Uhri Matild közjegyző előtt vételi opciót biztosítottak a győri Vagon- és Gépgyár Rt.-nek vállalatukra, leszögezve, hogy a vételárba bele fog számítani a vevő által addig nyújtott összes hitel összege. Ugyanekkor egy másik okiratot is aláírtak, amellyel zálogba adták az Uhri Testvérek minden forgó eszközét a győri vállalatnak, és minden 100.000 forintnál nagyobb kinnlevőségüket szintén rá engedményezték. Ennek fejében a NIK kötelékébe tartozó győri Vagon- és Gépgyár Rt. újabb 3.500.000 forintnyi hitelkeretet biztosított.¹⁵⁷

Ezzel a két okirattal a vállalat végképp kikerült az Uhri család ellenőrzése alól. 1947 szeptemberében Uhri Zsigmond még részt vett azokon az értekezleteken, ahol a termelés

¹⁵⁵ MNL OL, XIX-F-32, 159. doboz. A szerződés szerint, ha Zsigmond 1966. augusztus 1. előtt elhalálozna, akkor eddig az időpontig örökösei is jogosultak a járadékra. Más családtagok esetében ez a kikötés csak 1957. augusztus 1-ig volt érvényes.

¹⁵⁶ 1947. július 24-én, a Közlekedési Minisztériumban tartott értekezleten született meg ez a kompromisszum. Az értekező jegyzőkönyve: MNL OL, Z 517, 2. csomó. Később a szindikátusi szerződés tervezete is elkészült, ennek kapcsán a NIK megbízott tisztviselője jelentésében hangsúlyozta, hogy mindent elkövetett a MOGÜRT részéről történő „minden néven nevezendő esetleges driblinek” a megakadályozására. Feljegyzés Máj főtitkár úrnak, 1947. augusztus 31. MNL OL, Z 517, 2. csomó.

¹⁵⁷ U. o.

pillanatnyi állását beszélték meg, de a jegyzőkönyv szerint már nem szólt hozzá semmihez. Egy későbbi NIK-feljegyzés, amely Zerkovitz Béla helyzetének rendezéséről szólt – ugyanis nem volt világos, hogy milyen minőségben intézkedett Mátyásföldön –, úgy írta le a helyzetet, hogy amióta Uhri Zsigmondot idegösszeomlással elszállították, azóta a Győrből érkezett mérnök látta el a vezérigazgató feladatait (sőt ezen túlmenően is sok mindent, mert a vállalat hiányos vezetési struktúrája miatt valójában sok más feladat is rá hárult).¹⁵⁸

Uhri Zsigmond tehát arra törekedett, hogy a vállalat egészét a család számára mégis valami kompenzációt nyújtó formában adja át az államnak. Bizonytalan nyoma van azonban annak, hogy másként is igyekezett vagyont kimenteni a vállalatból. Pénzes Ferenc, a vállalat elbocsátott könyvelési tisztviselője a NIK illetékesénél személyesen jelentette be 1948 elején, hogy Zsigmond eddig fel nem tárt visszaéléseiről van tudomása. Állítása szerint a névleg más tulajdonban lévő, de valójában Uhri érdekeltségű Mobile Garage Rt-nek túlszámlázva fizettek ki még az inflációs időkben keletkezett szállításokat, sőt egyszerűen számszámokat csempészték ki oda. Palotainak, aki Uhri sógora pedig a tényleges érték negyedéért adtak el egy teherautót. Ezek az állítások nem ellenőrizhetők, és úgy tűnik a NIK sem foglalkozott az amúgy is szökésben lévő, külföldre távozott Uhri Zsigmond esetleg ilyen régebbi ügyeivel.¹⁵⁹

A vállalatnál az 1945-tel kezdődő konfliktus sorozat a kommunista és a szociáldemokrata párt üzemi szervezetei, illetve az ezekhez kötődő munkások között 1948 első felében – legalábbis a felszínen – lezárult. A pártegyesítés során a korábbi szociáldemokrata szervezet tagjainak egy részét nem vették át az új pártban, egyesek közülük a vállalatot is elhagyták. Az 1948 májusában zajló eljárásokban Vörös Jánost, az üzem szociáldemokrata párttitkárát sem vették át az új pártba, s mennie kellett a cégtől is. Az állítások szerint akadályozta a két párt egyesítését és kapcsolatban állt Kelemen Gyula államtitkárral, akit ekkora már letartóztattak.¹⁶⁰ A vádpontok között az is szerepelt, hogy a korábbi b-listázások során el akarta küldeni Turbék Istvánt, aki ekkor a vállalat kommunista párttitkára volt, majd az egyesítés után a vállalat első MDP titkára lett. Vörös ezt nem is tagadta, érvelése szerint

¹⁵⁸ MNL OL, XIX-F-32, 45. doboz. Uhri Zsigmond valamikor 1947 végén elhagyta az országot. Tóth Géza tudomása szerint taxisofőr lett Párizsban. (Interjú Tóth Gézával) Egyes információk szerint később Venezuelában élt, Uhri Imre pedig Kaliforniában. Kelecsényi Lászlóné 1948 elején még a vállalatnál dolgozott, s ő a továbbiakban is Magyarországon élt.

¹⁵⁹ MNL OL NIK Uhri Testvérek Rt. XIX-F-32 159. doboz.

¹⁶⁰ Kelemen Gyula a második világháború előtt az MSZDP újpesti szervezetének elnöke volt. 1948 januárjáig azután az Ipari minisztérium államtitkáráként a párt gazdaságban való pozícióépítésének – és a pártfinanszírozásnak – az egyik kulcsfigurája volt. A vele való kapcsolat, miután életfogytiglan ítéletét a pártegyesítés kongresszusa előtt egy nappal hirdették ki, erősen terhelőnek számított. Életrajza: <http://www.rev.hu/sulinet56/online/szerviz/kislex/biograf/kelemen.htm>. Letöltés 2018. 12. 13.

Turbék, mint a vállalathoz legkésőbb került alkalmazottak egyike került volna elbocsátásra. Ezen felül Vöröst egyszerűen Uhri Zsigmond kiszolgálójának minősítették.¹⁶¹ A folyamat részeként a korábban oly nagy hatalmú Üzemi Bizottság is elveszítette tényleges szerepét az új, állami tulajdonossal szemben.¹⁶²

Magyarországon mégsem volt Amerika. Az Uhri cég valóban kisipari keretek között indult el, ebből a két világháború közötti időre közép vállalattá nőtt – az 1920-as években és az 1930-as évek második felében is ezen a szinten működött a vállalat, függetlenül az időközben lezajló generációváltástól és a csődtől a világgazdasági válság idején – 1939 után pedig a háború, illetve valóban a hadsereg tette nagyiparivá a vállalatot. Hasonló történet Amerikában is nyilván elképzelhető lett volna. Valószínűleg anélkül azonban, hogy a katonai elit és a vállalkozók érdekeinek összehangolása megkívánta volna, hogy tábornokok üljenek be a cég igazgató tanácsába. A vállalat a háborús konjunktúrában kiépült kapacitásaival – gyárteleppel Mátyásföldön, gépparkjával, szakembereivel, tehetséges vezetésével – minden bizonnyal megállta volna a helyét piacgazdasági körülmények között is, mint ahogy az 1945/46-os év nehézségei közepette is boldogult. Az államnak való kiszolgáltatottsága azonban – ami szintén a háborús évek öröksége volt – erre nem adott már lehetőséget. A gazdasági életben kiterjeszkedő államhatalom már az általános államosítások előtt elvette a vállalatot alapítóitól.

A vállalat államosításával és azután a magyar államosított gazdaság szervezetébe való betagozásával az Uhri család által meghatározott vállalattörténethez képest új történet kezdődött. Ebben az Ikarus néven tovább működő gyár – ahogy azt már a szovjet hadsereg számára 1945-ben végzett munkák előrevetítették – az addigi nyugati, döntően német üzleti kapcsolatai helyett egyre inkább a Szovjetunió, illetve más Kelet-európai országok beli partnerekkel működött együtt. Ez elsősorban a termékek értékesítésére igaz, s bár jelentős

¹⁶¹ A fegyelmi eljárások és a két párt egyesítését bonyolító üzemi „ötös bizottság” üléseinek jegyzőkönyve MNL OL NIK Uhri Testvérek Rt. XIX-F-32 159. doboz. Vörös János szociáldemokrata párttitkár egy időre egy szanatóriumban keresett menedéket az esetleges letartóztatás elől. Vörös: *Az Életutam*.

¹⁶² Ez másutt is így történt az állami kezelésbe vagy állami tulajdonba vett gyárakban. A – döntően szociáldemokrata vezetésű – NIK-nek, amely a gyakorlatban a tulajdonosi jogokat gyakorolta a kezelésébe került vállalatok felett rendszerint rossz viszonya volt a vállalatok Üzemi Bizottságaival, amelyek ezekben a gyárakban is ki szerették volna vívni, illetve fenntartani mindazon előnyös juttatásokat, szolgáltatásokat, amelyeket korábban a magántulajdonú gyárakban az ú.n. „munkáspártok” és a szakszervezetek támogatásával kivívtak. Lásd: Rácz Béla: A Nehézipari Központ (NIK) szervezetének története. 1946-1948. *Levéltári Közlemények* 1965. 1. sz. 57-137. A NIK egyik vezetőjének szavaival: „A NIK érzi, hogy nem áll háta mögött az üzemi bizottság és a gyári munkásság [...] Munkánk alapvető hiánya, hogy az üzemi bizottságok nem támogatják eléggé a mi munkánkat.” Idézi Rácz i.m. 84.

részben a különböző beszállítói partnerek is – a hazaiakon kívül – a szocialista táborból kerültek ki, ám néhány döntő elem tekintetében a későbbiekben is többször került sor nyugati technológiai importra. A szocialista iparvállalat elindulása, azaz az 1947-es államosítás, majd a vállalat 1948-as betagolása az államosított szocialista iparba mégsem jelenti a folytonosság teljes megtörését. Az üzem gépparkja, munkás és szakemberállománya jelentős részben azonos maradt. Általuk a háborúban szerzett gyártási tapasztalatok is elevenek maradtak, a buszgyártás az 1950-es években is tudott ezekre építeni.

Utórezgések: „Államosításra került sor” – törések az életutakban.

Uhri Matild a családi cég történetének záró mondataként, érezhető érzelmi feszültséggel mondja ki, hogy „államosításra került sor.”¹⁶³ A tömör mondat nem ad információkat arról a küzdelmes két és fél évről, amíg a vállalat megtartásáért küzdöttek. Bár az Uhri család története az Ikarus előzményeként rendszerint aránylag semleges módon volt felidézve az Ikarus történetével kapcsolatos évfordulós, hírlapi közleményekben az 1970-es, 1980-as években, Matildban láthatólag megmaradt a feszültség. Zsigmond 1947 végén bujkálva menekült el az országból.¹⁶⁴ Matild itthon maradt, 1948-ban még a vállalatnál dolgozott, az 1990-es évek elején, a 80-as évei közepén járva is összeszedett, elegáns hölgy benyomását keltette. Zsigmond emlékére az 1980-as évek elején már nem vetültek a jobboldaliság, de még a kizsákmányoló tőkés szerepének árnyai sem. Mátyásfüldei látogatásáról csak az örömteli viszontlátásokat felidéző tudósítás jelent meg.¹⁶⁵ Imre a rendszerváltás környékén még szintén életben volt, s

¹⁶³ Mesélő cégtáblák. Ikarus. Az MTV dokumentumfilmje 1993, rendező Novobáczky Sándor.

¹⁶⁴ Az egyik korabeli kommunista napilap tudósításai szerint körözése eredménytelen maradt. A sajtóban megfogalmazott vádak szerint eladta a Magyarországi Szovjet Javakat kezelő Hivatal által a cégnek javítás céljából átadott járműveket és 4,5 millió forinttal megszökött. Az üzelmekben a vállalat szinte egész vezetése részes volt. Rövid időre Grandics Béla volt ÜB elnököt is letartóztatták, akit azzal vádoltak, hogy néhány napig „pestvidéki villájában” rejtegette Zsigmondot, de ő végül tisztázta magát és elengedték. *Világ* 1947. december 13. 2., lásd még: *Világ*: 1947. december 4. 3. és 1947. december 16. 4. Letartóztatták az ügyben a Mátyásfüldei jegyzőt is, aki a „gyanú” szerint fedezte Uhri Zsigmond ügyleteit. *Világ*. 1947. december 21. 1., és *Friss Újság* 1947. december 24. 3. A cikkek Feketealmi-Czeydner szerepét hangsúlyozták a vállalat életében.

¹⁶⁵ „A gyáralapító Uhri Imre kovácsmester műhelyéből kikerülő első kocsik óta sok minden változott az Ikarus törzsgyári telepén, ma már fejlett gyáripari technológiával készült luxusautóbuszok fálják a kilométereket Venezuelában is. Ott élt Uhri Imre fia Uhri Zsigmond, aki könnyes szemmel simogatta meg Caracas utcáin a legújabb városi Ikarus-autóbuszokat. Zsiga bácsi munkakönyve ma is féltett ereklye a gyárban, de őt magát is megölelgették a régi szakik, amikor három éve hazalátogatott. Az öreg felismerte és nevéen szólította a volt kollégákat...” Tormai László. *Ludas Matyi az Ikarusban*. *Ludas Matyi* 1982. (38. évf.) 43. sz. 10.

sajtótudósítások szerint Kaliforniából kezdett levelezést – túl a 90-en – egykori vállalatához fűződő érdekeinek védelmében az Ikarus akkori vezetésével és a miniszterelnökkel.¹⁶⁶

¹⁶⁶ Nyugdíjat kér a volt tőkés. *Reform* 1989. (2. évf. 31. sz.) augusztus 11. 7. A miniszterelnöknek írt, fakszimilében közölt levele szerint egyebek mellett a következőket írta: „Miután arról informáltak engem Magyarországról, hogy a tulajdonjogot vissza fogják állítani és arról is, hogy az Ikarus gyár eladásáról egy külföldi tőkecsoporttal tárgyalások folynak, tisztelettel kérem, hogy engem és néhai fivérem örököseit a tárgyalások lefolyásáról értesítsék. Természetesen jogot formálhatunk arra, hogy az eladási árból bizonyos mértékben részesedhessünk, mint utólagos kártérítésért.” *Reform* 1989. november 10. (2. évf.) 34. o. A leveleket a kaliforniai Laguna Hills-ből keltezte Uhri Imre.

II. 1. Az Ikarus-szá vált Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár a forradalomig

Az állami kézbe került vállalat 1948-ban a BSZKRT számára megrendelt autóbuszokat gyártott. Az Uhri család és a különböző pártok, illetve az érdekkörükbe tartozó vállalatok harca után 1948-ra eldőlt, hogy a gyár az önálló hazai buszgyártás legfontosabb egysége kell legyen. Az előző évi küzdelmek lezárultával egyértelművé vált, hogy ilyennek lennie kell, hiszen az autóbusz import lekerült a napirendről. Sőt, a hazai buszszükséglet fedezése mellett már ekkor is a buszok exportjában gondolkodtak.¹⁶⁷ 1948 folyamán döntöttek arról is, hogy az Uhri vállalatokat összevonják a szintén évtizedes múltra visszatekintő, ám sokkal kisebb Ikarus-szal, amelynek azután az új vállalat tovább vitte a nevét. Az Ikarus vállalat –, amely a második világháborús konjunktúra idején sem dolgozott 60 főnél nagyobb munkáslétszámmal – Erney Móric alapítása volt.¹⁶⁸ Erney, aki több mint egy évtizedet meghaladó külföldi mérnöki tapasztalat után a Ganz Villamossági Rt. motorosztályának vezetője volt az első világháborús ipari konjunktúra kihasználására alapította egy tőkés társsal az Ikarus céget. Eredetileg a vállalat fő profiljának a robbanómotorok hűtőjének a gyártását szánták, ám ennél jóval szélesebb terméskálát állítottak elő, igazodva a katonai megrendelésekhez. Az első világháborút követő visszaesés után – amikor is egy rövid időre a termelés teljesen leállt, illetve a legkülönbözőbb termékekkel kísérleteztek az életben maradás érdekében, mint pl. függönykarnis, fazekak, stb. – a fellendülő automobilizmus ismét piacot biztosított a hűtőgyártásnak. Bár a cég a világgazdasági válság éveiben veszteségessé vált, a csődöt elkerülte, s 1938 után a hadiipari konjunktúra ismét jelentős megrendelésekhez juttatta. Alvállalkozásban hűtőket gyártott a Botond terepjárók és más katonai járművek motorjához, illetve a Honvédség sérült járműveinek hűtőit javította. A hűtőjavítási profil 1945 után is piacképes maradt, amíg a forint bevezetését követő stabilizációs válság vissza nem vetette a keresletet (amint az Uhri Testvéreknél és sok más üzemnél is). A tulajdonosok – ekkor már elsősorban Erney György, az alapító fia – nem tudták elérni, hogy a MÁVAG és a Magyar Vagon- és Gépgyár hűtőszükségletük gyártását a cégre bízza. Az eladósodott vállalat 1948 áprilisában került az állam kezébe, s 1948 áprilisában egyesítették a már a megelőző évben állami kézbe került Uhri Testvérekkel, amelynek korábban beszállítója volt.¹⁶⁹ A cégek jogi

¹⁶⁷ Exportszándékokról tudósít Vigh Lajos: Elkészült a századik trambusz. *Magyar Ipar* 1948. (2. évf. 20. sz.) augusztus 26.

¹⁶⁸ A cég alaptőkéje 100 000 p, munkásainak száma 70. *Nagy Magyar Compass* 1941-1942. 262.

¹⁶⁹ Jenei – Szekeres, 55-61.

viszonyainak rendezése során azután az új vállalat a viszonylag kicsiny Ikarus nevét vitte tovább.¹⁷⁰ A névadás oka nem ismert.

A főváros számára a vállalat által 1948-ban gyártott első öt busz hivatalos átadására a kormány tagjainak és az államfőnek a jelenlétében került sor. Az ünnepségre szóló meghívó is egyértelművé tette, hogy a külföldi megrendelés kontra hazai ipar dilemmát miként döntötték el.

„E gépjárművek, – melyekből továbbiakban havonta nyolc darab készül el – szerkesztésük és kivitelük újszerűségével, az utazóközönség kényelmét és biztonságát egyaránt szolgáló korszerű berendezésükkel, eredményesen kelnek versenyre a külföldi legmodernebb gyártmányokkal. Az államosított nehézipar teljesítőképességének igazolásakor, egyben az újjáéledt Székesfőváros közlekedésének e fontos határkövénél, az új típusú autóbuszok első csoportját f. hó 30.-án d.e. 11 órai kezdettel fogjuk, a Parlament főbejárata előtti téren átadni.”¹⁷¹

Amikor 1948 februárjában átadták a főváros számára készült első öt új autóbust, erre az aktusra tehát a Kossuth téren került sor, a parlament épülete előtt. A köztársasági elnök tartott beszédet, majd a kormány tagjai a meghívott vendégekkel együtt egy kis városnéző körutat tettek a buszokkal. E nyilvános, politikai aktustól kezdve az Ikarus termékeit közvetlen felhasználásuk területén kívül is rendszeresen megjelenítették a szocialista kor nyilvánosságában. Az Ikarus-buszok előállítását a szocializmus egyik sokféle formában – bélyegektől újságcikkeken át gyermekjátékokig – és gyakran ábrázolt teljesítményévé vált. Éppen ezért az Ikarus története a gazdasági, társadalmi és politikai összefüggéseken túl ki kell, hogy terjedjen arra is, hogy egy kultúrtörténeti megközelítésben elemezzük az Ikarus-t, mint a magyar szocializmus önreprezentációjának egy helyét, mint a sajátos szocialista nemzeti büszkeség kialakításának egyik eszközét. E kérdéskörnek később egy külön fejezetet szentelünk majd (III. fejezet), Itt a továbbiakban a buszgyártás körül az 1940-es évek végén, 1950-es évek elején zajló konfliktusokat fogjuk elemezni.

¹⁷⁰ A kormány döntése Ikarus Karorsszéria- és Járműgyár nemzeti vállalat cég alatt három korábbi vállalatot vont össze: az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár Rt-t, a Repülőgépgyár Rt-t, és az Ikarus Gép- és Fémárúgyár Rt-t. A cég székhelye Mátyásföld, tárgya gépkocsikarosszériák, járművek, vas- és fémszerkezetek, járműalkatrészek és tartozékok előállítása. *Magyar közlöny* 1949. február 5. (28. sz.) 2.

¹⁷¹ MNL OL, XIX-F-32, 159. doboz.

Az Uhri család kikapcsolásával és a szociáldemokrata pólus magyarországi megszűnésével ugyanis koránt sem szűnt meg minden konfliktus a buszgyártás körül. A munkásság, pontosabban a vállalat munkásságának jellegzetes csoportjai és a – mátyásföldi üzemben a gyár új vezérigazgatója által reprezentált – hatalom viszonya természetesen nem volt konfliktusmentes. A valószínűleg folyamatosan meglévő feszültség kétszer robbant ki nyílt konfliktusban; 1951 karácsonyán egy a gyárban történt zavargásban, és az 1956-os forradalom idején. Ennél a többnyire csak lappangó feszültségnél sokkal több nyomot hagyott maga után az a másik konfliktus, amelyet talán úgy nevezhetnénk, hogy a technokraták és a pártkatonák konfliktusa.

Előbbiek sorába sokszor – a járműiparral kapcsolatban pedig szinte kizárólag – mérnökök tartoznak. Ez azonban bár gyakori, de nem törvényszerű. Technokratáknak azokat tekinthetjük, akik a modernitás korszakában valamilyen tudományosan megalapozott, racionálisan gyakorolt kompetencia – például a mérnökök standardizált szaktudása, vagy a közgazdászok hozzáértése – nevében igyekeznek megalapozni saját pozíciójukat, legitimálni a beruházások, gazdasági, műszaki döntések meghozatalában a saját szerepüket. Sőt, ha a politikai konstelláció – azaz a különféle csoportok közötti erőviszonyok – lehetővé teszik, akkor a technokraták racionális, szakmai kompetenciájukra hivatkozva vezető szerepet próbálnak kivívni maguknak a gazdasági és társadalmi döntésekben, azt feltételezve, illetve sugallva, hogy szakmai kompetenciáik megfelelőek és elegendőek a társadalom és a gazdaság különböző problémáinak megoldásához.¹⁷²

A technokraták nem politikai utópisták, és nem mérnökök abban az értelemben, ahogyan például Popper meghatározta e fogalmakat. Az utópikus gondolkodás először elképzel egy távoli társadalomideált, és csak azután kezdi keresni az eszközöket és utat ehhez (gyakran az erőszaktól sem visszariadva). Mérnöknek azokat nevezi Popper, akik az utópia vonzásában elhivatottnak érzik magukat a társadalom átalakítására.¹⁷³ A technokraták – bár tisztán politikai jellegű diskurzusok fedezéke mögé is be tudnak vonulni – ám saját tevékenységük legitimálását a *techné* a hogyan csinálás szakszerű ismeretére alapozzák. A megfelelő, szakszerű, tudományosan felvértezett tervezés és kivitelezés a kiindulópontjuk, nem egy távoli, politikailag kitűzött cél. Azt feltételezik, hogy a racionális, tudományosan

¹⁷² Anselm Doering-Manteuffel: Ordnung jenseits der politischen Systeme. Planung im 20. Jahrhundert. In: *Geschichte und Gesellschaft* 2008/3. 398-406.

¹⁷³ Karl Raimund Popper: Utópia és erőszak. *Kommentár*, 2007. 1. 30-39. lásd: még Robert Leucht: Ingenieure des Kalten Krieges, In: David Eugster und Sibylle Marti (Hg.) *Das Imaginäre des Kalten Krieges. Beiträge zu einer Kulturgeschichte des Ost-West-Konfliktes in Europa*. Klartext, Essen, 2015. 97-115.

megalapozott szakmai eljárások eleve megoldják a gazdasági és társadalmi problémákat. Így bár valójában szakmai közegük mentalitásából következő víziókat követnek, de nem politikai utópiákat.¹⁷⁴

A mérnököket az első világháború technikai jellege, és a Taylor, vagy Bedeaux módszer szerinti hatékony ipari munkaszervezési modellek alkalmazása miatt – amelyek maximális teljesítményre kényszerítették a munkást, s ugyanakkor csökkentették a munkaerőigényt, tehát növelték a munkanélküliséget – különböző politikai álláspontok felől komoly kultúrkritikai bírálatok érték a két világháború közötti korban. Mintegy válaszként a mérnöki tudásnak a gazdasági és társadalmi problémákat megoldó képességét hangsúlyozták olyan technokrata víziókban, amely Németországban közel álltak, vagy legalábbis kompatibilisek voltak a társadalomról és a modernitásról alkotott náci elképzelésekkel.¹⁷⁵ Ám a műszaki és általában a tudományos szakszerűség és az erre épített tervezés ethosza könnyen összeilleszthető volt a tervezéssel legitimált szovjet típusú társadalmi berendezkedéssel is.¹⁷⁶

A 20. század közepén Magyarországon a műszaki technokraták a piacgazdaság felszámolásával megnövekedett mozgástérhez jutottak. Bár piaci elvű technokrácia is létezik – amely abból indul ki, hogy a racionálisan működő piac az alapvető megoldás a társadalom problémáira – a 20. századi műszaki technokrácia azonban legtöbbször saját ethosza, a műszaki racionalitás szempontjából korlátozónak érezte a piaci gazdasági kényszereket, a korlátozottan rendelkezésre álló erőforrásokat, azt, hogy a termékek piaci eladhatósága nem pusztán a gyártástechnológiától és a termék műszaki paramétereitől függött. A műszaki technokraták a piacgazdaság felszámolásával valójában nagyobb teret kaptak saját ethoszuk kibontakoztatásához. A műszaki technokrata ethosz diszkurzíve is könnyen hozzákapcsolható volt az állampárti nyelvezethez. Járműipari területről hozva példát: „Pedig ma a tervezőnek

¹⁷⁴ A technokráciának ez a felfogása részben eltér attól, ahogyan a Kádár-kor vonatkozásában megkülönböztették a technokrata szemléletű vállalatvezetőket a menedzser szemléletűektől vagy a bürokrata alkatúaktól. Lásd: Szalai Erzsébet: *Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdek*, Budapest, 1989. KJK, továbbá: Szegő Iván Miklós: Az újratervezés tévútja. A kádári hatalom üzemi szintű kiépítése az 1956-os forradalom leverése után és a vállalatvezetők fluktuációja 1957-1982 között. In: *Újratervezések. Magyarország a jelenkorban*. Szerk: Keller Márkus, Tabajdi Gábor. Budapest 2018. (1956-os Intézet Évkönyv XXIII.) 89-129.

¹⁷⁵ Christian Kleinschmidt: *Technik und Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert*. 105. Monika Renneberg - Mark Walker: Scientists, Engineers and National Socialism. In: *Sciences, Technology and National Socialism*. Ed. by Monika Renneberg – Mark Walker. Cambridge University Press, 2002. 1-29.

¹⁷⁶ Dirk van Laak: Planung. Geschichte und Gegenwart des Vorgriffs auf Zukunft. In: *Geschichte und Gesellschaft*. 2008/3. 305-362., Peter C. Caldwell: Plan als Legitimationsmittel, Planung als Problem: Die DDR als Beispiel staatssozialistischer Modernität In: *Geschichte und Gesellschaft*. 2008/3. 360-374.

olyan tág tere nyílik arra, hogy legmerészebb álmait is valóra válthassa, amilyenre a kapitalista gazdaságban sohasem számíthatott [...] [A] mérnök előtt nincs lehetetlen, csak megfelelő anyag legyen a kezében.”¹⁷⁷

A példa itt a mérnöki szellem kibontakozására éppen az Ikarus volt. Műszaki tudományosság és szocializmus összekapcsolásának elvi megfogalmazása sokszor megtörtént. „A szocializmusban – a haladó szellemű társadalmi rendben – a tudományoknak különösen nagy szerepük van. Ezt természetesnek kell találnunk, ha meggondoljuk, hogy a tudományok feladata az építés, az újnak a keresése, természeti és társadalmi törvények rendszeres összefoglalása és a helyes következtetéseknek a gyakorlati életben való felhasználása, tehát egyszóval a haladás, a fejlődés szolgálata. A Szovjetunió Kommunista Pártja mindenkor rendkívül nagy fontosságot tulajdonított a tudományok vezető szerepének.”¹⁷⁸ Ezt követően Prohászka Sztálin idézetekből vezette le a közlekedés egyre növekvő fontosságát, Hevesi Gyulát¹⁷⁹ hivatkozta a tudományos kutatás és a termelés összekapcsolásának szükségességéről, majd pedig oda konkludált, hogy „[E]lkerülhetetlen, hogy az autóközlekedés nagyarányú fejlesztését előbb-utóbb nálunk is programra tűzzék. A fejlődés korszerű feltételei azonban csak jól felkészült tudományos intézmények közreműködésével biztosíthatók. A tudományos gondolkozást, a korszerű technika széleskörű alkalmazását, nemcsak a tudományos intézményeken belül, hanem a gyakorlati élet egész területén biztosítani kell.”¹⁸⁰

Hozzátehetjük, Prohászka László az Autóközlekedési Tudományos Kutatóintézet vezetője volt, ami a Közlekedési és Postaügyi Minisztérium – mai szóval – háttérintézménye volt.

Az államszocialista rendszer kiépítésével, konkrétan a nagyvállalati szektor államosításával a műszaki szakemberek képesek voltak a fenti módon összekapcsolni technokrata jellegű – tehát a racionális műszaki tudás érvényesülését igénylő beszédmódjukat – az államszocialista politika akkori nyelvezetével. Ezzel együtt a technokraták tényleges

¹⁷⁷ Valent Lajos: Autóbuszközlekedésünk műszaki nehézségeinek megoldása. In: Czére Béla dr. és Prohászka László: *Hazai Gépjárműközlekedésünk fejlesztése. A Magyar Tudományos Akadémia Közlekedéstudományi Főbizottsága és a Közlekedési Minisztérium által 1952. július 11-12-én rendezett első Gépjárműközlekedési Anket előadásainak és hozzászólásainak anyaga*. Bp. Közlekedési Kiadó, 1953. 60-61.

¹⁷⁸ Prohászka László: Gépjárműközlekedésünk tudományos intézményei. *Közlekedéstudományi Szemle*. 1953. 7-8. sz. 250.

¹⁷⁹ Hevesi Gyula, a Tanácsköztársaságban játszott szerepe után a Szovjetunióban dolgozott. Ekkoriban a Találmányi Hivatal elnöke és az MTA egyik vezetője. Életútjára nézve lásd: Hevesi Gyula: *Egy mérnök a forradalomban*. Bp. 1965.

¹⁸⁰ Prohászka: *Gépjárműközlekedésünk*, 250.

mozgástere is megnőtt. Persze a technokratákra is ránehezedett a totális igényű politikai hatalom, s az egyének számára ez veszélyes helyzeteket teremthetett. Ám a technokrata közeg egészének mozgástere mégis csak kitágult az államosításokkal. A tulajdonosok eltűnése – mivel a központosított gazdaságirányítási bürokrácia nem tudta olyan hatékonyan ellátni a tulajdonosi funkciókat, mint a mindig helyben lévő korábbi tulajdonos – valójában, mint látni fogjuk akár még egy-egy vállalat szintjén is megnövelte a mérnökök mozgásterét. Mindenképpen igaz ez azonban a műszaki technokrácia egészére mint közegre, amely az államosításokkal egy időben újra strukturálódott és, ami nagyon lényeges, a korábbiakhoz képest nagyobb mértékben intézményesült.

A műszaki mező újra strukturálásának központi eleme volt, hogy 1948. június 25-én alakult a Műszaki és Természettudományi Egyesületek Szövetsége, ami összefogta a mérnököket. Ugyan ekkor megszűnt a MMTSZSZ, mert a szakszervezeti struktúrát iparági alapokra helyezték át. A METESZ vezetősége eléggé folytonosan a korábbi szakszervezet vezetéséből származott. A METESZ első elnökségében két államtitkár, négy műegyetemi tanár, három nagyvállalati vezérigazgató, négy magas beosztású minisztériumi tisztviselő vett részt (némi átfedéssel, mert az egyik egyetemi tanár államtitkár is volt, s egyben a néhány régi kommunista értelmiségi egyike), valamint Gerő Ernő. Láthatólag a METESZ vezetésében tehát összekapcsolódtak a tudományos intézmények vezetői ipari vezetőkkel, illetve a miniszteriális apparátusok vezetőivel, s az egész területet felügyelő politikus figurákkal. A METESZ számos tagszervezetet integráló szövetség volt. Az államosítások nyomán 1948-ban két iparági tudományos egyesület alakult, a Papír és nyomdaipari Műszaki Egyesület és a Textilipari Műszaki és Tudományos Egyesület. Ezt 1949-ben további nyolc iparági egyesület megalakulása követte a METESZ tagszervezeteként az Energiagazdálkodási Tudományos Egyesülettől a szilikátiparig,¹⁸¹ s ide csatlakoztak a bányászat és kohászat régebb óta létező egyesületei is.

A járműipart közelebbről érintette a gépipar területén lezajló technokrata intézményesülés. A METESZ égisze alatt jött létre a Gépipari Tudományos Egyesület 1949 februárjában. Alapítói között több jellegzetesen eltérő életútú személyt találunk. Akadtak köztük már a háború előtt is kommunistának számító mérnökök, mint Sebestyén János, Bakonyi Sebestyén, együtt más „munkásmozgalmi múltú” személyekkel, mint például a vasesztergályosként szakszervezeti karrier után frissen vállalatvezetővé váló kommunista politikus, aki majd 1949-től Budapest polgármestere (majd a tanács VB elnöke, Pongrácz

¹⁸¹ <http://www.gteportal.eu/gte.php?sub=tortenelmunk>. Letöltés, 2019. 05. 21.

Károly), vagy a hosszú, nagyrészt Szovjetunió béli pártkarrier után minisztériumi vezető tisztviselő (László Aladár). Mellettük azonban szerepelt a már a háború előtt is nagyipari műszaki vezetői pályát befutó Winkler Dezső, illetve az idősebb generációból a pályáját még a dualizmusban kezdő, a két világháború közötti korszakban a műegyetemi mérnökképzésben meghatározó egyetemi tanár, a korai Kossuth díjasok egyike (Pattantyús Ábrahám), együtt további Kossuth díjas gépészmérnökökkel, akik között lehetett nagyvállalati vezető (Joddal Sándor, akinek neve azonban a recski fogvatartottak között is felbukkan), s tervező mérnök, mint Strém Ferenc is (a két háború közötti Ganz vagongyári karrierjét a vállalat műszaki igazgatójaként folytatta, később 1957-es haláláig a KGM iparpolitikai osztályán dolgozott¹⁸²). A GTE első elnöke Bíró Ferenc volt, aki az ekkoriban a bátyjáról elnevezett Rákosi Mátyás Vas- és Fémművek vezérigazgatói posztját töltötte be.

Mint látható, a GTE vezetésében is találkoztak az adott terület tudományos szaktekintélyei, régi és újabb típusokba sorolható ipari műszaki vezetők, fiatalabb, de tehetségesnek tartott és már kitüntetett mérnökök, s köztük olyanok is, akik a későbbiekben a magyar ipar irányításában vezető posztokon vettek részt (Bakonyi Sebestyén, Karádi Gyula, stb.)¹⁸³, és persze elsősorban pártkarriert befutó személyek. Az egyesület vezetésének ilyen, nyilván jelentős részben tudatosan tervezett összetétele alkalmas lehetett arra, hogy a műszaki szakembereknek eredetileg a kommunista párttól távolabb álló csoportjait is elérje, összefogja, illetve arra, hogy számukra is lehetősége biztosítson a rendszer keretei között a szakmai közéletben való részvételre.

Az egyesület mellett kutatóintézeti szinten is meglepően kiterjedt közúti járműipari kutatóbázis volt a korban Magyarországon. A legfontosabb nagyvállalatok – azaz a Győri Vagon- és Gépgyár, Csepel Autógyár, Láng Gépgyár és az Ikarus – ilyen kérdésekkel foglalkozó gárdáján kívül a Közlekedési és Postaügyi Minisztérium irányítása alatt működő az Országos Autómobilkísérleti Állomás, amely eredeti, a gépjárművek biztonsági ellenőrzésére irányuló tevékenysége helyett a második világháború után szintén a tudományos kutatás felé alakult át. 1953-tól átnevezték Autóközlekedési Kutatóintézeté (mai jogutódja a Közlekedéstudományi Kutatóintézet, amely a közlekedésügyet felügyelő mindenkori tárca háttérintézménye). Bár ez az intézmény is 100 főt meghaladó létszámmal dolgozott már az 1940-es évek végén is, de ennél fontosabb volt a Járműfejlesztési Intézet (JÁFI). A járműipari

¹⁸² *Ki kicsoda az 50 éves Gépipari Tudományos Egyesületben.* Szerk.: Kiss Lajos. GTE. Bp. 1999.

¹⁸³ Németh József: *A műszaki értelmiség érdekképviseletének és a Magyar Mérnök és Technikusok Szabad Szakszervezetének néhány kérdése 1945-1948.* Bp. 1973. Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézete. 107-108.

műszaki tervezés központosítása céljából hozták létre 1948-ban, közvetlenül az államosítások után a NIK keretén belül a Központi Autótervező Irodát, amelybe a hazai járműgyártó cégek tervező részlegeiből gyűjtötték egybe a legjobbnak tartott mérnököket. Vezetője Winkler Dezső lett. Ugyan csak ebben az évben hozták létre a NIK Steyer irodát, amely a Steyer motor licencvásárlásának lebonyolítását és a hazai gyártás elindítását kellett, hogy koordinálja. A NIK megszűnte után ebből a két egységből jött létre 1950-ben közvetlenül minisztériumi alárendeltségben a Járműfejlesztési Intézet (JÁFI), amelynek vezetője ismét csak Winkler Dezső maradt (egészen 1968-ig).¹⁸⁴ Winkler járműipari hírnevét annak köszönhetette, hogy az ő vezetésével alakították ki a győri program keretében a kevés igazán sikeres második világháborús magyar katonai fejlesztések egyikét, a Botond terepjárót.¹⁸⁵ Az általa vezetett intézmény gyűjtőhelye lett azoknak a mérnököknek, akik a háborús években a katonai célokat szolgáló járműfejlesztésekben dolgoztak. A katonatiszti családból származó Kovácsházy Ernő, aki a Zrínyi rohamlöveg és az egyetlen mintapéldányban elkészült magyar nehézharckocsi, a Tas irányító tervezője volt, néhány évnyi mellőzés után itt dolgozott. A Néphadsereg számára tervezett és sorozatgyártásba is került tüzérségi vontatók és terepjárók tervezéséért 1954-ben Kossuth díjat kapott. Jurek Aurél, aki 1943-ban lett a WM Művek konstrukciós osztályának vezetője – nevéhez a világháborús Csaba könnyű harckocsi fűződik – bár a JÁFI munkáiban is részt vett, de pályáját a Műegyetemen folytatta. Életútjuk a technokraták 1945-öt átívelő töretlen pályájára példa.

¹⁸⁴ Csordás László: *A második világháború utáni harci- s gépjárműfejlesztések. A Járműfejlesztési Intézettől az Autóipari Kutató és Fejlesztő vállalatig (1950-1983).*

<http://www.autokut.hu/archivum.html> (Letöltés 2019. V. 12.)

¹⁸⁵ Talán nem mellékes, hogy a zsidó vallású Winkler az 1920-as évek elején – vélhetőleg a numerus clausus miatt – német nyelven, a brünni műszaki egyetemen tanult. A brünni német nyelvű műszaki képzés a két világháború között is a Habsburg birodalom felsőoktatásának örököse volt. Hallgatóit az egykori birodalom területének németül tudó lakói sorából rekrutálta. A magyar szocialista technokrácia több képviselője tanult itt az 1920-as, 1930-as években. Az 1920-as évek átlagában a hallgatók 3%-a volt magyar állampolgár, viszont az ettől függetlenül fölvelt nemzetiségi statisztika szerint 8% volt magyar, s ezzel mi képeztük a legnagyobb nemzetiségi csoportot a németek után a hallgatók között. A nem magyar állampolgárságú magyarok nem is feltétlenül mind csehszlovákiaiak voltak, mert a román állampolgárságú hallgatók aránya 7,6%-ot tett ki, míg ellenben a román nemzetiségűeké csupán 1,5%-ot. Ugyanakkor a hallgatók több mint 27%-a volt zsidó vallású. Školy v republice československé ve školním roce 1926-27, Praha 1928, 14-15. Školy v republice československé ve školním roce 1925-26, Praha 1927, 14-15. Školy v republice československé ve školním roce 1924-25, Praha 1926, 14-15. Školy v republice československé ve školním roce 1923-24, Praha 1925, 14-15. Vysoké, střední a odborné školy v republice československé ve školním roce 1921-22, Praha 1924, 18-19. A magyar szocialista technokrácia több képviselője tanult itt az 1920-as, 1930-as években.

A kutatóintézetekben és a nagyvállalatok megfelelő részlegeiben dolgozó, s egyúttal az egyesületekben is aktív műszaki szakemberek koránt sem alkottak minden szempontból homogén csoportot – már csak a generációs elkülönülések okán sem – ám együttesen ekkoriban kezdtek el egy olyan technokrata közeget képezni, amelyre az államszocializmusnak feltétlenül szüksége volt, s amelynek éppen ezért megvolt a maga súlya, mozgástere a politikai rendszer viszonyai között. Ezek a szakkörök látható elköteleződéssel és egyfajta tervezési ethosztól áthatva dolgoztak a magyarországi járműiparban, egyes csoportjaik pedig kifejezetten a buszgyártás felfuttatásán.

A technokrácia, illetve a technokraták egymással is rivalizáló csoportjai az 1940-es évek végén kiépülő államszocialista rendszerben tehát –, ha természetesen a párhatalomtól nem is függetlenül létező –, de mégis sajátos jellemzőkkel és törekvésekkel rendelkező csoportként voltak jelen. Az Ikarus vállalat történetének alakításában – a munkásság diffúzabb, de azért nagyon is megnyilvánuló, habár inkább passzívabb módon ható erején túl – a technokraták voltak az egyetlen megragadható csoport, akik szakmai kompetenciájukra támaszkodva akár konfliktusokat is tudtak vállalni a párhatalommal, illetve a pártkatonákkal, de legalábbis rendelkeztek velük szemben is bizonyos mozgástérrel. Nem elszigetelten álltak szemben a vállalaton belül az ahhoz képest külső hatalmat képviselő apparátusokkal, mert a tágabb technokrata mezőbe való beágyazottság erőforrást jelentett számukra.

A politika vagy ideológiai szempontjából kézenfekvőnek tűnhetne, hogy a kollektivista, szocialista rezsim a közösségi közlekedést preferálta a magánautózással szemben. Valójában nem így volt, sőt arról sem beszélhetünk, hogy a rendszernek lett volna egy ideológiai szempontok alapján meghatározott közlekedéspolitikai koncepciója.¹⁸⁶ Legfőlőbb néhány olyan ideológiai alapvetés volt csupán megfogalmazva, mint például, hogy a személyszállítás nem része a termelésnek, hanem a lakossági fogyasztás körébe tartozik.¹⁸⁷ Ennek megfelelően a korai időkben – legalábbis a vonatkozó dokumentumgyűjtemény szerint – a közlekedéspolitikával foglalkozók elsősorban a vasútra, illetve más oldalról a teherszállításra figyeltek, s a közúti személyszállítás problémái nem foglalkoztatták őket.¹⁸⁸ Hogy az Ikarus az

¹⁸⁶ A helyzet hasonló volt az NDK-ban – ahol egyébként az első évtizedet leszámítva a közúti személyszállítást szintén Ikarusokkal oldották meg – s ahol végig elmaradt egy átfogó közlekedési koncepció kidolgozása. A hatvanas évek elejétől azonban praktikusán ott is a személygépkocsi forgalom került előtérbe. Ciesla, Burghard: *Die Vision von der planbaren Mobilität. Entwürfe des öffentlichen Nahverkehrs in der DDR (1949-1990)*, In: Hans-Liudger Dienel/Helmuth Trischler, Hg., *Geschichte der Zukunft des Verkehrs. Verkehrskonzepte von der frühen Neuzeit bis zum 21. Jahrhundert*. Campus, Frankfurt/New York, 1997.

¹⁸⁷ Major Iván: *Közlekedés és gazdaság*. Magvető, Bp. 1984.

¹⁸⁸ *Dokumentumok a magyar közlekedés történetéből 1945-1949*. Pálmány Béla (Szerk.): Bp. 1981, lásd: A Közlekedési Minisztériumban 1947 januárjában készült tervjavaslat 468-470., az Országos

1956 előtti időkben mégis új típusokat tudott kifejleszteni és gyártásukat elkezdni – többek között az 55-öst, közkeletű nevén a „farost”, amely valószínűleg a gyár csúcsteljesítménye volt abban az értelemben, hogy megjelenése idején műszaki paraméterei és esztétikai adottságai egyaránt korszerűnek tűntek – az a buszgyártás iránt elkötelezett technokraták, mérnökök és közlekedési szakemberek munkájának eredménye volt, akik a vállalatnál, illetve a tervgazdaság apparátusaiban, elsősorban az Országos Tervhivatalban töltöttek be pozíciókat.¹⁸⁹

A vállalat helyzetének 1948 eleji rendezésével eldőlt a vállalatirányítás személyi kérdései is. A szerkesztési osztályt Cséfalvay István vezette, a vállalat főmérnöke Zerkovitz Béla – az azonos nevű operett és slágerszerző fia – lett, vezérigazgatónak pedig Urda Kálmánt nevezték ki (igaz, ő nem maradt túl sokáig a vállalatnál), aki korábban a MOGÜRT Üzemi Bizottságának elnöke volt, tehát egy már az általános államosítások előtt is a kommunista párt ellenőrzése alatt álló vállalattól érkezett. A főváros számára rendelt, TR 5-ös típus jelzésű buszok műszaki megoldásaival az említett két mérnök nem volt elégedett. E helyett az alváz busz helyett ők önhordó karosszériát szerettek volna tervezni. A buszok konstrukciójának jellege azonban hosszan elhúzódó konfliktusok forrásává vált.

Az autóbuszgyártás az Egyesült Államokban ebben az időben már egyértelműen áttért az önhordó konstrukció elvére (és ezzel különvált a teherautógyártástól). Ezeknél többé már nem az önmagában is járóképes – az összes főegységet tartalmazó – alvázra építették utólagosan a karosszériát, hanem maga a karosszéria készült úgy, hogy abba beépíthető legyen a futómű, a motor a hajtáslánccal, és a kormánymű. Ez a megoldás bár drágább anyagokat használt fel, de sorozatgyártás esetén – ha egyszerűen alakítható könnyűfém szerkezeti elemeket használnak – alacsonyabb fajlagos gyártási költségű, és ami lényeges sokkal kisebb súlyú, olcsóbban üzemben tartható járművet eredményez, amely az utasok számára kényelmesebb is, mint a teherutókéval azonos alvázra épített, rázkódó és az utasforgalom szempontjából nem praktikus buszok. Lényeges, hogy az önhordó karosszériák, bár nem feltétlenül minden elemükben, de jellemzően könnyűfém anyagokból készültek, amelyekből közepes szériák sorozatgyártása egyszerűbben megoldható volt, mint a fából és/vagy

Tervhivatal Közlekedési Osztályának feljegyzése a kormányhoz 1949 júliusában 507., az Országos Tervhivatal kimutatása a közlekedési beruházások teljesüléséről 1949 május 658., A közlekedési Minisztériumban tartott tervértekezlet jegyzőkönyve 650-656. A teherszállítás még az 1950-es évek közepén is előnyt élvezett a személyszállítással szemben, lásd: az MDP Ipari és Közlekedési Osztályának feljegyzése 1955. november 11. In: *Közlekedés, politika, 1945-1989*. Szerk.: Frisnyák Zsuzsa. Bp. MTA TTI 2011. 195.

¹⁸⁹ Az OT Közlekedési Osztálya 1949 júliusában újra leszögezte Vass Zoltánnak, hogy – az import helyett – át akarnak térni az autóbusz igények hazai gyártású kielégítésére. *Dokumentumok a magyar közlekedés történetéből 1945-1949*. Pálmány Béla (Szerk.): Bp. 1981, 507.

acéllemezekből készülő karosszériáké, mert utóbbiak nehezebben formálható anyagok (acéllemezek préssel való sorozatgyártása sokkal komolyabb gépeket igényelt, mint a könnyűfémllemezek prése). Ugyanakkor az önhordó karosszéria és a könnyűfémek felhasználása egy sor műszaki probléma megoldását is megkívánta persze, ami kihívást jelentett a mérnököknek (a motor elhelyezése, a teherviselő első és hátsó híd beillesztése a karosszériaszervezetbe stb.).¹⁹⁰

Magyarországon a járműgyártással foglalkozó mérnökök és szakemberek tisztában voltak ezzel a fejlődési iránnyal, amint arról számos korabeli műszaki publikáció is tanúskodik.¹⁹¹ A gyár mérnökeit, köztük Zerkovitzot, vagy Cséfalvayt is ekkoriban az a kérdés foglalkoztatta, hogy miként állhatnának át önhordó karosszériás autóbuszok gyártására. A főváros számára készülő buszok gyártásával párhuzamosan Zerkovitz jóváhagyásával Cséfalvay önhordó karosszériás autóbusz tervezésével foglalkozott. Az önhordó karosszéria nem az 1940-es évek újdonsága volt a járműiparban, de ebben az évtizedben áttörés történt az alkalmazásában. Korábban alkalmazták már a vagonok gyártásában. Későbbi elmondása szerint Zerkovitzot egy ezzel kapcsolatos konkrét élménye inspirálta az önhordó karosszériák iránti érdeklődésében. „Ez a téma már régen foglalkoztatott, ugyanis a biatorbágyi viaduktnál, a Matuska Szilveszter által felrobbantott sínpályáról lezuhant vonat maradványait, mint műegyetemi gólya, alaposan szemrevételeztem. Úgy találtam, hogy a külön alváz, régi, díszes hálókocsikból csak törmelék maradt, de az akkor újak számító önhordós harmadosztályú vagonok egyben maradtak.”¹⁹²

A vagonoknál mérnöki szempontból viszonylag egyszerű volt a feladat, mert a kerekek rögzítve, mindig a síneken futnak. Más járműveknél, mint például repülőgépeknél vagy közúti járműveknél az önhordó karosszéria kialakítása nehezebb feladat, ennek megoldásához, és különösen a sorozatgyártás kialakításához a repülőgépiparban a háború adott döntő lökést. Nem kötött pályás járművek esetén, mérnöki terminológiával kifejezve, ha a térhatárolás és a teherviselés nem válik szét, azaz a statikus és dinamikus erőhatásokat a térhatároló szerkezetnek kell felfognia és egyúttal abba vannak beépítve az előre mozgást szolgáló egységek – azaz a motor, hajtáslánc, futómű – akkor a teherviselő szerkezeteken a támadó erők játéka sokkal

¹⁹⁰ A könnyűfémekekkel való munkára történő áttérést Zerkovitz Béla az üzembe érkezésekor programszerűen is meghirdette egy gyárértekezleten. 1947. szeptember 25.-i értekezlet. MNL OL, Z 517, 1. csomó.

¹⁹¹ Dr. Baló Alfréd: Újítások külföldi autóbuszokon. *Magyar Közlekedés*. 1947. november, 139-145.; Feledy Béla: A magyar automobilizmus mai helyzete. *Magyar Közlekedés*. 1948. augusztus, 133-136. Amerikai példák bemutatása: Szabó Dezső: Az autóbusz legújabb fejlődése. *Magyar Közlekedés* 1947. december, 150-152.

¹⁹² Rózsa György: A szakma nagy örege Zerkovitz Béla. *Autó-Motor* 1983. (36. évf.) április 15. 59.

változatosabb.¹⁹³ Az ilyen jellegű önhordó karosszéria kialakítása éppen a háborúban vált általánossá a repülőgépgyártásban.¹⁹⁴ Az Ikarus-szá vált üzemnek, mindenekelőtt, Cséfalvay Istvánnak és a gyár más mérnökeinek – amellet, hogy követték a járműipari szakirodalmat és ebből is ismerték az önhordó karosszéria problematikáját¹⁹⁵ – egészen konkrét tapasztalatok is voltak a háború idejéből a repülőgépgyártásról. Az önhordó karosszériás autóbuszok kialakításánál jelentős részben ugyan olyan problémákat kellett megoldani, mint a hasonlóan könnyűfém-szerkezetes repülőgéptörzsek kialakításánál.¹⁹⁶

Az Ikarus mérnökei és az ellenfelek között az 1949-ben TR 3.5 típusjelzéssel elkészült önhordó karosszériás autóbusz azonban komoly vitát váltott ki. Az ellenérvek szerint gazdaságosabb lett volna, ha ugyanarra az alvázra (és motorra) lehetne teherautókat és autóbuszokat építeni. Az erről szóló döntés nyomán az Ikarusnál meg is tervezték és 1952-ben a nagyobb méretű, Ikarus 60-as típusjelzésű járművet városi célokra, és ennek távolsági változatát, az Ikarus 601-est. Ezzel párhuzamosan azonban nem adták föl az önhordó buszok tervezését sem. A járműipar irányításában és a járműipari mérnökök körében még évekig elhúzódott a vita erről a kérdéstről.¹⁹⁷ Némely megfogalmazások szerint az Ikarus-nak nem a műszaki korszerűsége, világszínvonalra kellene törekednie, hanem arra, hogy sokáig üzemben tartható, egyszerű, kevés hibalehetőséggel rendelkező típusokat gyártson. Az érvelés szerint az üzemben tartók nem korszerűséget, hanem a típus stabilitást, folyamatos alkatrészellátást várnak el, és ennek a célnak az Ikarus 60-as éppen megfelel.¹⁹⁸

A TR 3.5 jelzésű önhordó szerkezetű Ikarus, amely 1949-ben készült el Zerkovitz szerint sem volt tökéletes megoldás. Egyrészt bár az oldallemezeket könnyűfémből készítették, a karosszéria vázánál erről – bár eredetileg azokat is könnyűfémmel tervezték meg – le kellett mondani, mert nem tudta a hazai ipar ezeket szállítani. Így acél profiloknál maradtak. Ennél is

¹⁹³ Zerkovitz Béla: Újabb irányok az autóbusz építésben. *Magyar Technika. Műszaki és gazdaságtudományi folyóirat*. 1949. 4. sz. VI. évf. 45-51.

¹⁹⁴ Lásd: Mimi Sheller: *Aluminium Dreams: The Making of Light Modernity*. MIT Press. Cambridge Ma., London, 2014., Különösen a Metal of war, for war, and by war c. fejezetet, 61-84. Az Egyesült Államokban 1939-1943 között megduplázódott az acéltermelés, miközben az alumínium előállítás 600 %-kal nőtt. Magyarországon az alumínium termelés az 1938-as 1310 tonnáról, 9870 tonnára nőtt 1944-ig. Az 1948: XIII. tc (a bauxitbányászat és az alumíniumipar államosításáról) indoklása.

¹⁹⁵ „Zerkovitz nagyon ügyelt rá, hogy kelet-nyugati legjobb folyóiratok ott legyenek” az Ikarus könyvtárában. Szentgyörgyi Zsuzsa: *Mérnök – tudós – iskolateremtő. Michelberger Pál és kora*. Typotex, 2008. 131.

¹⁹⁶ Michelberger: Előszó. In: Finta L.: Földön – vízen – levegőben Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1941-1942-ig*. Budapest é.n. (2012). Michelberger Pál, aki eredetileg maga is repülőgép mérnök volt az Ikarus mérnöke volt 1957-től kezdődően.

¹⁹⁷ Vita autóbuszgyártásunk fejlesztéséről. *Közlekedéstudományi Szemle* 1954. 2., 3., 4. sz.

¹⁹⁸ Feledy Béla hozzászólása Zerkovitz Béla: „Korszerű autóbuszok tervezésének néhány alapkérdése” c. cikkéhez. *Közlekedéstudományi Szemle*. 1954. 1. sz. 17-18.

nagyobb probléma volt azonban a magának a busznak a mérete. A maximum 30 utas befogadására alkalmas busz ugyanis nem elégítette ki sem a városi sem távolsági buszközlekedéssel szemben támasztott igényeket, amelyek lényeges több utas befogadására alkalmas buszokat kívántak volna meg. A nagyobb busz tervezésének az akadály a megfelelő motor hiánya volt. Erősebb motorként csak egy a Láng gépgyár által, Mercedes licenz alapján gyártott motor állt rendelkezésre, amely nem számított korszerűnek és nem volt igazán alkalmas az önhordó karosszériába való beépítésre. Ennek a motornak a gyártását le is állították és 1948-ban a Steyertől vásárolták meg egy hathengeres motor licenzét. E vásárlást az tette lehetővé, hogy a Steyer nem csak Ausztria szovjet megszállási zónájában volt, hanem – korábbi német tulajdonként – át is ment szovjet tulajdonba, és egészen az 1955-ös osztrák államszerződésig az is maradt.¹⁹⁹ Ebben az esetben tehát „nyugati” technológiát a szovjetektől lehetett vásárolni. A Steyer motornak a sorozatgyártásra alkalmas formában való átadásával azonban a külföldi partner 1951-ig késett. Ezért idővel újra indították a Láng gépgyár motorjának a gyártását, az Ikarus-t pedig arra utasították, hogy ezekkel gyártson nagy kategóriájú alváz as autóbust.

Zerkovitz és mérnöktársai végre is hajtották a feladatot, ez lett az Ikarus 60-as és 601-es, ám közben nem adták fel az önhordó karosszériás busz tervezését sem. Ahogyan a Kádár-kori vállalat-történet fogalmazott, a „vállalat vezetősége és mérnökei az üzemi kollektívára támaszkodva, szembeszálltak e helytelen intézkedéssel”, mármint az alváz as buszgyártás előírásával.²⁰⁰ A kézirat megfogalmazása itt bővebb, amennyiben nevesíti is Zerkovitzot, s kihagyja viszont a „vállalat vezetőségét”; „Zerkovitz Bélának és mérnökeinek volt elég erejük arra – természetesen az üzemi kollektívára támaszkodva – hogy dacolva e helytelen intézkedéssel, engedélyt szerezzenek az OT-tól az új prototípus előállítására, ugyanakkor a minisztérium által előírt határidőre elkészítették az alváz as autóbust korszerűsített kivitelét is. Az új típusok sikerére jellemző, hogy tervezésük és gyártásuk megindítása után még két évtizeddel is keresettek.”²⁰¹

Az önhordó karosszériás és az alváz as autóbust tervezése tehát párhuzamosan futott az Ikarusnál, noha a Kohó és Gépipari Minisztérium az előbbi tervezését tiltotta. Zerkovitzék, a főmérnök visszaemlékezése szerint magát Vas Zoltánt meggyőzve megszerezték tehát az Országos Tervhivatal támogatását.²⁰² De a huzavona még évekig éreztette hatását. 1951 nyarán

¹⁹⁹ Germuska Pál – Honvári János: A közúti járműgyártás története Győrött 1945-től 1990-ig. In: *Győr fejlődésének mozgatórugói*. Szerk.: Honvári János, Győr, 2014. 35.

²⁰⁰ Jenei-Szekeres 139.

²⁰¹ Jenei-Szekeres kézirat 137.

²⁰² Rózsa György: A szakma nagy örege Zerkovitz Béla. *Autó-Motor* 1983. (36. évf.) április 15. 59. Zerkovitz később Vas Zoltánnak tulajdonította az önhordó faros tervezésének támogatását, „El kell még

az Országos Tervhivatal engedélyt adott az önhordó karosszériás busz tervezésére, szemben a Kohó és Gépipari Minisztérium álláspontjával, amely továbbra is ahhoz ragaszkodott volna, hogy azonos motorra, alvázra és futóműre kell építeni buszokat, teherautókat és egyéb járműveket (műhelykocsikat, locsolókocsikat, tűzoltókocsikat, tartálykocsikat, hűtőkocsikat, katonai járműveket, hogy csak az Ikarus praxisában valóban előforduló járműfajtákat említsük). Az önhordó karosszériás nagy méretű busz azután jobb híján a Steyertől vásárolt motorral készült el, noha igazából az sem volt alkalmas az önhordó konstrukcióhoz. (Az 1960-as évek végéig Magyarországon csak ennek, már a licenz vásárlásakor is régi konstrukciójú közúti dieselmotornak a sorozatgyártása folyt, eltekintve a mozdonyokba épített Jendrassik féle dieselmotortól).²⁰³ Az önhordó karosszériás nagy autóbuszhoz fekvő elrendezésű motor kellett volna, ami nem állt rendelkezésre, így az álló helyzetű motort a jármű hátsó végében helyezték el. Ez műszaki szempontból kompromisszumos megoldásként megfelelt, noha járulékos feladatokat vont maga után (a motortér porosodásának megakadályozása, a motor és a távoli műszerfal összekapcsolása), amelyek egy a padló alá építhető fekvő motornál vagy a jármű elején elhelyezett álló motornál nem léptek volna föl.

1950-től tehát az immár *Ikarus* névre hallgató üzem egyszerre dolgozott az elvárt alváz típusokon, s ugyanakkor tervezett – mérnökei elkötelezettsége folytán – önhordó karosszériákat. Végül az Ikarus 55-ös (közkeletű nevén a faros) típus lett az az első nagyméretű, önhordó karosszériás autóbusz, amely egyértelmű sikerével eldöntötte a kérdést az 1950-es évek közepére.

Az Ikarus gyártásához kapcsolódó konfliktusok azonban nem merültek ki a megfelelő buszkonstrukció körül a járműipari mérnökök szakmai fórumain és a gazdaságirányítási apparátusok berkein belül zajló összeütközésekben. Konfliktusok a vállalat vezetésén belül is zajlottak, illetve a vállalat munkássága, pontosabban a munkásságnak egy közelebbről nehezen meghatározható köre és a vállalatvezetés között is újra meg újra kialakultak.

Az államosításokkal egy időben Urda Kálmán lett az Ikarus igazgatója. Ezzel megszűnt Zerkovitz rögzítetlen, de tényleges vezérigazgatói szerepe, amelyet 1947 nyaratól töltött be. Ő főmérnök lett, Cséfalvay pedig a konstrukciós osztály vezetője. Urda – aki mint említettük a már korábban is az MKP ellenőrzése alatt álló és az 1947 első felében zajló huzavona idején a szociáldemokraták szemében a mumust jelentő Mogúrt-tól, tehát egy járműipari cégtől érkezett – először egyszerre töltötte be a vezérigazgatói és a vállalati

mondanom, ünnepontás nélkül, hogy azért nem volt ilyen sima a magyar buszgyártás életsora. Igen sok ellenlábasra volt a hazai profilú busz készítésének.”

²⁰³ Germuska Pál - Honvári János: A közúti járműgyártás története Győrött 36.

párttitkári posztot. Utóbbit azonban hamar át kellett adnia Domoszlai Imrének, aki azután hamarosan a vezérigazgatói székben is követte Urdát. A Kádár-kori vállalattörténeti monográfia kézírata ezen a ponton bővebb a megjelent változatnál. Állításai szerint Domoszlai fúrta Urdát, majd a vállalatnál saját rokonait helyezte el. A termelés valódi problémáival nem foglalkozott. Eredetileg faipari munkás volt, míg Urda karosszerialakatos, tehát legalább szakmunkásként voltak ismeretei az iparágról. Domoszlai idején állami és pártszervek is vizsgálatokat indítottak az Ikarus-nál, amelyek azonban nem csak a vezérigazgató tevékenységére vonatkoztak, hanem a gyár műszaki vezetőire is kiterjedtek (erről lásd alább). Domoszlait hamarosan Holics Sándor, a Kereskedelmi minisztérium korábbi személyzeti osztályvezetője váltotta a vállalat élén, aki a járműiparhoz nem értett, és a vállalattörténet kézírata szerint vezetői erényeket sem csillogtatott, ám jó szándékához nem fért kétség. Igyekezett tiltakozni az ellen, hogy az Ikarus-t a felettes szervek túlterheljék sokféle, különböző kisszériában előállítandó jármű gyártásával. 1948-ban a termelést racionalizálni igyekvő mérnökök kezdeményezésére egyszer már átállt a vállalat egy hozzávetőlegesen szalagszerű termelésre (természetesen tényleges futószalag nélkül), ám a sokféle kisszériás jármű legyártása lényegében a nagylétszámú munkással kivitelezett kisipari termeléshez való visszatérést jelentette. Ez a probléma lényegileg összefüggött a munkásság gyáron belüli helyzetének kérdésével is, ezért ott majd visszatérünk rá. Holicsot végül 1951 augusztusában – 1948 márciusa óta már a negyedik vezérigazgatóként – Szőcs András követte, aki egészen az 1956-os forradalomig maradt a vállalat élén. A Kádár-kori vállalattörténeti monográfia rövid utalásai szerint ő eleinte konszolidálni tudta a vállalat viszonyait, amennyiben az Ikarus műszaki vezetőire támaszkodott és visszaszorította a „személyzeti vezetés” mindenhatóságát.²⁰⁴ Szőcs a műszaki vezetéssel kiépített kapcsolat révén Jenei – Szekeres szerint támadásoknak tette ki magát. A pártszervek részéről az 1950-ben indított vizsgálat úgy találta, hogy „a műszaki vonal szabotázsjellegű hiányosságokkal vezeti az üzemet.”²⁰⁵ A Kádár-kori vállalattörténeti monográfia szerint 1952 tavaszán a XVI. kerületi pártbizottságban Szőcsöt azzal támadták, hogy nem meri eltávolítani az ellenséges beállítottságú műszakiakat a vállalat vezetéséből, mindenkit pótolhatatlannak minősít. Ennek a kerületi pártbizottsági ülésnek a jegyzőkönyve nem található. Más kerületi pártbizottsági ülések jegyzőkönyvei szerint Szőcs magatartását azonban nem egészen az jellemezte, amit Jenei – Szekeres állított, azaz a műszaki vezetéssel való jó kapcsolat. Valamivel korábban a

²⁰⁴ Jenei – Szekeres 127.

²⁰⁵ Jenei – Szekeres kézirat 88.

kerületi pártbizottság ülésén arra panaszkodott, hogy „Zerkovics” – a kerületi pártbizottság üléseinek jegyzőkönyveiben rendszeresen így szerepel – önkényesen intézkedik, s hogy a főmérnök „[a]zelőtt magához szoktatta a dolgozókat, így adnak a szavára...”²⁰⁶

Persze lehet, hogy Szőcs ezen a fórumon csak a jelenlévők szája íze szerint akart beszélni, s a vállalat vezető káderei között valóban Zerkovitz mellé állt a személyzeti főnökkel szemben. A kerületi Pártbizottság ülésein ugyanis általában rendszeresen szidták az Ikarus-ban dolgozó „műszaki értelmiséget”, és személy szerint Zerkovitz Bélát is.²⁰⁷ Ám a kerületi pártbizottságban az igazgató által az Ikarus műszaki vezetésével szemben megfogalmazott bírálatok nem mentették meg Szőcsöt attól, hogy a XVI. Kerületi Pártbizottság a Budapesti Pártbizottságnak küldött jelentésében valóban ne bírálja őt a műszaki vezetéssel kapcsolatos magatartása miatt. „Hiányosság volt továbbá az igazgató részéről, hogy a műszaki vezetésbe befurakodott ellenséges elemek eltávolításánál opportunista magatartást tanúsított. Majdnem minden egyént szakmailag pótolhatatlannak tartott, vonakodott leváltani, félve attól, hogy a termelésben visszaesés lesz [...] [n]em támaszkodik a becsületes káderekre, nem bízik azok szaktudásában”²⁰⁸.

A fővárosi pártbizottság előtt védekezve Szőcs az elengedhetetlen önbírálat mellett ellenfeleiként jelölte meg a vállalata műszaki vezetését. A XVI. kerületi Pártbizottság jelentésének vitájában az 1951 karácsonya előtti Ikarus-beli zendülés kapcsán saját szerepét tisztázandó a vállalat műszaki vezetését vádolta. „Azzal kapcsolatban, hogy a dolgozókkal való viszony részemről nem jó, megemlítem, hogy mikor én az üzembe kerültem erős ellenállásba ütköztem. A műszaki vezetés részéről egy ellenakció indult meg: hogy elszigetelni az igazgatót a dolgozóktól. Belátom, hogy helytelen volt, amikor nem kellő hangon beszéltem a dolgozókkal. Ezen a magatartáson már sokat változtattam. Hiba még az, hogy keveset tartózkodom lent az üzemben, a dolgozók között.”²⁰⁹

²⁰⁶ BFL XXXV.157.a. 3. 257. ő. e. XVI. kerületi MDP Pártbizottság, 1951. 12. 14. ülés.

²⁰⁷ Az 1949. november 12-ikei Mátyásfüldi Pártbizottság ülés egyik hozzászólását például így adja vissza a jegyzőkönyv: „A műszaki értelmiség viszonya a párthoz, erre térek ki, igen rossz. A műszaki értelmiség viszonya a munkához, az egyéni versenyhez, a kezdeményezéshez. Magatartása elhúzódotást tanúsított, a párt arra veszi az irányt, hogy különbséget teszünk a népidemokráciához hű műszakiak között” BFL XXXV. 157. a.3. 86. ő. e. Egy másik példa két évvel későbből: „Nagy hiba volt, hogy nem volt meg a Pártnak a tekintélye, nem érvényesült a Párt mindenekfelett. Egyes műszaki vezetőket a párt felé helyzetek, megmutatkozott ez abban is, hogy ezek a műszaki vezetők nem hajtották végre a párt utasításait” BFL XXXV.157.a.1. 5. ő. e. XVI. kerületi pártértekezlet 1951. 11. 18. Lantos elvtárs hozzászólása.

²⁰⁸ BFL XXXV.95.a. 52. ő. e. a Budapesti Pártbizottság 1952. márc. 18. ülésének jegyzőkönyve.

²⁰⁹ BFL XXXV.95.a. 52. ő. e. a Budapesti Pártbizottság. 1952. márc. 18. ülésének jegyzőkönyve.

Az Ikarus műszaki vezetőit érő támadások minden bizonnyal nem lehettek veszélytelenek. Dóka László XVI. kerületi párttitkár határozottan leszögezte, hogy nem hiszi, hogy bárki is pótolhatatlan lenne, s aki nem megfelelő azt le kell váltani. A PB tagjai pedig hozzászólásaikban arról beszéltek, hogy a szabotőröket át kellene adni az ÁVH-nak.²¹⁰ Az Ikarus-t bíráló észrevételek a pártapparátusban egészen Gerő Ernőig jutottak, aki nyilvánosan is szóvá tette az Ikarus-ban elkövetett „hibákat”. „Itt csak egy-két kirívó eset megemlítésére szorítkozom. [...] Az Ikarusnál a 30-as autóbustípusnál, amelyet most annyira reklámoznak lapjaink és azt hiszem nem ok nélkül, a normákat az első szériára állapították meg, s nem vették figyelembe, hogy később a szerszámok, a felszerelés, a munkamódszerek lényegesen jobbak lettek. Ez természetesen a normák fellazítását jelentette.”²¹¹

Az Ikarus műszaki vezetésével szemben azonban nem csak a pártszervek vizsgálódtak, hanem szabotázs gyanújával az ÁVH is figyelte őket. Az államvédelem érdeklődésük elsősorban Zerkovitz Bélára irányult, akinek tevékenységét 1952-től folyamatosan ellenőrzés alatt tartották. Úgy vélték, hogy megszegi a Minisztertanács különböző határozatait – különösen azokat, amelyek az órabérezésről a darabbérezésre való átállást írják elő –, hátráltatja a versenymozgalmat, és olyan hibákat követ el, amelyek gátolják a tervteljesítést és nagy károkat okoznak a népgazdaságnak. Csupán azt nem látták bizonyíthatónak, hogy mindez tudatos szabotázs lenne, de a gyanú ez volt.²¹²

Zerkovitzot azonban nem, hogy nem tartóztatták le, de úgy tűnik, hogy pozíciója sem volt veszélyben. Sőt, később 1957-ben is meg fogja úszni a felelősségre vonást, noha ugyan azon forradalmi cselekményekben való részvételért, amelyeknek ő is tevékeny részese volt, másokat börtönbüntetésre ítélték. Láthatólag nem csak az Ikarus-on belül volt lehetősége műszaki kérdésekben kezdeményezésre, hanem általában is volt mozgástere elképzelései keresztülvitelére. Nem lehet pontosan tudni, hogy miből fakad Zerkovitz mozgástere – és személyes biztonsága, tehetjük hozzá – kétségtelen szaktudásán túl. Michelberger Pál emlékezései szerint, aki tulajdonképpen az utódja volt az Ikarus-nál, „nagyon jófejű ember volt. Párton kívüli, vallásos, de valamilyen oknál fogva Rákosiék nagyon bíztak benne.”²¹³ Más

²¹⁰ BFL XXXV.157.a.3. 257. ő. e. A XVI. kerületi PB. 1951. 12. 14. ülése.

²¹¹ Gerő Ernő: A döntő tervén teljesítésének feltételei (Beszéd az MDP KV által összehívott országos aktívaértekezleten.) In: U.ő: *A vas, az acél, a gépek országáért*. Szikra, Budapest, 1952. 232.

²¹² A Zerkovitzra vonatkozó korábbi anyagok – ügynöki jelentések, műszaki szakvélemények a hibákról – elvesztek a forradalom alatt, az 1957-es vizsgálatok idején az ügyön dolgozó tisztek ismeretei alapján foglalták össze az ellene szóló tényeket. ÁBTL 3.19. V-141867. Dr. Hant Emil tsa. vizsgálati dosszié.

²¹³ Szentgyörgyi: *Mérnök - tudós* 128. Michelberger anekdotája szerint amikor 1964-ben klimatikus kísérleteket végeztek egy busszal Kazahsztánban a kint járó csapat meglátogatta Rákosit, akinek első

visszaemlékezés szerint az 1947-48-as években Zerkovitz két párttagkönyvvvel is rendelkezett, egy szociáldemokratával és egy kommunistával.²¹⁴ 1964-ben az Ikarus személyzeti osztálya azt a felvilágosítást adta a BM érdeklődésére, hogy Zerkovitz 1945-ben belépett az MKP-ba, de onnan gyorsan átlépett a szociáldemokratákhoz, s a pártegyesítéskor nem vették át az MDP-be így onnantól pártonkívüli volt.²¹⁵ Ha ez a valóság, az megmagyarázhatja a két visszaemlékezés eltéréseit, hiszen nem alaptalan a mind két pártban való részvétel emléke, ám az államszocialista rendszer időszakában már valóban pártonkívüli volt. Amikor 1957-ben az Ikarus vezérigazgatója, a vállalati MSZMP Intéző Bizottság titkára és a munkástanács – frissen posztjára került, az új hatalomhoz lojális – elnöke egy közös levélben kérték Zerkovitz Ikarusból való eltávolítását a kohó- és gépipari minisztertől, köpönyegforgatónak minősítették, olyan kétszínű embernek, akin azonban érződik, hogy szívesebben szolgálná ki a „másik rendszert”.²¹⁶

Ez a levél is – amint még a Zerkovitz-cal szemben kifejezetten ellenséges „Német Rezső” fedőnév alatt írt jelentések is – elismerték azonban nagy műszaki tudását. Utóbbi minden róla szóló jellemzésben vagy véleménynyilvánításban ismétlődik.²¹⁷

Zerkovitz cikkei valóban arról tanúskodnak, hogy a járműtervezés részleteit is – légáramlás, rugózás stb. – komoly fizikai tudás birtokában és kísérletekre épített vizsgálatok alapján dolgozta ki, s ugyanakkor, hogy elképzeléseit kitartóan védelmezte.²¹⁸ Szinte úgy tűnik, hogy az 1950-es évek első felében a hazai járműipari műszaki mező egyik pólusát képezte. Legalábbis a hazai járműgyártás műszaki fejlesztési irányairól a Közlekedéstudományi Szemlében az ő cikke volt a vitaindító, az érkezett hozzászólások után pedig az ő válasza zárta a vitát.²¹⁹ A könnyűfém alkalmazása és az önhordó karosszéria mellett elkötelezett – minden

kérdése az volt az Ikarus-tól érkezetekhez, hogy mi van Zerkovitz-cal, és azt mondta volna, hogy „[e]zek a barmok, hogy egy ilyen embert mellőznek!”. 128.

²¹⁴ Vörös János: *Életútam*. Kézirat, 2006.

²¹⁵ ÁBTL 3.1.5. O – 16656/15. Zerkowicz Béla István

²¹⁶ Az 1957. IV. 15-én kelt levél másolata ÁBTL 3.1.5. O – 16656/15. Zerkowicz Béla István

²¹⁷ U.o.

²¹⁸ Zerkovitz Béla: Újabb irányok az autóbusz építésben. *Magyar Technika. Műszaki és gazdaságtudományi folyóirat*. 1949. 4. sz. VI. évf. 45-51. Zerkovitz Béla: Nehézgépkocsik rugózásának alapelvei. *Magyar Technika* 1949. 7. sz. 54-58. Zerkovitz Béla: A könnyűfémek alkalmazásának jelentégi állása a hazai gépkocsigyártásban. *Alumínium*. 1950. 7-8. sz. 171-175. Zerkovitz Béla: Az Ikarus-gyár új autóbusza. *Magyar Technika. Műszaki és gazdaságtudományi folyóirat*. 1952. 1-2. sz. VII. évf. 23-28.

²¹⁹ Zerkovitz Béla: Korszerű autóbuszok tervezésének néhány alapkérdése. *Közlekedéstudományi Szemle*. 1953. III. évf. 11-12. sz. 405-412., Feledy Béla hozzászólása. *Közlekedéstudományi Szemle*. 1954. 1. sz. 17-18., Csetneky Zoltán és Erős György hozzászólása. u. o. 18-19., Szabó Dezső hozzászólása *Közlekedéstudományi Szemle*. 1954. 2. sz. 68-69., Berczik András hozzászólása u. o. 69-70., Zerkovitz Béla: Válasz a „Korszerű autóbuszok tervezésének néhány alapkérdése című cikkekre beérkezett hozzászólásokra. *Közlekedéstudományi Szemle* 1954. 5. sz. 184-190.

valószínűség szerint pártonkívüli – Zerkovitz a műszaki mezőn belüli ellenfelek és a gazdaság irányító apparátusok egyes részeinek ellenállását legyőzve el tudott tehát jutni az önhordó karosszériás nagy autóbusz megtervezéséig, sőt sorozatgyártásig. 1955-tel került sorozatgyártásba az Ikarus 55-ös önhordó szerkezetű távolsági nagy autóbusz, és „testvére” az Ikarus 66-os, városi célra tervezett nagy méretű, önhordó karosszériás autóbusz.²²⁰

A konstrukció már két évvel korábban is kész volt, sorozatgyártásba kerülését valószínűleg Nagy Imre 1953-as kormányra kerülése akadályozta meg, mert ez egyúttal a beruházási összegek átcsoportosítását jelentette. Az Ikarusnál 1954-ben az életszínvonal emelését célzó politika részeként a meglévő vállalati bölcsődei és óvodai kapacitást bővítették, továbbá a fogyasztási javak kínálatát emelni akaró kormányzati törekvésnek megfelelően gyártottak 28 500 babakocsit és 20 ezer darab homokozójátékot. Ezen felül 100 trolibuszt – ami ebben a szériában nem volt gazdaságos, 548 egyéb nehézgépjárművet, és 1228 autóbust. (Így is ez volt az első év azonban 1949-től kezdve, hogy több autóbust gyártottak, mint egyéb járművet.) Zerkovitznak a vállalat tevékenységét a buszgyártástól eltérítő utasításokon kívül magának az autóbuszgyártásnak a vonatkozásában a pártszervek támadásain kívül a Kohó és Gépipari Minisztérium ellenkező törekvéseivel kellett leginkább számolnia, amely a teherautókkal közös diesel motor programot és az alváz buszgyártást erőltette. (Az Ikarus az illetékes minisztérium utasítására ebben az időben gyártotta az ú.n. „fakarusokat” is. Ezek teherautóalvázra fából épített karosszériájú, alacsony minőségű buszok voltak, amelyeket kifejezetten munkások, elsősorban bányászok szállítására szántak.) Lényeges volt azonban, hogy az Országos Tervhivatal 1951 közepétől egyértelműen támogatta az Ikarus műszaki vezetésének projektjét,²²¹ és hogy 1952. június 30-ától a Kohó és Gépipari Minisztérium Járműipari főosztálya helyett az Autó és Traktoripari Tröszt lett az Ikarus közvetlen felettes hatósága, amely lényegében az összes hazai nagy járműipari vállalatot összefogta, s ahol a technokraták szempontjai a korábbi minisztériumi főosztályhoz képest jobban érvényesülhettek.²²²

Zerkovitz természetesen nem egyedül dolgozott a könnyűfémek járműipari alkalmazásán és az önhordó karosszériás buszok megalkotásán és elfogadtatásán. A buszok részletes tervein Cséfalvay vezetésével egy mérnök csapat dolgozott.²²³ De – a párton kívüli –

²²⁰ A típus egészen 1972-ig maradt gyártásban.

²²¹ Ebben Zerkovitz visszaemlékezése szerint Vas Zoltán meggyőzése számított, aki az ügy mellé állt.

²²² Jenei – Szekeres, 130. kiemeli a tröszt józan személyzeti politikáját, amelyet immár nem az ellenségkeresés jellemzett.

²²³ Zerkovitz egy visszaemlékezésben 60 főre teszi az önhordó busz megalkotásán dolgozó csapatot. A jármű egészének és részleteinek műszaki megoldásait kellett kidolgozni, összehangolni a

Zerkovitz volt az, aki a témáról rendszeresen publikálva, a vállalat főmérnökeként képviselte az elgondolást, összefogta a munkát, és végeredményben keresztül vitte az ügyet a pártállami apparátusok dzsungelén. Ahhoz, hogy ezt sikerrel megtehesse, kellett azonban az, hogy egyáltalán létezzen az az intézményekben is megtestesülő technokrata erőter, amelyben mozogni tudott, s amelyet a járműipar műszaki és gazdaságirányítási szakembereinek sokasága alkotott. Mindez azt mutatja, hogy a technokráciának még az 1950-es évek elején is volt mozgástere Magyarországon. Nem pusztán végrehajtói feladatokat láttak el a mérnök, szakemberek és a beruházási döntések, fejlesztési irányok kialakításában sem csupán alárendelt előkészítő funkcióban szerepeltek, hanem volt mozgásterük – kihasználva a rendelkezésre álló műszaki tudományos fórumokat – tartalmilag is kezdeményező szerepet játszani. A műszaki szempontból képzetlen pártkatonák, hiába volt a kezükben az adott pillanatban nagy hatalom, nem tudták végsősoron nélkülözni a technokratákat, sőt akár vitatkozni sem voltak képesek velük. Bebrits Lajos, egykori vasutas, közlekedési és postaügyi miniszter megnyitó beszéde például az MTA Közlekedéstudományi Főbizottsága által szervezett gépjárműközlekedési ankéton egyrészt ügyetlenül hatott, amikor „tudományosan megalapozott princípiumokat” hiányolt, másrészt pedig elárulta tanácsstalanságát, ami a típusok, motorok, fékberendezések körül elhangzó ütköző véleményeket illeti.²²⁴ Azt remélte, hogy a tudományos tanácskozás végre egyértelmű iránymutatást ad majd neki ezekben a kérdésekben.²²⁵

A technokrácia pozíciója a gazdaság totális uralásának igényéből fakadt. A káoszhoz, az átláthatóság hiányához éppen a totális tervezés igénye vezetett, ahol a politikai vezetésnek feltétlenül szüksége volt szakemberekre, technokratákra ahhoz, hogy egyáltalán megpróbálja működtetni a gazdaságot.²²⁶ Természetesen a sztálini típusú hatalomgyakorlásban a

közlekedési igényekkel – és a hozzáférhető anyagok kínálatával – elkészíteni a jármű egészének és részleteinek a műszaki konstrukcióhoz illő és ugyanakkor esztétikus formaterveit, megtalálni a megfelelő gépészeti megoldásokat, stb.

²²⁴ Bebrits, Gerő helyettese és 1949-től utódja a Közlekedési Minisztérium élén az 1930-as években a Szovjetunióban területi vasútigazgatóként működött. Major Iván: *Közlekedés és gazdaság*. Magvető, Bp. 1984. 76.

²²⁵ Czére Béla dr. és Prohászka László: *Hazai Gépjárműközlekedésünk fejlesztése. A Magyar Tudományos Akadémia Közlekedéstudományi Főbizottsága és a Közlekedési Minisztérium által 1952. július 11-12-én rendezett első Gépjárműközlekedési Ankét előadásainak és hozzászólásainak anyagai*. Bp. Közlekedési Kiadó, 1953. 7-11.

²²⁶ Hasonló megfigyeléseket tettek a náci Németország gazdaságirányításáról is, ahol már a vállalatok magántulajdonlása fennmaradt, ám emellett is megpróbálták őket totálisan a háború szolgálatába állítani. Ez – a gazdaságirányítási rendszer állandó átszervezése, a termelési programok állandó újratervezése közepette is elég sikerrel járt, köszönhetően a technokrata réteg együttműködésének és teljesítményének. Werner Plumpe: „Steuerungsprobleme” in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte des Nationalsozialismus. In: *Die andere Seite des Wirtschaftsrechts. Steuerung in den Diktaturen des 20. Jahrhunderts*. Hrsg. Gerd Bender – Rainer Maria Kiesow – Dieter Simon. Klostermann, Frankfurt am M.: 2006. 19-30.

technokraták személyes biztonságát nem garantálta semmi, azaz egyesek könnyen a terror, a tisztogató akciók, a politikai rendőrség áldozataivá válhattak. A technokrata tudás akadémiai keretek között való prezentálása ugyan legitimálhatta a mérnököket a hatalom felé is, ám a technokrácia és a politika egymásra utaltsága, határainak elmosódása veszélyeket is magába rejtett. A szénbányászat meghatározó mérnöki vezetői közötti akadémiai keretek közötti konfliktust például – vagy a közöttük kialakult konfliktus akadémiai szinten való megjelenését – belügyi lépések is követték, amennyiben a vita egyik oldalán állókat kicsivel később letartóztatta az államvédelem. Figyelemre méltó azonban, hogy az ÁVH – miközben bizonyítani igyekezett, hogy egy szakmai vita egyik oldalán állók szabotálni igyekeztek a széntermelés növelését – minden igyekezet és a felsőbb politikai elvárás megléte ellenére sem tudta több nekifutással sem koncepciók perig eljuttatni az ügyet. A bányászati műszaki részletkérdésekben a kompetencia hiánya, az igénybe vett szakértők véleménykülönbségei, illetve részben utóbbiaknak a letartóztatottakkal való szolidaritása miatt az ügy elhőzódott és végül, már Nagy Imre kormányra kerülése után, érdemi eredmény nélkül zárult.²²⁷ Egyes technokraták áldozatul eshettek az állami terrornak, de a párhatalom mégsem tudott lemondani a technokrata hálózatok, körök munkájának igénybevételéről.²²⁸

A technokrácia tehát kezdettől a pártállam alkotó elemévé vált, sőt bizonyos szempontból mozgásteret nyert a megelőző időszakhoz képest. Amíg a tulajdonosok látták el a vállalkozói funkciókat, addig a mérnökök számára csak a végrehajtói, a szorosan vett műszaki feladatok megoldása maradt. A vállalat profilját, fejlesztési irányait a vállalkozók döntései határozták meg, illetve a háború időszakában persze az állami igények. A magántulajdon kikapcsolásával a vállalkozói funkciók egy része úgy tűnik, nem az elvileg a tulajdonosi szerepkörbe került állami apparátusokhoz, hanem a technokratákhoz vándorolt.²²⁹ A klasszikus schumpeteri értelemben a vállalkozó a meglévő anyagok és erőforrások új fajta

²²⁷ Cserényi-Zsitnyányi Ildikó: *Kibányászott „lignitbűnök”* Bp. L'Harmattan, 2013. Moszkvából hazatért, régi kommunistának számító bányamérnök is lobbizott a letartóztatottak mellett, különösen 21-24.

²²⁸ Ez még a bányáiparban is így volt, ahol talán legnagyobb volt a különféle gazdasági ágak között a letartóztatott mérnökök száma. Cserényi-Zsitnyányi Ildikó: *Aknamunka. Szabotázsperek a Rákosi-korszakban*. Jaffa, Budapest, 2009.

²²⁹ Elméleti közgazdasági szempontból a vállalatvezetés nem birtokolta a vállalat feletti legfontosabb rendelkezési jogokat, mint az alapítás, kibővítés, újjászervezés, fúzió, megszüntetés, és az olyan kérdésekben is mint a termelési profil meghatározása, tőkebevonás, piaci szerződések megkötése, termelési innovációk bevezetése csak részleges kompetenciákkal rendelkezett. Marcel Boldorf: *Governance in der Palnwirtschaft*. A gyakorlatban, ha a vállalat vezetése nem is birtokolta ezeket a rendelkezési jogokat, a vállalat technokratái távolról sem mindet, hanem csupán közülük bizonyosakat – nyilván nem teljeskörű autonómiával, de – birtokoltak. Ez a technológiai újításokkal és a termelési profillal kapcsolatban is fölmerülhet.

összekapcsolásával hoz létre valami újat.²³⁰ Ebben az esetben az önhordó karosszériás buszok, mint vállalkozói innovációk a technokraták termékei voltak.²³¹ Ám, ha a vállalkozói funkció lényegének egy másik, újabb szemléletben a különböző tőkefajtákat mobilizáló hálózatépítést, és hálózatok összekapcsolását tartjuk, a vállalkozói szerepben akkor is a technokratákat találjuk. Piaccgazdaságban a vállalkozó anyagi tőkét, a személyében megtestesülő humántőkét, és társadalmi kapcsolathálóját képező társadalmi tőkétjét fekteti be a nyereség érdekében, és akkor számíthat nyereségre, ha összekötő pontjává válik különböző szociális hálózatoknak.²³² Államosított gazdaságban az anyagi tőke feletti rendelkezésről közvetlenül nem lehetett szó, a humán és a társadalmi tőke bevetéséről, kapcsolathálózatok összekapcsolt működtetéséről viszont igen, ez a technokrata körök olyan kulcsfiguráinak, mint Zerkovitz volt ezekben az években valószínűleg a tevékenységük lényegéhez tartozott. (Természetesen nem volt viszont szó egy profittal kecsegtető piaci lehetőség megragadásáról, ami a vállalkozói funkció más értelmezésnek központi eleme.²³³) Zerkovitz törekvéseinek sikerét jelenthette, hogy 1953-tól külön kísérleti üzem működött Mátyásföldön, ahol az új konstrukciók tudományosan megalapozott kifejlesztése folyhatott. Ugyan ekkor formatervező csoport is létesült.²³⁴ Ezzel a technokrata professzionalizmusnak a járműiparban meghatározó mindkét iránya – a műszaki, és az ipari formatervező – is intézményesült az Ikarus-ban.²³⁵ Zerkovitz Béla 1953-ban

²³⁰ Ez ötféle módon történhet: 1) új termék, vagy új minőségű termék bevezetése, 2) új termelési módszerek bevezetése (melyek egyáltalán nem feltétlenül új tudományos eredményen alapulnak) vagy új kereskedelmi módszerek alkalmazása, 3) új piac megnyitása (függetlenül attól, hogy az korábban létezett-e már, avagy ekkor jön létre), 4) új nyersanyag vagy félgyártmány források feltárása, 5) új ipari szervezet kialakítása. Joseph A. Schumpeter: *Entrepreneurship as Innovation*: In: *Entrepreneurship. The Social Science View*. ed. by Richard Swedberg. Oxford University Press, Oxford, 2000. 51-75. Ebben az esetben a Schumpeter által leírtak közül az 1. típusba tartozó innovációról van szó.

²³¹ Az, hogy közben az Ikarus párhuzamosan gyártott más, nem innovatív konstrukciókat is, nem változtat az önhordó karosszériás konstrukció innovatív jellegén. Az anyagok és erőforrások innovatív összekapcsolásából származó termékek és a régebbi megoldások együttélése a szocialista gazdaságok jellemzője. „In a non-exchange economy, for example a socialist one, the new combinations would also frequently appear side by side with the old.” Schumpeter i.m. 52.

²³² Ez a megközelítés a vállalkozói funkciókat nem a piac absztrakt terében képzei el, hanem a reális társadalmi struktúrában, amelyet kapcsolathálózatok tagolnak, s amelyekben a társadalmi struktúra szabja meg a humántőke – személyes tudás, készségek, képességek, sőt fellépés vagy sármosság – értékét. Ronald S. Burt: *The Network Entrepreneur*. In: *Entrepreneurship* ed. by Richard Swedberg. 281-307.

²³³ Ludwig von Mises: *The Entrepreneur and Profit*. In: *Entrepreneurship*. ed. by Richard Swedberg. 89-109.

²³⁴ Jenei-Szekeres.

²³⁵ Ugyan ekkor, Nagy Imre miniszterelnöksége idején más területeken is történtek lépések a technokrácia intézményesülésében. Ilyen volt például, hogy a kormány az államapparátus racionalizálása érdekében kormánybiztosságot állított fel, amely pedig szakbizottságokat hozott létre, amelyekben a szakértőknek a „gazdaságpolitikai irányítás szervezetének és működésének ésszerűsítésére” kellett tervezeteket kidolgozniuk. Ebbe a sorba tartozott a Közgazdasági Kutatóintézet

november 7-ike alkalmából a Munka Érdemrend kitüntetésben részesült, tehát – igaz nem Vörös Zászló Munka Érdemrendet kapott, de – a legmagasabb helyről is elismerték munkáját, függetlenül a koncepciói hazai megvalósíthatóságát illető bírálatoktól, sőt a szabotázs gyanútól.²³⁶

Az önhordó karosszériás Ikarus születése tehát a technokrácia sikere volt. A sikeres technikai megoldások műszaki szempontból a háborús repülőgépipar örökségei voltak. Ez persze nem csak a magyar járműgyártásban volt így, hanem például a szovjetben is.²³⁷ Nem sok nyoma van annak, hogy a műszaki korszerűséghez, vagy a design-hoz a technokraták – legalábbis nyilvánosan – a modernitás, korszerűség, vagy éppen a szocializmus értékeit kapcsolták volna diskurzusaikban. A nemzetközi szakirodalom azt hangsúlyozza, hogy a technokraták törekvéseiben a műszaki megoldások egyben a társadalom berendezkedésére tett javaslatok is, amelyek elfogadtatását célozza az, hogy összekapcsolják őket, illetve egyáltalán a technokrata tudást az elfogadott politikai értékekkel, a jövőre vonatkozó víziókkal.²³⁸

Zerkovitz szövegeiben első ránézésre nem igen találni ilyesmit. A politika, a társadalom világa fel sem merül ezekben, még a járművek felhasználói sem jelennek meg, pusztán a műszaki megoldások és paraméterek – külföldi járművekkel való összehasonlításban – képezik cikkei tárgyát. A képletekkel és számításokkal zsúfolt szövegek inkább a műszaki szakszerűség által és a tudományos, fizikai megalapozottságukkal lehangolóak az olvasó számára (a bölcsészeknek feltétlenül). De más korabeli cikkekben sem jelenik meg az például, ahogy az alumínium a modernitás értékeivel asszociálódott a könnyűfémekről szóló századközépi diskurzusokban. Sheller megállapításai szerint az alumínium diadalútja – amely egyes esetekben, mint egy-két évtizeden belül kiderült, túl is ment az ésszerű felhasználás körén, mert lettek volna alkalmasabb alternatív anyagok – nem volt törvényszerű. Az alumínium

megalapítása az akadémián 1954 elején, amely az állami és pártapparátusokon kívüli gazdaságtudományi munka intézményeként jött létre, és így ugyan úgy egy tudományos diszciplína intézményesülését jelentette, mint amilyenek műszaki területen is történtek. Persze, Nagy Imre célja a Közgazdaságtudományi Intézet alapításával nem technokratikus volt, nem a magukat a tudományukkal legitimáló szakemberek mozgásterét kívánta tágítani az intézményalapításokkal, hanem a saját politikai céljaira kívánta őket igénybe venni, ám ez nem változtat azon, hogy a közgazdaságtudomány előrelépése egy – igaz sajátosan szocialista úton haladó – professzionalizációban egyben a technokrácia mozgásterét is növelte. A kormánybiztosságról és a Közgazdaságtudományi Intézet alapításáról, Rainer M. János: A szocializmus újratervezése. Magyar kísérlet az ötvenes évekből. In: *Újratervezések*. Szerk. Rainer M. János, Keller Márkus. 27.

²³⁶ *Magyar Közlöny* 1953. november 7. 59. sz. 352.

²³⁷ *Magyar Közlekedés*. 1948. augusztus 153-156. (Egy oroszról fordított cikk.)

²³⁸ Robert Leucht Ingenieure des Kalten Krieges. In: David Eugster und Sibylle Marti (Hg.) *Das Imaginäre des Kalten Krieges. Beiträge zu einer Kulturgeschichte des Ost-West-Konfliktes in Europa*. Klartext, Essen, 2015. 97-115.

elterjedése, azaz a kutatás-fejlesztési és beruházási döntések, amelyek éltre hívták a termelő kapacitásokat, és a megrendelők, felhasználók igényei és elvárásai, amelyek alumínium alapú konstrukciók tervezéséhez vezettek különféle termékek esetében összesített eredménye volt vállalatok, tudományos szereplők, állami-kormányzati aktorok és természetesen a felhasználók tevékenységének. Mindezen szereplők körében pedig az alumínium, mint könnyűfém jelentőségéről formált elképzelések közösségét az alumíniumot a korszerűséggel, modernitással és a haladással és hatékonysággal összekötő modernista technokrata diskurzusok teremtették meg.²³⁹ Az alumínium már korábbi elemzésben is annak példája volt, hogy a business history összeköthető, illetve összekötendő a kultúrtörténettel, mert az alumíniumi beruházások rentabilitása e könnyűfém kulturális felértékeltségén nyugodott.²⁴⁰ Az alumínium a szovjet jövőképekben is szerepelt és a megvalósult kommunizmussal kapcsolódott össze. Vaszilij Zaharcenko *Utazás a jövőbe* című sci-fi-je magyarul 1953-ban jelent meg – amely regényszerű cselekményt nem is tartalmazott csak a kommunizmus jövőendő elképzelt technológiájának dicsőítő részletezését – bemutat egy teljesen automatizált járműgyárat, ahol nagyrészt alumíniumot használnak.²⁴¹ Hasonlót a magyar irodalomban talán nem nagyon találunk, bár Fehér Klára „Földrengések szigete” c. 1957-ben megjelent sci-fijében bőven szerepel alumínium.

Az Ikarus körüli technokraták természetesen nem kalandoztak a science-fiction terére, s a társadalmi vagy politikai kérdések taglalásába sem bocsátkoztak. Mégis, azt mondhatjuk, hogy bizonyos mértékig a könnyűfém-szerkezetes konstrukciók melletti érveléstől Magyarországon sem volt idegen a modernitás és hatékonyság diskurzus.²⁴² Zerkovitz is

²³⁹ Mimi Sheller: *Aluminium Dream*,: Az alumínium felhasználása a járműgyártásban műszaki adottságait tekintve logikus volt, az elektrotechnikában viszont, ahol szintén elterjed nem, mert az alumínium akár veszélyes mértékben is felmelegszik, ha elektromosságot vezet. A háztartási eszközök körében szintén megjelentek kisvártatva kedvezőbb adottságú anyagok, mint az alumínium. A közlekedésre nézve lásd különösen a *Speed Metal* c. fejezetet, 85-114. Hozzávetőleg két évtizeddel később az alumínium elveszítette modern asszociációit, sőt a „túlhasználat” következtében inkább az olcsóság, és az igénytelenség képzetei kapcsolódtak hozzá.

²⁴⁰ Eric Schatzberg: *Symbolic Culture and Technological Change: The Cultural History of Aluminium as an Industrial Material. Enterprise and Society*. 2003. Vol. 4. Issue 2. 226-271. Schatzberg munkájára Sheller is nagyban épít, ám vele ellentétben elsősorban az USA alumínium iparára koncentrálnak és az alumínium fényes észak-amerikai történetével szembe állítja a Közép-, és délamerikai bauxitkitermelő helyek „sötét” történetét, a technokrata modernitás diskurzusai így egy észak-dél ellentét kontextusába helyezve.

²⁴¹ Elemzésére lásd: Radnai József: *Fantasztikus alumínium. Alumínium a sci-fikben*. Bp. 2017. 162-168.

²⁴² Zerkovitz Béla: Önhordó autóbuszszekrények építése. *Autó* 1948.(1. évf.) július. 1. 7., ahol önhordó buszok gyártásáról, előnyeikről, és az irántuk való külföldi érdeklődésről írt. Az alumínium és a modernitás, sőt a nemzet összekapcsolására inkább a korábbi korszak népszerűsítő publikációi adnak példát, lásd: Szekeres Ferenc: *Az alumínium Magyarország nemzetgazdaságában*. Részlet a

hangsúlyozta, hogy olyan számítási alapelveket dolgozott ki amelyek révén a könnyűfémek konstrukció anyagpazarlás nélkül éri el a megfelelő közlekedésbiztonságot, azaz az utasok védelme érdekében nem kell pontatlan becslések nyomán felesleges mennyiségű anyagot a járművekbe építeni (vagyis, mérnöki nyelven szólva, elkerülhető a túlméretezés).²⁴³ Ha a műszaki, ipari dimenzióban maradva, de Zerkovitz szövegei is magukon hordozzák a modernista diskurzus elemeit, amikor leszögezi, hogy a világ buszgyártása versenyben áll a súlycsökkentésben, s hogy a jövő mindenképpen a könnyűfémek konstrukcióké. Azt is hangsúlyozta, hogy a könnyűfémek felhasználásával kiiktathatóak a karosszériagyártásból keresett, és másutt jobban felhasználható anyagok, mint a vas-, és acéllemezek, enyvezett falemezek, s ráadásul a könnyűfém elemeket az alapanyag könnyebb alakíthatósága miatt sokkal olcsóbban lehet sorozatgyártásba venni, mert egyszerűbb szerszámgépekre van hozzá szükség.²⁴⁴ Ám e társadalmi, vagy politikai témák érintésétől tartózkodó műszaki szövegek mellett, maga az a tény, hogy *Alumínium* címmel folyóirat jelent meg 1949. januárjától mutatja, hogy a könnyűfémek modernitás diskurzusai Magyarországon is hatottak. A folyóirat a Magyar Műszaki és Természettudományos Egyesületek Szövetségének kiadásában, a Magyar Bányászati és kohászati Egyesület Alumínium Szakosztályának és a Magyar Alumínium és Könnyűfémkutató Intézet – melyet előző évben alapítottak – lapjaként jelent meg.²⁴⁵ A havilap – amely rendszeresen közölt nemzetközi „alumínium híreket” is teret biztosított az alumínium gyártás és felhasználás valamennyi műszaki kérdésének. Társadalmi, vagy politikai kérdésekről a lapban nem esett szó, az alumíniumgyártás gazdaságosságáról már inkább. E tekintetben a

Közgazdaságtudományi Kar doktori értekezéséből. Budapest, 1941., Domony András: *A XX. század féme. Az alumínium*. Különnyomat a Búvár 1942. júliusi számából, Nikolaus Fodor: *Das ungarische Metall: Aluminium*. Budapest, 1935.

²⁴³ Zerkovitz Béla: Az Ikarus-gyár új autóbusha. *Magyar Technika. Műszaki és gazdaságtudományi folyóirat*. 1952. 1-2. sz. VII. évf. 23- 28.

²⁴⁴ Zerkovitz Béla: A könnyűfémek alkalmazásának jelentlegi állása a hazai gépkocsigyártásban. *Alumínium*. 1950. 7-8. sz. 171-175.

²⁴⁵ A beköszöntő szerint „[h]azánk természeti adottságai alumíniumiparunkat nemzetgazdasági életünk egyik súlypontjává teszik és a szakma minden dolgozójának kötelessége, hogy színvonalát olyan nivóra emelje, hogy a külfölddel az összehasonlítást kibírja. Ezen a téren még sok tennivaló van, mivel az elmúlt rendszer célkitűzéseinek nem felelt meg iparunk ilyen irányú fejlesztése, hanem ellenkezőleg: ahelyett, hogy értékes nyersanyagunkat, a bauxitot itthon igyekeztünk volna feldolgozni, annak 98%-át külföldre szállítottuk. Népi demokráciánk a Szovjetunió támogatásával már az elmúlt években döntően megváltoztatta ennek az iparnak a helyzetét [...] Gondolunk itt elsősorban azokra az igen jelentős beruházásokra, amelyek ebben az iparban történtek. Legelsősorban az almásfüzitői timföldgyár építésére, amely Európának egyik legfontosabb timföldüzeme lesz.” „A magyar bauxit és az ebből előállított alumínium nemcsak a magyar családok ezreinek biztosít majd kenyeret, de a népi demokráciánk gazdaságának arnyagnál biztosabb alapját képezheti.” Becker Ervin. *Alumínium*. I. évf. 1. sz. 1949. Január. 1. 1. Becker Ervin irányította mérnökként az első alumínium kohó üzembe helyezését 1935-ben Csepelen. Az 1960-as években még mindig ő számított a magyar alumíniumipar első számú szakértőjének, ekkoriban a Fémipari Kutatóintézet vezetője volt.

hazai felhasználást szorgalmazták, aminek sajátos indoklása az volt, hogy a külföldi alumínium olcsóbb, mert ott az előállítás költségei alacsonyabbak.²⁴⁶ Az Alumínium és Könnyűfémkutató Intézet feladat éppen az volt, hogy felderítse, hol lehet az alumíniumot és ötvözeit felhasználni, és megalkossa azokat a könnyűfém konstrukciókat, amelyek átvehetik más anyagok helyét az iparban, közlekedésben, vagy a háztartási használatban.²⁴⁷ Az Alumínium 1949. évi 3. száma borítójának egészén a papírt egy vékony alumínium filmmel vonták be, s ez a sajátos borító az OSZK-ban őrzött példányon ma is hibátlan.

A hazai ipar e területen már az 1940-es évek második felében a szovjet alumíniumgyártással kapcsolódott össze, ami nyilván vitathatatlan érvet jelentett. A bauxitbányászat, timföld-, és alumíniumgyártás – norvég technológiai importtal²⁴⁸ – egy korai fázis után az 1930-as évek végén, illetve a világháború alatt élt át jelentős kapacitásbővülést, német cégek részvételével. Az iparág azonban a szovjeteket is érdekelte, már 1946-ban megalakult, a németből szovjet tulajdonba átkerült vállalatokból a MASZOBAL, a Magyar Szovjet Bauxit és Alumíniumipari Rt, amely az ágazat több üzemét összefogta.²⁴⁹ (1952-re, több lépésben valamennyi magyarországi bauxitbányászati és alumíniumipari egység e vállalat tulajdonába került, mígnem 1954-ben ez megszűnt és az üzemek visszakérültek magyar minisztériumi fenntartás alá.)²⁵⁰ Az ágazat stratégiai jelentőségét mutatja, hogy az 1948. XIII. tc-vel már az általános államosítások előtt államosították az iparág vállalatait.²⁵¹ A háború alatt elkezdett, de be nem fejezett almásfüzitői timföldgyár beruházására jelentős keretet

²⁴⁶ Gillemot László: Az alumínium felhasználás újabb útjai. *Alumínium*. I. évf. 12. sz. 265-270. Gillemot (1912-1977) egyetemi karrierje 1935-ben, a diplomaszerezés után indult gyakornokként, 1940-től adjunktus. A röntgenes anyagszerkezet-tani vizsgálatok hazai meghonosítója, Kossuth díjas, 37 évesen már az MTA levelező tagja. Egyetemi állása mellett a NIK műszaki fejlesztési osztályának vezetője. Számtalan egyetemi, akadémiai, kutatásfejlesztési, tanácsadói poszt betöltője, szakmai testületek tagja egészen a haláláig. Életútja a két világháború között indult mérnökgeneráció pályájának meglepő folytonosságát mutatja. Konkoly Tibor: Gillemot László. In: *Műszaki nagyjanink*. 6. köt. Szerk.: Pénzes István. Budapest, 1986. 449-507. Hasonlóan töretlen műszaki karrier a szintén Kossuth díjas miskolci egyetemi tanáré, Sályi Istváné (1901-1974), Kozák Imre: Sályi István. In: u. o., 1986. 399-448

²⁴⁷ Baránszky-Jób Imre: Könnyűfémek alkalmazása járóműveknél. *Alumínium*, I. évf. 12. sz. 271-284.

²⁴⁸ Kolosy Ernő: A magyar alumíniumkohásztörténete. In: *A legújabbkori magyar fémkohásztörténete*. Szerk.: Dr. Becker Ervin. Bp. METESZ, 1967. 147-172.

²⁴⁹ A szovjeteket nyilván az alumínium katonai jelentősége miatt érdekelte a magyar alumínium ipar. Egy kortárs amerikai szakértő ezt így értékelte: „Aluminium has become the most important single bulk material of modern warfare. No fighting is possible, and no war can be carried to a successful conclusion today, without using and destroying vast quantities of aluminium.” Dewey Anderson: *Aluminium for Defence and Prosperity*, 1951. idézi: Sheller i.m. 61.

²⁵⁰ Kutas Andor: A magyar timföldgyártás története. In: *A legújabbkori magyar fémkohásztörténete* 123-146.

²⁵¹ Tehát nem csupán a termelő egységeket, ahogyan az két évvel korábban a szénbányászattal foglalkozó vállalatok esetében történt, ami vegetálásra kényszerítette a bányáiktól megfosztott cégeket, s esetleg a szénkitermeléshez kapcsolódó, de kezelésükben megmaradt egyéb üzemágakat.

biztosítottak, s az iparág technokratái által szükségesnek tartott nyugati gépbeszerzéseket is végrehajtották (noha az ágazat mérnökeinek személyi összetétele politikai szempontból különösen negatívnak számított).²⁵²

Az Ikarus technokratáinak könnyűfém konstrukciókra irányuló törekvései mögött tehát ott volt, vagy legalábbis az elképzelés támogatása érdekében használható érvet jelentett a bauxitbányászat, alumíniumgyártás felfutása, amelynek aktorai a korszerűség és egy sajátosan értelmezett gazdaságosság jegyében amúgy is hatékonyan tudták képviselni érdekeiket. Az alumíniumipar nemzetközi folyamatokba ágyazott hazai kibontakozásából azonban önmagában nem következett a könnyűszerkezetes járműgyártás hazai kifejlesztése, ahhoz kellett az e tekintetben elkötelezett járműipari mérnökök kitartó tevékenysége. Ennek érdekében a könnyűszerkezetes karosszéria iránt bizalmatlan idősebb mérnökök ellenállását is le kellett győzniük. A járműgyártás nagytekintélyű szakembere, aki különben támogatta az alumínium széleskörű felhasználását, például kétségeit fejezte ki aziránt, hogy az alumínium ötvözetek mennyire alkalmazhatóak gépjárművek teherhordó szerkezetében és karosszériájában. „A karosszéria gyártásnak pedig alumíniumra való átállásáról nagyon korai lenne még csak megközelítő képet is nyújtani. [...] Jelenleg autóbusz-szekrények különféle veretei, díszlécei és a teherhordásban részt nem vevő burkoló lemezei készülnek alumíniumból...”²⁵³

Winkler véleménye szerint a motor egyes alkatrészeinél – ahol előnyös a forgó vagy lengő mozgást végző elemek tömegének csökkentése – csővezetékek anyagaként, fékberendezésekben elterjedt az alumínium használata járművekben, a teherhordó szerkezetet illetően viszont kételyei voltak a tekintetben, hogy a „vékony acéllemezből hajtogatott szelvényekből készített, hegesztett karosszéria-váz és az arra részben hegesztéssel kötött burkolólemezekkel”²⁵⁴ szemben versenyképes megoldás lehet az alumínium. Zerkovitz mintha

²⁵² „Ezeknek a vállalatoknak [...] káderkérdésekben helyenkint súlyos problémákkal kellett megküzdniük. Majd mindegyik vállalat kénytelen volt a régi műszaki személyzetet átvenni...” áll egy 1948-ban az államosítások után az MDP KV államgazdasági osztályán készült összefoglaló feljegyzésben, s az általános megállapítás után az egyes vállalatok helyzetének bemutatásakor is olyan megállapítások sorakoznak, mint pl. hogy a székesfehérvéri üzem „politikailag igen gyengén szervezett ... az üzemben nagy számban dolgoznak svábszármazásúak, egyéb reakciósok. Az üzemi bizottság elnöke ... maga is a reakciós áramlat nyomán sodródik.” MNL OL MKS 276 f. 116. 11. d. 15. ő.e. A pártközpont számára az ágazat káderhelyzete nem csak azért volt nehezen kezelhető, mert nem álltak rendelkezésre politikailag megbízható technokraták, hanem azért is mert ezek a vállalatok 1954-ig gyakorlatilag szovjet irányítás alatt álltak, s a szovjet fél nem engedett érdemi káderpolitikai hatáskört a magyar párt és állami szerveknek. 1951. novemberi jelentés egy bauxitbányászati vállalatról MNL OL 276. f. 116. 18. ő.e.

²⁵³ Winkler Dezső: Könnyűfém alkalmazása a közúti járművekben. In: Geleji Sándor (szerk.): *Alumínium kézikönyv*. Budapest, 1949. Mérnöktovábbképző intézet. 468.

²⁵⁴ u.o.

kifejezetten egykori győri főnökével vitatkozna amikor azt írta, hogy „[a]z olyan felhasználások, mint pl. ablakkeretek, üléslábak, hűtőmaszkok, hirdetőkeretek nem érdemlik a megemlítést. Az első alkalmazási terület, amely nagyobb jelentőségű volt, 1947-ben az autóbusztestek burkolatának könnyűfém lemezből történet előállítását.”²⁵⁵

Az Ikarus technokratáit tehát segíthette az alumíniumipari háttér, azonban a sikerhez e mellett sem csupán az új konstrukciók kifejlesztésére és műszaki, ipari lapokban való szakszerű prezentálására kellett figyelniük.²⁵⁶ Le kellett győzni az idősebb, vagy más konstrukciós megoldások mellett elkötelezett járműipari mérnökök ellenkezését is. Továbbá az elképzelés életképességét az iránta való potenciális kereslet bizonyításával is alá kellett támasztaniuk. Ezért a megrendelések szerzésére is kiterjedt figyelmük, valószínűleg mivel felmérték, hogy a pártállami gazdaságirányítási szervektől, illetve a nehézkes külkereskedelmi apparátustól nem várhatják, hogy a műszaki szempontból újító termékeik számára „piacot” keressenek. „[D]e a szovjet megrendeléseket nem a külkereskedelem hozta, hanem az üzem műszaki vezetése, amely az Ikarus 55 bemutatása alkalmával a baráti országok magyarországi kereskedelmi képviselői, majd külön a szovjet követség gazdasági tanácsosa és irodája tagjai részére jól szervezett országjáró utazást rendezett.”²⁵⁷

Zerkovitz és társai tehát az általuk tervezett és gyártott buszok értékesítésére is figyelmet fordítottak, s tulajdonképpen ezzel is egy vállalkozói funkciót vettek át. Ezzel együtt is kérdés, hogy a technokrácia működése milyen viszonyban állt a gazdaságossággal. Már a háború is azt eredményezte, hogy amint láttuk, a beruházások mintegy „puha költségvetési korláttal” működtek. A pártállamban a vállalat bár elvileg alá volt vetve adminisztratív ellenőrzött gazdaságossági elvárásoknak – amit ebben az időszakban elsősorban olyan mutatókkal mértek, mint az egy munkaóra eső termelési érték, vagy a 100 ft. bérre eső termelési érték – ám működésének finanszírozhatóságát illetően mégsem a piaci viszonyok szigorú adottságaival kellett szembe néznie.

Jenei – Szekeres ábrázolásában az Ikarus folytonosan növekedett, az éves termelési érték látványosan emelkedett, és ha egyes mutatókban néha romlás is következett be, az rendszerint a felettes szervek vonalas hibáinak, és a vállalatra kényszerített kisebb volumenű, de a termelést szétziláló feladatoknak volt köszönhető. A vállalat műszaki vezetése kifejezetten pozitív beállítással szerepel, tudományos kompetenciájuk a fejlődés egyik

²⁵⁵ Zerkovitz Béla: A könnyűfémek alkalmazásának jelenlegi állása a hazai gépkocsigyártásban. *Alumínium* 1950. II. évf. 7. sz. 171.

²⁵⁶ „Hazai viszonyaink között a könnyűfémek alkalmazásának a nyersanyaghelyeztetel is erősen indokolható okai vannak.” érvelt Zerkovitz. u. 171. o.

²⁵⁷ Jenei-Szekeres kézirat 156.

legfontosabb biztosítékának tűnik. A szerzőpáros láthatólag nagymértékben osztozott a szocialista technokrácia 1960-as évekbeli vízióiban. „Ki kell emelni azt a szerepet is, amelyet a vállalat életének ezekben az éveiben a tudomány, a megfelelő színvonalú műszaki vezetés jelentett. Ez a műszaki vezetés nem dolgozott a legjobb körülmények között.”²⁵⁸

Az évente a felettes hatóság számára összeállított gyárjelentésekből azonban erősen gyanítható, hogy az Ikarus működéséhez ezekben az években is évről évre szükség volt a „puha költségvetési korlátra”. Bár sem az általa felhasznált alapanyagok és gyártmányok, sem pedig a végtermékek árai, valamint természetesen a bérek sem piaci viszonyok között határozódtak meg, ám úgy tűnik, hogy e rendszer paraméterei között sem működött gazdaságosan a vállalat. A gyárvizsgálatok jegyzőkönyveiből egyértelműen látható, hogy a vállalat folyamatosan hatalmas veszteségeket termelt. Az államosítás után a megelőző időszakból fennmaradt adósságait és a forgótőke hiányát rendezendő kapott egy nagyobb tőkeinjekciót, ám lényegében ezután is – miközben a termelés volumene gyorsan nőtt – évről évre pótolni kellett a mindig eltűnő forgótőkét.²⁵⁹ Hasonló problémák derülnek ki a Magyar Nemzeti Bank számára készített vállalati zárszámadásokból is. Az 1951. negyedik negyedévi beszámolót megvitató értekezleten – ez az első amelynek jegyzőkönyve hozzáférhető – az Ikarus pénzügyi osztályának vezetője 27 milliós adósság mellett 40 milliós forgótőke hiányról számolt be. Ennek pótlására a részben elkészült buszokra – készültségi fokuk arányában – előleget kértek a megrendelőktől. Ám a részben elkészült – egyes alkatrészek beérkezésére váró buszok közben a szabad ég alatt amortizálódtak, ezért végül leszállításuk előtt plusz költség lesz velük.²⁶⁰ A tendenciák a pénzügyi osztályvezető szerint a fizetéseképtelenség felé mutatnak.²⁶¹

²⁵⁸ Jenei Szekeres 141.

²⁵⁹ 1948-ban az állami megrendelések teljesítéséhez kapott forgótőkét a cég. 1949-ben és 1950-ben újabb „kényszerhiteleket” kellett felvenniük. 1950 végén újra rendezték a vállalat „forgótőke helyzetét, de az 1951. április 10.-ére dátumozott jelentés szerint újra forgótőkére van szüksége, mert a növekvő termelés biztosítása felemésztette a korábbi. MNL OL XXIX F 187 – r 178. doboz Ikarus Karosszéria- és Járműgyár.

²⁶⁰ A leszállítás előtt a szabadban hosszú időt eltöltő buszok problémája az 1970-es években is jelen volt még.

²⁶¹ BFL XXIX.121. 599 doboz. MNB vállalati zárszámadások. Az értekezlet jegyzőkönyve egy nagy veszekedés erősen szűrt leiratának tűnik, amely során a pénzügyi vezetés a műszaki vezetést vádolja, amiért sokat költ el megrendelt anyagokra, és nem tud eladható, bevételt jelentő termékeket produkálni, a műszaki vezetés az anyagbeszerzést okolja, amiért az anyagok nem megfelelő beérkezése miatt nem tudnak dolgozni és a megrendelők felé a vállalt határidőket még csak megközelítően sem betartani, az anyagbeszerzés pedig a külső partnereket hibáztatja, végül pedig Szócs igazgató mindenkit élesen bírál, míg az értekezletre beültetett sztahanovisták jobbára hallgatnak. A későbbi zárszámadási értekezletek úgy tűnik, hogy szűkebb körűek voltak, s jegyzőkönyveik sematikusak, semmitmondóak.

Hasonló problémákra a vállalattörténeti monográfia kézírata is rávilágít. Az anyaggazdálkodásnak a korban a felettes szervek által rendszeresen szóvá tett rendellenességeit Jenei-Szekeres azzal magyarázta, hogy mivel a legkülönbözőbb anyagokból és félégyártmányokból lehetett hiány, ezért ha valami beszerezhető volt, akkor a vállalati anyagbeszerzés – a jövőbeli esetleges hiányoktól tartva – abból a pillanatnyi szükségleteket messze meghaladó mennyiséget rendelt. A beszerzett anyagokat azonban nem tudták hol megfelelően tárolni, azok folyosókon, falak mellett, vagy a gyárudvaron tornyosultak, a felettes szervek pedig állandóan kifogásolták, hogy a tőke feleslegesen nagy része áll ilyen anyagokban. 1952-ben az akkor frissen alakult Autó- és Traktoripari Tröszt főkönyvelője számon kérte az Ikarus-on, hogy hatalmas anyagkészleteik miatt az egész Tröszt utolsó lett a „forgóeszközcsökkentési versenyben”. Az Ikarus vezetése el is ismerte, hogy hatalmas anyagkészleteik vannak, ám a termelés szempontjából kulcsjelentőségű anyagokból és félégyártmányokból viszont napról napra élnek.²⁶² A vállalattörténeti monográfia kézírata az ekkoriban a termelést hátráltató tényezőket így írta le: „Elsősorban az anyaghíányról szükséges megemlíteni, amely főleg hengerelt áruk, fémek, acélöntvények és kovácsoltvas, üveg, gumi és kárpitosanyagok, motorok, aggregátok, importalkatrészek, szerelvények, elektromos alkatrészek és csavarok vonatkozásában jelentkezett”²⁶³ Nem tudni, hogy a szerzőpáros érzekelte-e a felsorolásban rejlő humort, esetleg szándékosan ironizáltak, hiszen miből nem volt akkor hiány az autóbuszgyártáshoz szükséges anyagokból és alkatrészekből.

A gazdaságosság problémáit természetesen a pártállami vezetés is érzekelte és törekedett is a kezelésére. A gazdaságosság javítását szolgálta elvileg a selejt elleni harc, az anyagtakarékosság, a gyártás során keletkező anyag hulladék minimalizálásának erőtvetése, és mindenekelőtt a normák állandó kontrol alatt tartása – amire már a Gerőtől idézett kritika is utalt –, a teljesítménybérezésre való áttérés, a munkaversenyek szervezése és az egységnyi bérre eső termelési érték mutatójának szem előtt tartása. Ezeknek az eszközöknek az alkalmazása azonban szükségszerűen konfliktushoz vezetett a munkássággal. Ahogyan Kemény István egy későbbi korszak vonatkozásában leírta, de ahogy az a munkásságtörténeti szakirodalom szerint általánosan is megfigyelhető volt, a munkások, ha teheték arra törekedtek, hogy ellenőrzésük alatt tartsák a munkafolyamatokat (a munka üteme, az

²⁶² 1952. szept. 1. Mérlegbeszámoló értekezlet az Autó és Traktoripari Tröszt Tanácsstermében. BFL XXIX.121. 599 doboz.

²⁶³ Jenei-Szekeres kézirat 152.

elvégzendő feladatok konkrét kivitelezése, esetleg sorrendje) és természetesen lehetőség szerint a bérezésüket is befolyásolni igyekeztek ezáltal.²⁶⁴

Az államosítás utáni első kollektív szerződés mindjárt konfliktusok forrásává vált a munkásság és a gyárvezetés között. Általános elégedetlenség és zúgolódás fogadta a munkásság körében.²⁶⁵ A Kádár-kori vállalattörténeti monográfia értelmezésében az államosítás előtt a párt és a szakszervezetek a „dolgozók” minden igényét támogatták a „tőkésekkel” szemben. Az államosítások után viszont kiderült, hogy a vállalatok nem bírják el a korábbi időszakban kiharcolt jogokat és juttatásokat.²⁶⁶ Egy sor korábban szerzett jognak tekintett természetbeni juttatás kimaradt a kollektív szerződésből, s jelentősen csökkent a túlórák száma és díjazása. A következő évre szóló kollektív szerződésnek Jenei – Szekeres szerint ismét rossz volt a „visszhangja” a munkásság körében, elsősorban az olyan előírások miatt mint például a termelési technológia javulása következtében beálló „norma-elavulás” bejelentési kötelezettségének rögzítése.²⁶⁷ A Kádár-kori vállalattörténeti monográfia adatai szerint 1948-ban a munkások évi átlagbére 10 366 Ft volt, 1949-ben pedig 7 921.²⁶⁸ Bár az átlagbér csökkenését részben magyarázhatja, hogy a két év között jelentősen emelkedő létszámmal megnőtt a képzetlenebb, alacsonyabb bérű munkaerő aránya, de ezzel együtt is biztos, hogy a munkások 1948-1949-ben reálbérük csökkenését élték meg. E folyamat ráadásul nem állt meg itt. 1950-ben újabb jelentős nominális átlagbér csökkenés következett be.²⁶⁹ A soron lévő „normarendezés” következtében az Ikarusban 35,5%-os átlagbércsökkenés állt elő. A rendezés előtt, 227 Ft volt a heti átlagbér, utána 155 Ft. A Budapesti Pártbizottság számára készült jelentés szerint azonban a bérek növekedése várható, mert most már a munkások is látják, hogy a norma túlteljesíthető.²⁷⁰ A normarendezés – azaz a reálbér

²⁶⁴ Kemény István, *Velük nevelkedett a gép. Magyar munkások a hetvenes évek elején*, Bp. 1990.

Természetesen a munkásság különböző csoportjai nem feltétlenül ugyan úgy jártak el. Héthy – Makó klasszikussá vált elemzése az 1960-as években a teljesítménybérezés erőltetésére eltérőképpen reagáló három brigád típust különített el, ahol a reakciók a brigádok összetétele és informális belső struktúrája szerint különböztek. Héthy Lajos – Makó Csaba: *A teljesítményelv érvényesítése és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok*. Bp. 1970.

²⁶⁵ Jenei – Szekeres 81.

²⁶⁶ A magas bérek és a vállalati juttatások kiharcolásának az államosítás előtti időszakban nem egyszerűen a szakszervezetek voltak a döntő tényezői. Sokkal inkább úgy tűnik, hogy az Üzemi Bizottság, amely az Ikarus elődvállalatánál szociáldemokrata többségű volt, a rivális kommunista párti támadásokat kivédendő volt kénytelen biztosítani a vállalati juttatások magas szintjét, hogy támogatottságát a műhelyekben megőrizze. Lásd: I. 3. fejezetet.

²⁶⁷ Jenei – Szekeres 86.

²⁶⁸ U.o. 107.

²⁶⁹ A „normarendezésből” fakadó jelentős bércsökkenés miatt távozott ekkor az Ikarus-tól Tóth Géza is. Interjú Tóth Gézával.

²⁷⁰ BFL XXXV.95.a. 23 ö.e. A Nagybudapesti Pártbizottság 1950, aug. 11. ülésére készült jelentés a „normarendezés” hatásairól. Ez az érték messze meghaladta a nehézipar 12,5%-os átlagos

csökkenés – többféle ellenállási stratégiát is kiváltott. A normával való „manipulálás” vádja a pártfegyelmi ügyekben is felmerült.²⁷¹ A vállalat-történeti monográfia 1960-as évek végén keletkezett kézírata így adja vissza a munkásság hangulatát: „Az üzemi kerítések felmagasítása, drótok kihúzása, fényszórós, telefonos őrtornyok felállítása ugyancsak nem járt jó hatással. A legfőbb ok, amely a munkások elégedetlenségét kiváltotta, a normák állandó, mechanikus változtatgatása volt. Ez nemcsak a keresetüket tette bizonytalanná, hanem termelési kedvüket is elvette.”²⁷² Nem csoda, hogy az állandóan romló bérszint mellett az Ikarus munkásai nem sok lelkesedést mutattak a pártállami rendszer iránt. A XVI. kerületi Pártbizottság üléseinek jegyzőkönyve alapján úgy tűnik, hogy az MDP-nek nagyon kevés tényleges befolyása volt a gyár munkásságára. A munkások politikai közönyösségéről rendszeresen ismétlődő panaszokon túl visszatérő témája volt a pártbizottsági üléseknek, hogy az Ikarus gyári pártszerv szétesőben van, gyűlései alig látogatottak, tényleges kapcsolata nincs a dolgozókkal, érdemi munkát alig végez.²⁷³ Az Ikarus gyárból alig kerülnek ki népnevelők, a pártiskolára és különböző tanfolyamokra kiválasztottak pedig nagyon nagy arányban nem válnak azután be, ami az Ikarus pártszervének gyenge „kádermunkáját” mutatja.²⁷⁴ A vállalatnál szervezett „falujáró csoportot” – ezeket agitációs célból küldték vidékre – fegyelmi okokból fel kellett oszlatni.²⁷⁵ 1950-ben az a „szégyen” is megesett, hogy május elsején nem akadt, aki az Ikarus éltábláját vitte volna a felvonuláson, így az ott maradt a gyárban.²⁷⁶

A bérezés körüli feszültség 1951 decemberében egy zendülésben is kirobbant az Ikarusban. Alig egy héttel korábban az Ikarus szakszervezeti titkára Zerkovitzra panaszkodva a prémium kifizetések körüli feszültségről beszélt a kerületi MDP PB ülésén.²⁷⁷ A konfliktus

keresetcsökkenését, erre nézve lásd: Varga László: Pártunk nem ismerte a csüggedést, a kishitűséget. Osztályharc az ötvenes évek elején. In: U.ő: *Az elhagyott tömeg. Tanulmányok 1950-1956-ról.* Cserépfalvi-BFL 1994. 55.

²⁷¹ Helyben kizártak egy 1915-ös szakszervezeti tagságú szakmunkást, aki fényező csoportvezető volt, s az ügy fellebbezés folytán a kerülethez, majd a fővárosi pártszerv elé került, ahol megrovásra enyhítették a határozatot. BFL XXXV.95.a. 47. ö. e. Budapesti MDP PB.

²⁷² Jenei-Szekeres kézirat 150.

²⁷³ Ehhez képest a vállalat Kádár-kori monográfiája a következőképpen fogalmaz: „Sokat segítettek az üzem vezetőinek nehéz feladataik megoldásában az üzemi kommunisták. [...] Az üzemi kommunisták dolgozó társaiknak megmagyarázták a vállalat és a népgazdaság valóságos helyzetét, s az abból fakadó visszasságok megszüntetésére irányuló intézkedések jogosságát.” Jenei – Szekeres 82.

²⁷⁴ BFL XXXV.157.a.1 6. ö. e. 1954. 03. 21. XVI. Titkári jelentés a kerületi pártterkezet számára.

²⁷⁵ BFL XXXV.157.a.3. 65. ö. e. 1949. 05. 26. Mátyásfüldi MDP PB ülés.

²⁷⁶ „[J]ellemző, hogy május 1.-én pl.nem akadt, aki az Ikarus éltábláját vigye és bent hagyta az üzemben.” BFL XXXV.157.a.1 3. ö. e. XVI. ker. MDP pártkonferencia jegyzőkönyve 1950. 06.04.

²⁷⁷ „Célprémium: Van, de rosszul állnak vele. A szakszervezet pl. csak utólag tud róla. Volt olyan eset, hogy Zerkovics beígért a dolgozóknak túlórárt és amikor odamentek, hogy fizessék ki, akkor azt mondták nekik, hogy nincs túlóra keret már.” Kusnyár István hozzászólása BFL XXXV.157.a.3. 257. ö. e. 1951. 12. 14.

azután karácsony előtt vált élessé. A vonatkozó szabályok szerint az Ikarusban december 27-ike lett volna a fizetésnap. Medvei Jenő pénzügyi igazgató – egyes későbbi jelentésekben főkönyvelő, vagy a bérszámfejtés vezetője – azonban december 19-én egy szakszervezeti rendezvényen megígérte, hogy még az ünnep előtt, december 23-án kifizetik az esedékes béreket. Állítólag megtevesztette a vállalat vezetőit, azt mondva, hogy a Kohó és Gépipari Minisztérium illetékeseitől engedélyt szerzett erre és a megfelelő készpénz mennyiségről is gondoskodott. Utóbb ezért Szócs igazgató is súlyos bírálatokat kapott, Medveit ugyanis nem sokkal korábban kizárták a pártból, így közlése ellenőrzése nélkül az igazgató nem hihetett volna neki.²⁷⁸ Amikor azonban a kifizetés már folyamatban volt Medvei telefonált a minisztériumba, hogy valóban engedélyt szerezzen a karácsony előtti kifizetésre. Nem tudni, hogy elbizonytalanodott, megijedt, hogy engedély nélkül döntött a kifizetésről, vagy elve így akart a kifizetéshez engedélyt szerezni, gondolván, hogy ha az már elindult, nem fogják leállítani. A minisztérium azonban nem adott engedélyt, sőt a folyamatban lévő kifizetés leállítására utasított. Az Ikarus vezetői ekkor felfüggesztették a kifizetést és egy ideig tanácstalanul telefonálgattak a felettes szervek különböző képviselőivel, míg Zsopfnyec miniszter is határozottan azt nem mondta nekik, hogy az ütemezéstől eltérő kifizetés tilos.²⁷⁹ Erre délután fél négykor hangosbemondón közölték a feltorlódott, fizetésre várakozó tömeggel, hogy nem lesz fizetés, csak 27-én. Utóbb a vállalat vezetés éles kritikát kapott, amiért nem mert kiállni a dolgozók elé és őszintén képviselni a párt álláspontját. Medvei pénzügyi igazgató viszont állítólag a háborgó munkások előtt a párt utasítására hivatkozott. A mintegy ötszáz fős tömeg – köztük párttagok, sőt egy volt alapszervezeti titkár –, elsősorban fiatalok és sok nő is, meg akarta verni Szócs igazgatót, aki a pártirodára menekült. Utóbb éles bírálatokat kapott azért, mert így a tömeget a pártirodára vonta maga után. A vállalati MDP irodában a tömeg összetörte a berendezést, a földre szórta az iratokat és dekorációkat. Szócs igazgató el tudott menekülni. Az eseményeknek a kiérkező ÁVH vetett véget, a tömeget feloszlatták, hozzávetőleg 100 embert előállítottak.²⁸⁰

²⁷⁸ Hivatalosan szigorú megrovást kapott pártfegyelmi eljárásban. BFL XXXV.95.a. 52/b ő. e. a Budapesti Pártbizottság ülése 1952. április 15.

²⁷⁹ Ebben az időben a különböző vállalatoknál a fizetésnapokat eltérő időpontokra ütemezték, hogy ne terheljék túl a kereskedelmet a fizetésnapkor hirtelen megugró kereslettel, ami mindenképpen előállt volna, ha a különböző üzemek dolgozói egyszerre kapják meg a fizetésüket. Voltak tehát vállalatok, ahol karácsony előtt volt fizetésnap.

²⁸⁰ Ugyan ekkor, ugyan ilyen okból a Csepel Autógyárban is sztrájk volt. Itt erőszakig nem fajultak az események, az ÁVH jelentése szerint a vezérigazgató szobája előtt a tömeg „[p]ornográf, demokráciaellenes és kormányzatunk vezetőit szidalmazó kijelentéseket” tett. Idézi: Belényi Gyula: *Az állam szorításában. Az ipari munkásság társadalmi átalakulása Magyarországon 1945-1965.* Belvedere. Szeged, 2009. 161-162. Az államvédelem itt is közbeavatkozott, az eseményeket

Az események után a kerületi és a budapesti pártszervek elé is jelentések kerültek a történetekről. 1952. január 8-án a Budapesti PB ülésén 17 letartóztatásról és 20 főnek az Ikarus-tól való elbocsátásáról tudtak. (Az elbocsátottak száma később 36-ra nőtt.) Itt arról találgattak, hogy a zendülésnek vajon „klerikális-reakció”, „jobboldali szociáldemokrata” vagy „betiltott fasiszta szervezeti háttér” van-e, de Mező Imre budapesti titkár szerint Medvein kívül még nem sikerült más szervezők nyomára akadni. Ugyancsak szerinte a vállalat 18 vezetőjét kellene leváltani, köztük az igazgatót és a párttitkárt is. Előbbi nem volt elég „éber” Medveivel szemben, december 23-án pedig opportunistá magatartást tanúsított (amennyiben a verés előtt a pártirodára menekült), utóbbi pedig a kérdéses napon határozottan azt képviselte, hogy folytatni kell a fizetések kiadását. Ezt olcsó népszerűségkeresésnek minősítették. Utóbb mégis csak a párttitkár cseréjére került sor. A korábbi párttitkár a XVI. Kerületi Pártbizottság politikai munkatársa lett, régi, valóban háború előtti munkásmozgalmi múltú emberről volt szó, akit kisebb pozíció betöltésére alkalmasnak véltek. Szöcs a bírálatok ellenére maradt igazgató, csupán szigorú megrovásban részesült.²⁸¹ Még éveken át húzódtak az események nyomán a pártból történt kizárások fellebbezésekkel elnyújtott eljárásai.²⁸² A bérezés miatti zendülés még hosszú ideig vonatkoztatási pont maradt. 1954-ben a kerületi pártszerv az Ikarus helyzetének és vezetése munkájának értékelésekor még mindig az „1951. decemberi események” óta vette számba az újabb fejleményeket.²⁸³

Ez a konfliktus az államszocializmus viszonyai között szokatlanul éles volt. Bár apróbb-nagyobb sztrájkok, vagy inkább munkaleállások jóval gyakrabban előfordultak, mint ahogy arról tudósítások a nyilvánosságot elérték, de rendszerint mindkét fél igyekezett elkerülni, hogy a konfliktus erőszakig jusson el, és rendszerint a vállalatvezetés és a munkások is igyekeztek elkerülni, hogy a munkaügyi keretből kilépve politikai konfliktussá váljon, ami üzemen kívüli hatalmi ágensek beavatkozását vonta volna maga után. A konfliktusokban a munkások oldaláról rendszerint a szakmunkások vettek részt, akiknek igényei a 20. század első felében is

elbocsátások és letartóztatások követték. A szigetszentmiklósi események elemzése: Kiss András: „Mindig elfelejtjük, hogy még nem vagyunk gyár”. A Csepel Autógyár és munkásvilága az 1950-es években. *Korall*, 61. 2015, 90-110. A Csepel Autógyárban azonban Bíró Ferencné igazgatónő – Rákosi Mátyás sógornője – kiállt a munkások elé és megpróbálta meggyőzni a munkásokat a karácsony utáni fizetés helyességéről (noha eredetileg ő is azt gondolta, hogy december 23-án fogják lebonyolítani a fizetések folyósítását).

²⁸¹ Az események és következményeik rekonstrukciója a Budapesti Pártbizottság 1951. december 28-i (BFL XXXV.95.a. 47. ö. e.), 1952. január 8-i (uo. 48. ö. e.), 1952. február 26-i (uo. 51. ö. e.) és 1952. március 18-i ülésének jegyzőkönyvein (uo. 52. ö. e.), illetve az ezekhez benyújtott jelentéseken alapul.

²⁸² Koltai Gábor: *Akik a „párt” ellen vétkeztek. Pártfegyelmi eljárások Budapesten az MDP időszakában*. 2018, Budapest, 134-144.

²⁸³ Titkári jelentés. BFL XXXV.157.a.1. 6. ö. e. 1954. 03. 21. XVI. kerületi pártértekezlet.

jellemző tradíciókat látszottak követni. Azaz „igazságos bért” követeltek, amely az általuk méltányosnak ítélt életformához elegendő, és ugyanakkor nem egyenlő, hanem a munkások tanultságához, tapasztaltséghez, teljesítményéhez igazodik.²⁸⁴ A feszültséget a gyárban a munkaverseny hajszolása is növelhette a konfliktus kitörése előtti időszakban, amit a munkások értelmezhettek a műhelyen belüli autonóm mozgásterük korlátozásának szándékaként, s egyúttal a termelés szempontjából irracionális akcióként.²⁸⁵

Az államosítás után és az 1950-es évek első felében tehát az Ikarus munkásainak a pártállami hatalomhoz való viszonya, legalábbis ahogy az a kerületi, illetve a budapesti pártszervek elé kerülő beszámolókból látszik talán a közönyös és az ellenséges között mozgott valahol. Semmiképpen sem tűnik úgy, mintha a rendszer körükben gyakorlati vagy szimbolikus elismerést élvezett volna. A párt tekintélyének érvényesítése a későbbiekben sem mehetett könnyen az Ikarusban. 1953-ban például kizárták az MDP-ből a z Ikarus helyettes PB titkárát, mert a PB tagokkal mulatozott, s közöttük „kiosztotta” az adminisztrátor elvtársnőket azzal, hogy „két héten belül tegyék magukévá őket és erről neki számoljanak be,” továbbá a vállalat anyagaiból és költségére magának aktatáskát és diplomatáskát készíttetett.²⁸⁶

Persze az ilyesminél bizonyára többet számította a bérrendezés és a saját mozgáster beszűkülése. A fizetések csökkenése, a normarendezések, a korábban a szakszervezetek és az Üzemi Bizottság révén élvezett kollektív érdekérvényesítés lehetőségének elvesztése mind olyan fejlemények voltak, amelyek legtöbbjüket negatívan érintették, lehetőségeiket, mozgásterüket csökkentették.²⁸⁷ Ez nyilván elsősorban azokat érintette, akik már a vállalat államosítás előtti korszakában is itt dolgoztak, s közülük is elsősorban a szakmunkásokat, akik hozzá voltak szokva ahhoz, hogy munkájuk fontos, értékelt, és épp ezért bizonyos önállóságot

²⁸⁴ Legalábbis ezt találta kelet-német és lengyel munkahelyi konfliktusokat összevetve P. Hübner. Peter Hübner: *Arbeitskampf im Konsensgewand? Zum Konfliktverhalten von Arbeitern im „realen” Sozialismus*. In: *Aufstände im Ostblock. Zur Krisengeschichte des realen Sozialismus*. Hrsg. Henrik Bispinck, Jürgen Danyel, Hans-Hermann Hertle, Hermann Wentkler. Ch. Links Verlag, Berlin, 2004. 195-213. A szakmunkásság az egész tágon vett Közép-Európában nagyon hasonló kultúrában látszik osztozni.

²⁸⁵ „220 busz áll az udvaron, mind üveg óra, km óra, műszerek, keréktárcsa hiánya miatt áll.” Minek dolgozzanak akkor munkaverseny-célokat hajszolva, ha azután a buszok csak a gyárudvaron állnak. Így adták vissza a munkásoknak a munkaversennyel kapcsolatos attitűdjeit a kerületi MDP BP ülésén. BFL XXXV.157.a-3. 257. ő. e. 1951. 12. 14.

²⁸⁶ BFL XXXV.95.a. 73. ő. e. A Budapest PB 1953. IV. 14. ülése.

²⁸⁷ Ez hasonló az általános tendenciákhoz: a „munkások azonban a munkahelyek feletti politikai ellenőrzés erősödését és az élet és munkakörülmények folyamatos romlását érzelték” [...] A negyvenes-ötvenes évek fordulóján a nagy gyárakban komoly konfliktusok alakultak ki a korábbi szociális juttatások [...] megvonása, ellehetetlenítése miatt.” Valuch Tibor: *Munkáselet Magyarországon a második világháborútól az 1960-as évek végéig*. In: *Munkások '56*. Szerk. Rainer M. János – Valuch Tibor. OSZK, 1956-os Intézet Alapítvány. Budapest, 2017, 41.

is élveznek, illetve, hogy a szakszervezetek, 1945 után pedig az üzemi bizottságok révén intézményesített mozgásterük is van.²⁸⁸ Korábbi mozgásterük elvesztésének hatásai hamar, jóval a feszültségek 1951-es kirobbanása előtt érzékelhetőek voltak már. Egy Jenei – Szekeres által idézett jelentés szerint „van a dolgozóknál egy bizonyos fokú tartózkodás a munkában.”²⁸⁹ Későbbi nyomai is vannak a munkásság szolidaritásának. Amikor egy 1952 februárjában történt halálos áldozatokkal járó robbanás miatt többeket bíróság elé állítottak, a kerületi MDP PB bosszúsággal regisztrálta, hogy a tárgyaláson megjelent munkások tapsoltak a védőügyvédnek, s hogy egyesek a gyárban a kár megtérítésére gyűjtést akartak indítani, abban a hiszemben, hogy így a vádlottak mentesíthetők a büntetés alól. A pártszerv tudomása szerint a mozgalomban a vezető szerepet egy idősebb, szakmunkás játszotta, aki 1929 óta volt szakszervezeti tag, párttagságát pedig 1939-től ismerték el az illetékes pártszervek, s törekvéseit három-négy művezető is támogatta.²⁹⁰ A munkásság – legtöbbször inkább csak diffúz módon, „hangulatként” érzékelt igényeit – azonban a párthatalom rendszerint nem tartotta teljesíthetőnek. Sőt, a párt egyes funkcionáriusai – függetlenül az ideológiai lózungoktól – a sok konfliktus nyomán a hétköznapiakban mintha egyszerűen pártjuk ellenfeleiként gondoltak volna a munkásokra, s valószínűleg sokszor nem is alap nélkül.²⁹¹ Amikor például az 1951. decemberi zendülés után az Ikarus új párttitkára a kerületi pártbizottság ülésén megpróbálta képviselni az Ikarus dolgozóinak azt az igényét, hogy térjenek vissza a műszakváltások régebbi rendjéhez ezt elutasították. A Magyar Dolgozók Pártjának kerületi titkára – jellegzetes korabeli kifejezéssel élve – nem akart a „dolgozók uszályába” kerülni, s azzal érvelt a „dolgozók” igénye

²⁸⁸ A szakszervezetek gleichschaltolásának folyamatáról és következményeiről: Varga László: Pártunk nem ismerte a csüggedést, a kishitűséget. Osztályharc az ötvenes évek elején. In: U.ó: *Az elhagyott tömeg*. 34-58.

²⁸⁹ Urda Kálmán vezérigazgató jelentése 1949. június 13-án. Idézi, Jenei – Szekeres 89.

²⁹⁰ BFL XXXV 157.a.3. 297. és 299. ö. e. XVI, kerületi MDP PB ülés 1952. 05. 06. és 1952. 05. 15.

²⁹¹ Mark Pittaway hangsúlyozza azt a paradoxont, hogy az elvileg kollektivista rezsim a bérezésben az individualizált teljesítménybérezésre törekedett. A darabbérre való átállás, a normák állandó „karbantartása” mind azt szolgálta, hogy a munkások minél jobban kihasználják az elvileg rendelkezésre álló munkaidőt a termelésre. Ezt a szakmunkások ellenük való támadásnak fogták fel és lényegében elég sikeresen védelmezték mozgásterüket a termelési folyamatok, a munkaidő felhasználásának ellenőrzésében. Együttal igyekeztek fenntartani a műhelyek hagyományos hierarchiáját, ami a képzettségi szintek, életkorok, és nemek között fennállt. A rendszer iparosítási politikájának azokat a kihatásait, amelyek új elemek – mezőgazdaságból érkezők, fiatalok, nők – ipari munkahelyekre való beáramlását eredményezték saját megszokott munkahelyi világuk elleni támadásnak érzékelték. Mark Pittaway: *The Social Limits of State Control: Time, the Industrial Wage Relation, and Social Identity in Stalinist Hungary, 1948-1953*. In: *From the Vanguard to the Margins: Workers in Hungary, 1938 to the Present*. Selected Essays by Mark Pittaway. Ed. by Adam Fabry. Brill, Leiden – London: é.n. 94-120.

ellen; „ha beleesünk a dolgozók uszályába, akkor esetleg a jövő héten már azt is követelik, hogy 5 nap alatt dolgozzák le a hetet.”²⁹²

A párthatalom kerületi szintű képviselői magukban, minden a kerületük legnagyobb gyárának műszaki vezetése, sőt munkásai magatartását illető kritikájuk ellenére nyilvánvalóan nem voltak elég erősek ahhoz, hogy előbbieket elmozdítsák pozíciójukból, illetve, hogy komoly változásokat érjenek el a gyár, illetve gyárak működésében. A műszaki vezetőket megvédte technokrata beágyazottságuk, de valójában még az Ikarus szakmunkásainak is volt mozgástere a vállalat társadalmi mikroléptékében. Utóbbiak ereje éppen a vállalat sajátos működésmódjából, illetve az adott ipari termelési kultúra sajátosságaiból származott.

Egy 1952. október 3-i dátumú gyárvizsgálat szerint az Ikarus-nál a fizikai dolgozók alig több mint fele dolgozott darabbérben – ami nyilvánvalóan nagyobb hatékonyságra ösztönöz –, a többi órabéres volt, pedig a darabbérezés lenne a cél. A gyárvizsgálati jelentés sok más hiányosságot is felhánytorgatott, például az anyaggazdálkodást, szerszámraktározást stb. illetően. De a legfőbb problémának azt látták, hogy a gyártásnak alig több mint a fele, a legjobb időszakokban is csupán alig kétharmada megy megfelelő, rögzített művelettervvel.²⁹³ Ennek nagy jelentősége volt a szakmunkások hatalma szempontjából. A Zerkovitz ezen időszakra eső tevékenységéről készült belügyi összefoglaló szerint a főmérnök hagyta, hogy a tervfeladatok teljesítése elússzon a normál munkaidőben, hogy azután túlóraban, „durchmarsokkal” kelljen megoldani őket, ami természetesen sokkal nagyobb bérköltséggel járt.²⁹⁴ A kerületi pártbizottság véleménye is az volt, hogy az Ikarus-ban sok az indokolatlan túlóra.²⁹⁵ Elképzelhető, hogy Zerkovitz főmérnök valóban ezzel a stratégiával igyekezett enyhíteni a bérfeszültséget a vállalatnál, ami egyben érthetővé teszi azt is, hogy miért élvezte a

²⁹² BFL XXXV.157.a.3. 290. ő. e. XVI. kerületi pártbizottság ülése 1952. 03. 13. Dóka László kerületi párttitkár cipész volt, a háború alatt katona őrzetői rangban. 1948-tól függetlenített pártmunkás. Miután elvégzett egy 5 hónapos pártiskolát 1951 szeptemberétől 1954 januárjáig XVI. kerületi párttitkár. A Budapesti Pártbizottság illetékeseinek minősítése szerint műveletlenségét nyers modorral próbálta leplezni, munkatársaival türelmetlen volt. BFL XXXV.95.a. 104. ő. e. 1953 augusztusában – talán a kerületi párttitkári pozícióból történt leváltásának előzményeként – bírálták munkáját, mert az Ikarus gazdasági és műszaki problémáinak megoldásához kért segítséget a Budapesti Pártbizottságtól. Holott párttitkárként nem ez, hanem a „politikai munka” lenne a feladata. Tevékenysége így a pártszervek hatáskör túllépésének példaként szerepelt, amit az 1953-as júniusi határozatok elítéltek, annak illusztrációjaként, hogy a pártbizottságok gyakorta megsértik a vállalatok gazdasági és műszaki vezetőinek egyszemélyi felelősségéről szóló elvet. Beszámoló az MDP KV Pol. Biz-nak a KV 1953. júniusi kibővített ülése határozatainak megtárgyalására és megvalósítására kiadott irányelveiről. BFL XXXV.95.a. 83. ő. e.

²⁹³ MNL OL XXIX F 187 – r 178. doboz Ikarus Karosszéria- és Járműgyár.

²⁹⁴ ÁBTL 3.19. V-141867. Dr. Hant Emil tsa. vizsgálati dosszié.

²⁹⁵ BFL XXXV.157.a.2. 18. ő. e. 1951. 07. 09. „Hiba volt, hogy a műszaki értelmiség kérdésében nem voltunk elég következetesek” – ismételték meg ez alkalommal is.

meghatározó szakmunkások támogatását, amire Szócs igazgató a XVI. Kerületi Pártbizottság előtt panaszkodott.²⁹⁶

Egy másik, későbbi forrás rávilágít azonban arra, hogy nem egyszerűen a darabbér vagy órabér kérdése, illetve a túlórák mértéke számíthatott a szakmunkások pozíciója szempontjából; még nagyobb jelentősége volt a technológia rögzíthetőségének. Egy már a forradalom után keletkezett gyárjelentés kritikus észrevételeire az akkori főmérnök egy hosszú, szubjektív hangú igazoló jelentéssel reagált, amelyben – a vállalat akkori állapotát megmagyarázandó – visszatekintett az 1950-es évek első felére is. Az 1956 előtti helyzetet Hirmann, aki már akkor is a gyárban dolgozott azzal jellemezte, hogy a viszonylag kis darabszámú sorozatokat „a vállalat néhány kiváló mérnökének irányításával [...] és a darabszámhoz viszonyított nagy mennyiségű elsőrendű szakemberrel” állította elő, anélkül, hogy meglett volna a standardizált termeléshez szükséges műszaki dokumentáció. A megfelelő, részletes műszaki dokumentáció előállítására ugyanis – miután többféle (50 százalékból katonai célra készülő) kis szériát kellett volna rajzokkal és leírásokkal dokumentálni – nem volt meg a megfelelő műszaki rajzoló kapacitás. Ez azt jelentette, hogy egy típuson belül is voltak különböző ingadozások, azaz a típus egyes darabjai nem voltak pontosan azonosak, hiszen a szakmunkások nem pontos műszaki dokumentációt követve, és nem is szalagszerű sorozatgyártásban állították elő a járműveket. A gyártás során fölmerülő problémákat – amelyek fakadhattak pl. a beszállítóktól érkező anyagok eltérő minőségéből – a szakmunkások a mérnökökkel csupán szóban konzultálva, saját tapasztalataik alapján oldották meg. De kisebb különbségek adódhattak egyszerűen abból is az egyes járművek között, hogy egy-egy munkadarabot, vagy egy-egy munkafolyamatot nem ugyan az a szakmunkás állított elő, illetve végzett el, az egymást követően gyártott járműveknél. A vezetés részéről ugyan volt igény Hirmann főmérnök szerint

²⁹⁶ A munkásság – mindenekelőtt a szakmunkásság – mozgásterének, a bérkonfliktusoknak és a vállalat technokrata, műszaki vezetése kezdeményező szerepének ismeretében leegyszerűsítőnek tűnik Kornai Jánosnak a szocialista rendszer általa « klasszikusnak » nevezett első szakaszáról adott leírása. Kornai szerint « Az állami vállalatok közötti kapcsolatokat nem a piac koordinálja ; az állami vállalaton belül nem érvényesül önkormányzat. Ehelyett a vállalatok közti kapcsolatokat is bürokratikusán koordinálják, és a vállalaton belüli koordináció is ugyan annak a vertikális kapcsolatrendszernek a meghosszabbítása lefelé – egészen a munkapadig –, amely a vállalat felett uralkodik. A piramis legtetetjén áll a párt és az állam első embere, a piramis legalján helyezkednek el az apparátusi funkciók nélküli állampolgárok, a termelő egyének és családtagjaik. Közöttük szakadás nélküli, sokszintű vertikális kapcsolatok feszülnek. » Kornai János : *A szocialista rendszer. Kritikai politikai gazdaságtan*. In : *Kornai János válogatott munkái*. II. köt. Kalligram, Pozsony, 2012. 128-129. Ez a leírás még, ha ideáltipikusnak tekintjük is, semmiképpen sem illeszkedik arra az erőterre, amelyet Zerkovitz, a vállalat szakmunkásai, az Ikarus igazgatója és a különféle felsőbb hatóságok alkottak. Ezen azt sem változtat, hogy Kornai megengedi, a hierarchia nem volt tökéletes, amennyiben egy szinttel nem csak egy felsőbb szintű fórum rendelkezhetett, hanem esetleg több is.

arra, hogy kikényszerítsék a technológiai fegyelem szigorú betartását, „de ezt a törekvést is lerombolta a műhelyekben jelentkező ellenállás”. Vagyis a vállalat úgy gyártotta a buszokat, hogy nagy mértékben mérnökei és főleg szakmunkásai tapasztalataira támaszkodott, akik a munkafolyamatokat azok pontos rögzítése nélkül kiviteleztek.²⁹⁷

A járművek gyártása, pontosabban a máshol gyártott főelemek összeszerelése és karosszériával való ellátása – hiszen az Ikarus valójában csak ezt adta hozzá a járművek előállításához – egy olyan ipari munkakultúrán nyugodott, amelynek kulcsszereplői tehát azok a karosszerialakatosok voltak, akiket a vállalatnál „lemezcászároknak” neveztek, s akik kevésbé gépesített munkával bármilyen karosszéria elemet elő tudtak állítani.²⁹⁸ Nyilván ők voltak azok, akik nem tartották fontosnak a pontos szttenderdeket meghatározó műszaki dokumentációt.²⁹⁹ Az Ikarusnak ez a termelési kapacitása voltaképpen még a háborús konjunktúra eredménye volt, részben még az azt működtető személyi állomány is a háború idejéből – mint Cséfalvay, akinek mérnöki tudását utódai is nagyon nagyra értékelték³⁰⁰ –, vagy esetleg a közvetlenül azt követő időből származott.

Az önhordó karosszéria konstrukciós kihívásaival küzdő mérnökök tehát jól együtt tudtak dolgozni azokkal a szakmunkásokkal, akik tapasztalataik révén alkalmasak voltak a feladatok egyéni, mondhatni kreatív megvalósítására, s akik ha anyagi érdekeiket figyelembe vették, készek voltak a megrendelt darabszámokat szalagszerű termelés nélkül is előállítani.³⁰¹ Bár Zerkovitz és mérnöktársai tudatában kellett, hogy legyenek a korszerű, tudományos –

²⁹⁷ Hirman igazoló jelentése: MNL OL XXIX F 187 – r 178.

²⁹⁸ A „lemezcászárokról” megemlékezik Michelberger Pál is, aki már 1956 után került az Ikarushoz, s a későbbiekben az ún. Közúti Járműfejlesztési Program egyik vezetője lett, amelynek keretében – éppen a korábbi ipari munkakultúrát leváltva – a mind nagyobb sorozatszámok elérésére kifejlesztett Ikarusban kialakították a nagy teljesítményű sajtológépekkel való gyártást. Lásd Michelberger: Előszó In: Finta L.: *Földön – vízen – levegőben*. Michelberger Pál később a BME Közlekedésmérnöki Karának dékánja, majd az egyetem rektora lett. Róla lásd még a vele készült interjúkötetet: Szentgyörgyi Zs.: *Mérnök – tudós – iskolateremtő*.

²⁹⁹ „A dolgozók ugyanis teljesen szükségtelennek látják a dokumentációt és csak hosszú nevelő munka után lesznek annyira meggyőzve, hogy magukévá tegyék ezt a kérdést, mert egyelőre csak a kellemetlen oldalát látják [...]. Különösen nehéz problémát okoz ez annál a néhány régi szakmunkásnál, akik valóban tudnak dolgozni.” Hirman igazoló jelentése. MNL OL XXIX F 187 – r 178.

³⁰⁰ Lásd Michelberger véleményét róla: Michelberger: Előszó In: Finta L.: *Földön – vízen – levegőben*.

³⁰¹ Mark Pittaway hangsúlyozta, hogy – szemben azzal az elképzeléssel, hogy a műhelyek meghatározó szakmunkás közösségei csak a puhább Kádárizmusban nyertek némi autonómiát – a szakmunkásoknak a műhelyekben a legkeményebb sztálinista periódusban is volt mozgástere. Éppen a tervgazdaság káosza, a különféle anyagok hiánya, vagy a gépek karbantartásának ekkoriban gyakori elmulasztása nyitott teret annak, hogy a tapasztalt szakmunkások probléma-megoldó képessége érvényesüljön. Sőt, Pittaway szerint az által vizsgált Duna Cipőgyárban, bizonyos szakmunkások maguk akasztották meg a termelést, hogy azután nélkülözhetetlenségük informális alkupozíciót biztosítson nekik. The Reproduction of Hierarchy: Skill, Working-Class Culture, and the State in Early Socialist Hungary. In: *From the Vanguard to the Margins*: Ed. by Adam Fabry. 61-93.

technokrata igényeknek megfelelő – munkaszervezés elveinek, sőt egy időben az 1940-es évek végén sikerült is elmozdulniuk az ennek megfelelő szalagszerű termelés felé, amikor viszonylag nagyobb sorozaton dolgozhattak, anélkül, hogy kisebb megrendelések szétzilálták volna a termelést, ám az 1956 előtti években nem voltak adottak a feltételek arra, hogy ezt megvalósítsák. A túl sokféle gyártandó termék ezt akadályozta, s nem álltak rendelkezésre az ehhez nélkülözhetetlen beruházásokhoz szükséges anyagi erőforrások sem. Talán – az önhordó, könnyűfém szerkezetű konstrukció sikerre vitele mellett – nem is tekintették ezt lényegbevágó kihívásnak. Így azonban azt a munkakultúrát működtetve, ami a szakmunkások egy jelentős részének bizonyára természetes volt, tulajdonképpen érdekközösség jött létre az Ikarus műszaki vezetése és szakmunkás törzsgárdája között, ami azután a forradalom próbáját is kiállta.³⁰²

II. 2. 1956: forradalom az Ikarus gyárban és a korábbi ipari munkakultúra vége

Az 1956-os forradalomban – mint megannyi más iparvállalatnak – az Ikarusnak is megvolt a maga lokális forradalma. A forradalom eseményeinek kutatásában az üzemek kapcsán elsősorban a munkástanácsok tevékenysége, illetve a forradalmat követően a forradalmi szellemű munkástanácsok visszaszorítása, leváltása állt az érdeklődés középpontjában.³⁰³ Ez érthető is, hiszen a munkástanácsok rövid időre a politika fontos szereplői lettek, a szovjet támadás után a politikai ellenállás egyetlen szervezett intézményeként működtek. Nem nagyon irányult azonban figyelem arra, hogy a forradalom milyen helyzetben találta az egyes üzemeket, mennyiben változtatta meg az üzemek belső világában jelen lévő csoportok egymás közötti kapcsolatait, s hogy a későbbiekben hatott-e – és ha igen, hogyan – az üzemek belső viszonyainak változására. Pedig – a korábbi és a későbbi korszakra vonatkozó

³⁰² Mark Pittaway megállapítása szerint a hiánygazdaság körülményei között nem csak a Kádár-korban – amelyre nézve ezt sokszor leírták – tudott létrejönni együttműködés a vállalatvezetés és a szakmunkások meghatározó csoportjai között, hanem a kemény sztálinizmus időszakában is. Ezt éppen a hiánygazdaság körülményei tették lehetővé, illetve szükségessé, mert másként nem lehetett a termelés elvárt szintjét biztosítani. Pittaway: *The Social Limits of State Control*. In: *From the Vanguard to the Margins*. Ed. by Adam Fabry. 94-120. Ez a megállapítás azonban nem egyszerűen a szakmunkásságra és a menedzsmentre igaz. A munkásság belső tagoltságáról Pittaway árnyalt elemzést ad, a vállalatvezetést azonban egységként kezeli. Valójában a szakmunkás csoportok azonban – legalábbis a szocializmusnak ebben a korai periódusában – a menedzsment termelésért közvetlenül felelős technokrata szárnyával tudtak együtt működni.

³⁰³ Kemény István–Bill Lomax (szerk.): *Magyar munkástanácsok 1956-ban (Dokumentumok)*. Párizs, 1986, Magyar Füzetek; Varjasi Imre (szerk.): *Az 1956-os munkástanácsok tevékenysége és dokumentumai Hajdú-Bihar megyében*. Hajduböszörmény, 2008. Géczi József Alajos–Szrenka Éva: *8 napért 8 év. A munkástanácsok 1956-ban és ami utána jött...* Bába Kiadó. Szeged, 2012.

szakirodalom alapján³⁰⁴ – okkal feltételezhető, hogy a forradalom nem hagyta érintetlenül a különböző csoportok, mint például a szakmunkások, a műszaki szakemberek és a gyárvezetés erőviszonyait. Jelen fejezetben az Ikarus gyár forradalom alatti történetét feltárva, elsősorban azt szeretnénk bemutatni, hogy a forradalom üzemi eseményei miként következtek az előtörténetből. A vállalaton belüli feszültségeknek nyilván valóan megvolt a maga dinamikája, amely nem volt teljesen független a nagypolitikai alakulásoktól, a munkásokat, tisztviselőket az Ikarus-nál közvetlenül ezek mozgatták, nem az országos politikai küzdelmek. Ehhez a gyár előzőekben már tárgyalt forradalom előtti helyzetét és belső viszonyait kell figyelembe venni. A forradalom gyári eseményei nem lennének érthetőek, ha a vizsgálatot szorosan a forradalom napjaira és az azt követő megtorlásra, illetve a párthatalom újraépítésére koncentrálnánk. A forradalom, illetve veresége középtávú hatásainak megértéséhez is túl kell lépni a szűkös időhatáron. Ahhoz ugyanis, hogy a forradalom tényleges hatását fel lehessen mérni, figyelembe kell venni a vállalat működésében fontosabb szerepet játszó csoportok, illetve személyek egymás közötti viszonyait a megelőző, és a rákövetkező időszakban is. A forradalom az Ikarus gyárban így nem egyetlen pontszerű, mintegy az idő folytonosságából kiszakított esemény lesz, hanem a ténylegesen zajló folyamatok olyan csomópontjaként, amely részben új irányt szab majd azoknak.

Az Ikarusról a még bőven a kádárizmus korszakában született vállalattörténeti monográfia a következőképpen adta vissza a forradalmi események személyi következményeit:

„Politikai képzetlenségnek, tapasztalatlanságnak és rövidlátásnak tekinthető, hogy az említettek november 4-e után is segédkezet nyújtottak a kommunistaellenes intézkedésekhez. Tetteikkel nemcsak saját munkásságuk, múltjuk és korábbi barátaik ellen vétettek, hanem kizárva magukat a vállalat további életéből, azt a szinte a semmiből induló, csodálatos és hihetetlen fejlődést tagadták meg, amelynek addig kezdeményezői, irányítói, tevékeny résztvevői és harcosai voltak.”³⁰⁵

Az idézet Cséfalvay Istvánról, a konstruktőr osztály vezetőjéről, Zerkovitz Béla főmérnökről és Hant Emil főkönyvelőről szól, akik a forradalom után nem maradhattak az

³⁰⁴ Belényi Gyula: *Az állam szorításában*, Kemény István: *Velük nevelkedett a gép. Magyar munkások a hetvenes évek elején*.

³⁰⁵ Jenei–Szekeres 160–161.

Ikarusban. Ők 1957-ben másokkal együtt – így vagy úgy – elhagyták a vállalatot. Közülük Hant Emilt le is tartóztatták és elítélték. Nem explicit módon, de voltaképpen a forradalom következményeként rögzítette a monográfia azt is (az új busztípusok kifejlesztésének kapcsán), hogy „[t]ényként kell viszont leszögezni, hogy az I 55 típus továbbfejlesztésére irányuló próbálkozások, melyek az I 155 prototípusban nyertek kifejezést, nem hoztak sikert, hasonlóan a 303-as jelzésű prototípushoz”.³⁰⁶ A monográfia kézírata ennél is egyértelműbben fogalmaz, amikor leszögezi az érintett mérnökök felelősségét nem csak a forradalmi napok történéseiért, hanem azok középtávú következményeiért is: „E vonatkozásban [Zerkovitz és Cséfalvay] felelősséggel tartoznak amiatt is, hogy a magyar autóbuszgyártás 1956-ot követően csak mennyiségi eredményeket tudott produkálni és, hogy 6-8 éven át egyetlen sikerült új típusú autóbusz sem került ki az üzemből.”³⁰⁷ Vagyis egyes műszaki vezetők, illetve szakemberek távozása megtörte a vállalat „csodálatos és hihetetlen” fejlődését. A monográfia értékelése szerint a szóban forgó emberek forradalom alatti magatartását ugyan magyarázhatja a „politikai képzetlenség” és „tapasztalatlanság”, ám következményei mégis súlyosak voltak az érintett személyek és a vállalat számára egyaránt. A vállalat történeti monográfia szerint összesen 26 embert tartóztattak le az Ikarusból a forradalom után.

A forradalom Ikarus gyári eseményeinek megértéséhez tehát figyelembe kell vennünk a vállalat forradalmat megelőző „csodálatos” fejlődésének sajátosságait és a forradalom résztvevőinek korábbi politikai tapasztalatairól is képet kell alkotnunk, ugyanis korántsem minősíthetők e szempontból olyan „tapasztalatlannak”, amint azt a vállalat történeti monográfia állította. Nézzük azonban először magukat a konkrét eseményeket az Ikarus gyárban a forradalom időszakából.

A mátyásföldi Ikarus gyárban 1956 október 23-át követő napokban a munka nagyrészt leállt, a dolgozók a különböző hírek hatására nem mindig – vagy csak részben és nem egyszerre – mentek be a munkahelyükre. Eredetileg, mint más vállalatoknál is a párt kezdeményezésére, október 28-án alakult meg a gyár munkástanácsa, amelyben még a vezérigazgató és a gyár vezetésének más tagjai is részt vettek.³⁰⁸ A munkástanács elnöke Balogh Ignác lett, aki lakatosként dolgozott a gyárban. Két nappal később, október 30-án új munkástanácsot választottak, amelyből már kikerült a vezérigazgató és a hozzá kapcsolódó

306 Uo. 173.

³⁰⁷ Jenei-Szekeres kézirat 174.

³⁰⁸ Ez nagyjából mindenhol ugyan így történt. Szakolczai Attila: A győri vagongyár munkástanács. Bevezető tanulmány. In: U. ö.: (szerk.) *A győri vagongyár munkástanácsa. Dokumentumok.* (Győr, 2007) 9–46.

személyek, elnöke viszont továbbra is Balogh Ignác maradt.³⁰⁹ November 11-én – tehát már bőven a szovjet invázió után – egy újabb munkástanácsot választottak, melynek elnökeként továbbra is Balogh Ignác tevékenykedett. A munkástanácsnak 53 tagja volt – sőt, úgy látszik, a párt szervezeti kultúrája a munkásokra is hatott, mert 29 póttagot is választottak –, ám ez a széles testület egy 11 tagú elnökséget választott magából, amelyik azután október utolsó napjaitól – amikor a korábbi vezérigazgató már nem ment be az üzembe – irányította a vállalatot. Az összesen 82 munkástanács tag döntő többsége – a politikai rendőrség későbbi adatgyűjtése szerint – szakmunkás volt. Alig egy-két „deklaszált elem” akadt közöttük, túlnyomó többségük munkás- vagy parasztszármazású volt, iskolázottságuk pedig jellemzően maximum az elemi követő szakmunkásképzésből állt.³¹⁰

A munkástanács részben valóban az üzemvitel gazdasági kérdéseivel foglalkozott – a megrendelt autóbuszok leszállításával, a bérkifizetés megoldásával –, ám ezen túlmenően kétségkívül politikai kérdésekkel is, illetve a vállalaton belüli személyzeti ügyekkel, egyfajta, nyilván a korábbi folyamatokra reagáló „igazságtétel” szándékával. Ennek részeként október 31-én a munkástanács elnöksége 38 személyt kitiltott az üzemből. A munkástanács október 30-án és november 13-án röpcédulát készített és sokszorosított, amelyeket azután mindkét esetben terjesztettek is. A röplapok szövegük szerint az Ikarus gyár dolgozóinak álláspontját, illetve követeléseit juttatták kifejezésre, amikor többek között a szovjet csapatok kivonását követelték, és a második röplap esetében a Nagy Imre-kormány újbóli hivatalba lépését, mégpedig az utolsó összetételében. Az Ikarus munkástanácsa röpcédulákat kapott a Nagy-Budapesti Munkástanácstól is, amelyeket sokszorosítottak, és a munkástanács tagjai a gyárban terjesztettek. Az Ikarusban alakult meg – a környék üzemének küldötteiből – a XVI. kerület munkástanácsa is, melynek elnöke szintén Balogh Ignác lett, aki e pozíciója révén a Nagy-Budapesti Munkástanácsnak is tagjává vált. Utóbbi ülésein többször részt vett, elhozta röplapjait, határozatait pedig hangosbemondón ismertette a gyárban. A munkástanács ezen kívül a hivatalos lapok bojkottjára hívott fel, a Nagy-Budapesti Munkástanács felhívását követve még decemberben is sztrájkot szervezett, és eleinte akadályozni igyekezett az MSZMP vállalati szintű szervezését, amikor a pártszervnek nem akart helyiséget adni az

³⁰⁹ Jenei-Szekeres csak az október 30-ikái munkástanács alakulásáról tudósít, tehát elhallgatja azt, hogy eredetileg a párhatalom kezdeményezésére volt már egy korábbi alakulás, mégpedig a később ellenforradalmárként elítélt Balogh elnöklétével. Jenei-Szekeres, 158.

³¹⁰ ÁBTL 3.1.9. V-150384/5. Bp. Rendőrfőkapitányság Politikai Nyomozó Osztály VI/2. csoportjának összefoglaló jelentése az Ikarus Karosszéria és Járműgyár Munkástanácsáról. 1959. szept. 29. A politikai rendőrségen ekkor is úgy látták, hogy az „objektum az ellenség szempontjából jelenleg is elég fertőzött terület”.

üzem területén. 1957 januárjában a belügyi források tudósítása szerint már tartózkodott a nyílt politikai állásfoglalásoktól, ám a politikai rendőrség véleménye szerint ekkor is nagyon „rossz [volt] a MT összetétele”, s ugyancsak a politikai rendőrség értesülései szerint a racionalizálások címén februárban is „kommunisták” elbocsátására törekedett.³¹¹ 1957. március 7-én a munkástanács, pontosabban annak ún. 11 tagú elnöksége – nyilván érzékelve ellehetetlenülését – lemondott, ám miközben új, immár a hatalomnak megfelelő munkástanácsot választottak, a lemondás nem mentette meg a letartóztatástól az 1956. október vége óta működő munkástanács legfontosabb vezetőit és a hozzájuk kapcsolódó személyeket. Balogh Ignácot, Hant Emil főkönyvelőt és Alberti Erzsébetet március 13-14-én vették őrizetbe, hozzájuk kapcsolódott még Patek Alajos munkástanács tag letartóztatása április 1-jén.³¹² Az Ikarusnál történt „ellenforradalmi” eseményekért végül is ezt a négy személyt vonták eljárás alá. De számos más személy internálására is sor került, illetve Balázs Istvánt, aki a forradalmi napokban a gyárőrség parancsnoka volt, szintén letartóztatták. Ők együtt tehetik ki a vállalat történeti monográfia által megadott 26 fő letartóztatottat. Az Ikarusnál lezajlott „ellenforradalomért” azonban a fentebb említett négy főt ítélték el. Kérdés, miért éppen ezt a négy embert, és miért csak őket tartóztatták le és ítélték el. A bűnbak szerepére mások is szóba jöhetek volna.

A vizsgálat a letartóztatottak és a tanúk sorozatos kihallgatásából, a tárgyi bizonyítékok begyűjtéséből és házkutatásokból állt. A politikai rendőrség a letartóztatottak és a tanúk egymással ellenőrzött vallomásaival és a tárgyi bizonyítékokkal – röplapok, stencilgépek – megfelelően bizonyítottnak tekintette az „ellenforradalmi cselekmények” elkövetését. A nyomozó szerveket különösen az érdekelte, kik játszottak kezdeményező szerepet a különböző cselekményekben. A vizsgálat arra nem fordított különösebb figyelmet, hogy miért Balogh lett, s maradt a munkástanács első elnöke. Az első munkástanácsot Balogh vallomása szerint nem választották, hanem lényegében kinevezték, s mert aznap alig voltak benn a gyárban dolgozók, így csupán a vállalatvezetés tagjai bízták meg a feladattal. Nem tudjuk, milyen szempontok alapján tartották éppen őt alkalmasnak erre a szerepre. Két nappal később, amikor nagyobb számú munkás volt jelen az üzemben, követelték a munkástanács tagjainak bemutatkozását, és egyes neveknél a munkások heves pfujolással adtak kifejezést

³¹¹ ÁBTL 3.1.5. O-11804/1. Az ORFK II. Főoszt. IV. oszt. jelentései 1957. jan. 4-én és február 22-én.

³¹² Nagyjából erre az időszakra, 1957 márciusára alakult meg az Ikarus munkásör százada is, soraiban görög, sőt spanyol polgárháborús menekültekkel. Hoffmann József: *Harminc év fegyverben. Epizódok a „Mosolygó Antal” munkásőregység harmincéves történetéből: a Munkásőrség Budapest 16. „Mosolygó Antal” Egységparancsnokság története 1957-1987.* Budapest, 1987.

véleményüknek. Ezután jött létre a valóban választott munkástanács, amelynek azonban továbbra is Balogh maradt az elnöke.

Bár Balogh kihallgatásai során elutasította azt a feltevést, hogy a munkástanács egyes lépéseinél Zerkovitz főmérnök és Hant Emil főkönyvelő lettek volna a szellemi irányítók, bár nem tagadta, hogy mindenben részt vettek. Más vallomásokból is az derült ki, hogy október végétől ez a két személy látta el egyrészt az üzem tényleges irányítását, ám emellett részt vettek a röplapok megfogalmazásában, sokszorosításában, s az üzemből kitiltottak listájának összeállításában, valamint a sztrájk szervezésében is.³¹³ Zerkovitz főmérnökként két főosztályvezető és a személyzeti osztályvezető leváltására tett javaslatot a munkástanácsnak, amely el is fogadta ezeket a személyi döntéseket. Emellett a főmérnök plakát nagyságban lefestette a Központi Munkástanács egyik röplapját, és kitette a faliújságra. A kitiltandók listájának összeállításában részt vett Hant Emil főkönyvelő is, aki a listára saját vallomása szerint mások mellett a korábbi igazgatót is javasolta. A lista összeállítása során a korábbi személyzeti osztályvezetőt a munkástanács elé hívták, és arról faggatták, kik voltak spiclijei az egyes részlegekben. A minden bizonnyal ijedt ember meg is nevezett néhány személyt, akiket azután szintén a listára tettek. Egyébként lényegében valamennyi munkástanácsstag, de az üzem vezetéséből a munkástanács ülésein mintegy hivatalból jelen lévő Hant Emil és Zerkovitz is javasoltak kitiltandókat, mindenki a maga üzemrészlegéből, illetve területéről. A javaslatokat a testület elfogadta – a kitiltottak jó részét tehát a többség nem is ismerte, csak a javaslattevő –, a listát Balogh és helyettese, Grandics Béla aláírták, és kifüggesztették a faliújságra, illetve a gyár kapujánál. Egyes vallomások szerint a gyárőrség utasítást is kapott, hogy ne engedje be őket az üzembe, de ez a pont homályos maradt az eljárás során. Hant Emil azzal próbált védekezni, hogy az érintetteknek is jobb és biztonságosabb volt nem bemenni az Ikarusba azokban a napokban, így kitiltásuk az ő érdekükben is történt. Patek Alajos egyszerűen azzal magyarázta a kitiltásokat vallomásában, hogy ezek a „személyek azért lettek a gyárból kitiltva, mert a korábbi időszakban olyan magatartást tanúsítottak, hogy elveszítették a dolgozók bizalmát”.³¹⁴ A kitiltásokkal egyidejűleg a munkástanács intézkedett a személyzeti osztály anyagainak átvételéről is, amit Patek Alajos munkástanácsstag hajtott végre. Mindazoknak, akik érte jöttek, átadta a saját személyzeti anyagukat, a többit pedig

³¹³ A vállalat-történeti monográfia megfogalmazásában: „Sajnálatos módon ezeknek az intézkedéseknek a végrehajtásában együttműködött a munkástanáccsal a gyár megbízott igazgatója, Zerkovitz Béla főmérnök is. Aktívan támogatta az üzemi munkástanács működését Hant Emil vállalati főkönyvelő és Cséfalvay István szerkesztési osztályvezető.” Jenei-Szekeres, 173.

³¹⁴ Patek Alajos vallomása 1957. április. 18-án. ÁBTL 3.19. V-141867. Dr. Hant Emil tsa. vizsgálati dosszié.

tanúk jelenlétében megsemmisítette. Ez, mint az közismert a forradalom egyik spontán módon, ám sokhelyütt gyorsan kialakult rítusa volt, amely a korábbi ellenőrzéstől való szimbolikus megszabadulást, és pszichológiailag bizonyára a félelemérzet legyőzését jelentette.³¹⁵

Mindezek alapján nehezen érthető, miért úszta meg a letartóztatást Zerkovitz Béla, hiszen legalább akkora szerepe volt a munkástanács működése körül, mint Hant Emilnek, s mint tudjuk már évek óta szabotázsügy miatt ellenőrzés alatt tartotta az államvédelem. (Igaz, Hant Emilt még az a személyes bűn is terhelte, hogy 1956. november közepén számos tanú szeme láttára letépte a Kádár-kormány egy plakátját a gyár kerítéséről.) A nyomozást vezető rendőrtiszt – egy, az Ikarus gyárból származó jelentés kiértékelésének részeként – javasolta is felettesének, hogy „próbálja Zerkovitz személyével kiszélesíteni az ügyet”.³¹⁶ 1957. április 18-án meg is született egy „összefoglaló jelentés Zerkovitz Béla ügyében”, amely konklúzióként tartalmazta, hogy „[v]éleményünk szerint a fentiek alapján Zerkovitz Bélát előzetes letartóztatásba lehet helyezni”.³¹⁷ Zerkovitz azonban ténylegesen egyetlen napot töltött előzetes letartóztatásban, utána szabadlábra helyezték. Nem vonták be az Ikarus „ellenforradalmi” felelőseinek perébe sem, pedig több tanú egybehangzóan állította, hogy mindkét röpcédula megfogalmazásában részt vett, kezdeményezője volt személyzeti változtatásoknak, s több tanúvallomás – Hant Emillel együtt – egyenesen a munkástanács szellemi irányítójának minősítette, amint ez volt a gyárban működő „Németh Rezső” fedőnevű rezidens véleménye is. Sem a vizsgálati iratokból, sem az ÁBTL-ben Zerkovitz személyéhez kapcsolódó későbbi anyagokból nem derül ki, mi volt az oka annak, hogy nem került a vádlottak közé.³¹⁸ A korábbi főmérnök megúszta azzal, hogy távoznia kellett az Ikarusból, ám mint látni fogjuk, valójában a karrierje sem tört meg.³¹⁹ Elbocsátásának ügye,

³¹⁵ Horváth Sándor: A munkásidentitás változása – az 1956-os forradalom leverését követő megtorlás hatásai. In: *Megtorlások évszázada. Politikai terror és erőszak a huszadik századi Magyarországon*. Szerk.: Szederjesi Cecília. Budapest – Salgótarján, 2008. 291-299, a munkástanácsok működési gyakorlatáról 295.

³¹⁶ ÁBTL 3.19. V-141867. Dr. Hant Emil tsa. vizsgálati dosszié. „Németh Rezső” rezidens „H” jelentése kapcsán született a javaslat a további szükséges intézkedések részeként.

³¹⁷ ÁBTL 3.19. V-141867. Dr. Hant Emil tsa. vizsgálati dosszié.

³¹⁸ Más személyek kimaradása sem érthető, még ha kevésbé feltűnő is, mint Zerkovitzé. Hant Emil terhére rótták többek között, hogy a szovjet csapatok november 4-i támadása után elrejtett egy stencilgépet, azzal a céllal, hogy a későbbiekben röpcédulákat sokszorosítson rajta. Ám azt a személyt, aki a stencilgépet egy DISZ-irodából a forradalom napjaiban elhozta, és azt Hant javaslatára elrejtette, szintén nem vonták be a perbe.

³¹⁹ 1957. április 15-én kelt levelükben az Ikarus MSZMP szervezete Intéző Bizottságának elnöke, a vállalat igazgatója és az új, a hatalomhoz immár lojális munkástanács elnöke egy a kohó- és gépipari miniszternek írt közös levelükben egyhangúlag kérték, hogy Zerkovitzot helyezték el a vállalatnál. Jellemzésük szerint bár nagy műszaki tudása van, nem tudja ellátni egy főmérnök szervező feladatait,

nyilván elsősorban szakmai hírneve miatt olyan visszhangot keltett, hogy a kérdést az Népszabadság egy cikkben próbálta helyre tenni. A cikk szerint Zerkovitz eltávolítását nem kísérte a vállalat vagy a minisztérium részéről nyilvános indoklás, és ezért a szóbeszéd úgy tartja, hogy egyszerűen intrika áldozata lett a pártonkívüli főmérnök. A szöveg mintegy pótolni akarván az elmaradt indoklást elmondja, hogy a Zerkovitz 1945 előtti gyors karrierje során ezer pengős fizetésig jutott, s pályája töretlenül ívelt felfelé azután is, mert az Ikarus főmérnöke lett, s e pozíciójában – miközben valóban nagyszerűen dolgozott – irigylésre méltó munkakörülményeket kapott a népi demokráciától, 5500-6000 forintos fizetést ért el és soha bántódás nem érte. „Megnyertük a munkáját, de nem nyertük meg a szívét.” – összegzi a cikk. Az „ellenforradalom” napjaiban azután Zerkovitz ócsárolta a „népi államot”, s „[h]itványsággal fizetett a jótett helyébe.” Ennek ellenére 1956. november 4-ike után átmenetileg vezérigazgatói megbízást kapott, majd már újra főmérnökként hosszú nyugati tanulmányútra mehetett 1957 elején, ahonnan – sokak várakozása ellenére – haza is tért.³²⁰ A cikknek az a közlése, hogy Zerkovitz ideiglenesen vezérigazgató volt 1956. november 4-ike után nem szerepel a Kádár-kori vállalattörténetben, bár ez végül is érthető. A pártonkívüli szaktekintélyhez, aki nyilvánvalóan tudta működtetni a gyárat, valószínűleg kényszerhelyzetben folyamodott az új hatalom, illetve a Kohó és Gépipari Minisztérium novemberben. A cikk a pozitív tanulsághoz a Zerkovitz-cal szembeállított Hirmann személyén keresztül jut el, aki ugyan úgy polgári származású, ugyan úgy pártonkívüli, ám 1956 októberében „gerincesen” viselkedett, s aki Zerkovitz utóda lett a főmérnöki poszton.

Az Ikarus „ellenforradalmárainak” perben első fokon 1957. október 18-án hirdettek ítéletet. Balogh Ignác elsőrendű vádlottat három év börtönbüntetéssel és 400 forint pénzbüntetéssel, Patek Alajos másodrendű vádlottat két év börtönbüntetéssel és 600 forint pénzbüntetéssel, Hant Emil harmadrendű vádlottat két év hat hónap börtönbüntetéssel és 1000 forint pénzbüntetéssel, Alberti Erzsébet negyedrendű vádlottat pedig hét hónap börtönbüntetéssel sújtotta a bíróság. Utóbbi gépíró volt, aki a munkástanács üléseinek jegyzőkönyveit vezette, és a röpcédulák sokszorosításában is részt vett. Elkövette azt az óvatlanságot, hogy megőrizte két barátnőjéhez írott levelének piszkozatát, amelyeket a házkutatáskor megtaláltak. Ezek súlyosan „szovjetellenes”, illetve „rendszerellenes”

politikailag pedig köpönyegforgató, akin azonban érződik, hogy „szívesebben szolgálná ki a másik rendszert”. ÁBTL 3.1.5. O – 16656/15. Zerkowitz Béla István dossziéja.

³²⁰ Buzási János: Üldözik-e a pártonkívüli műszakiakat az Ikarusban? *Népszabadság*, 1957.június 22. 3. Köszönöm Koltai Gábornak, hogy felhívta a figyelmemet erre a cikkre, s más észrevételeivel is segítséget nyújtott az Ikarus 1956 előtti történetének leírásához.

kijelentéseket tartalmaztak.³²¹ Az ítélet szerint a börtönbüntetésekbe beleszámított a letartóztatásban töltött idő. A bíróság Balogh esetében részben enyhítő körülménynek tudta be, hogy a szakmunkásképesítéstől eltekintve csupán elemi iskolát végzett munkástanácselnök nem játszott kezdeményező szerepet azok mellett az értelmiségiek mellett, akik az „ellenforradalom” idején vezették a vállalatot. (Ez megint csak fölveti azt a kérdést, hogy Zerkovitz, mint ezen értelmiségiek egyike, miért nem került a vádlottak közé.) A bíróság nem fogadta el a jogi doktor Hant azon védekezését, mely szerint ő november végéig nem tudta, hogy a Forradalmi Munkás–Paraszt Kormány a törvényes kormány, mivel a Kádár-kormány hivatalba lépéséről szóló elnöki tanácsi rendelet csak november közepén jelent meg, Mátyásföldre viszont csak november végén jutott el, így ő azt hitte, hogy még mindig Nagy Imre kormánya a törvényes.

A Legfelsőbb Bíróság a vád és a védelem egyaránt benyújtott fellebbezései nyomán 1958. III. 3-án hirdetett ítéletet. Balogh elsőfokú ítéletét helybenhagyta, Patek börtönbüntetését négy évre, pénzbüntetését pedig 1000 forintra súlyosbította. Dr. Hant Emil börtönbüntetését 10 évre emelte és teljes vagyonelkobzásra ítélte. Ezzel, ha formailag nem is, de lényegében harmadrendű vádlottból elsőrendű vádlottá léptették elő, ami a megtorlás szempontjából logikus is volt. Ezt a Legfelsőbb Bíróság ítéletének indoklása ki is fejezte, amennyiben szellemi irányítónak minősítette Hantot. Alberti ítéletét három évre felfüggesztett egy év börtönbüntetésre változtatták (ezt ő az előzetes letartóztatás kezdetétől számítva ekkorra lényegében le is töltötte).³²²

A Kádár-korban írt vállalattörténeti monográfia az elítélt munkástanácsi vezetőket azzal vádolta meg, hogy 1957 március 15-ikére újabb röplapozást és sztrájkfelhívást

³²¹ Az ítélet szerint Balogh, Patek és Hant bűnös volt a népi demokratikus államrend megdöntésére irányuló mozgalomban való tevékeny részvételben, Patek ezen kívül bűnpártolásban (az eltulajdonított stencilgép miatt), Hant továbbá bűnsegéd szintén a társadalmi tulajdon sérelmére lekövetett lopásban. Albertit a népi demokratikus államrend elleni, folytatólagosan elkövetett izgatásban találták bűnösnek, amit két barátnőjének írt levelével hajtott végre.

³²² Valószínű, hogy az Ikarus gyári 1956-os események fenti összefoglalása, amely a politikai rendőrség vizsgálati anyagaira és az azt követő per dokumentumaira épül, nem teljes körű. Azt gondoljuk azonban, hogy a fontosabb eseményeket illetően főbb vonalaiban helytálló, még akkor is, ha egyes vallomások bizonyos részletekben eltérnek egymástól. Ezek az eltérések érthetőek az emlékezet különbségeiből, illetve a vádlottak – és részben a tanúk – önvédelmi törekvéseiből. Inkább az a valószínű, hogy bizonyos események vagy egyes szereplők tevékenysége maradt kívül a politikai rendőrség látókörén – vagy hagyták tudatosan figyelmen kívül őket. Nem csak Zerkovitz perbe nem vonásának okát nem ismerjük, Cséfalvayról – aki 1945-ös MKP-tag volt – sem tudjuk, hogy miért nem érdeklődött iránta a nyomozó hatóság. Csak azt tudjuk róla, hogy a forradalom következményeként ő is elhagyta a vállalatot.

terveztek, s ezzel indokolja – pontatlanul dátumozva – letartóztatásukat.³²³ Ilyen vádpont azonban az Ikarus munkástanácsi vezetőinek perében nem szerepelt, pusztán a forradalom alatti és azt követő 1956-os tevékenységük volt a vádirat tárgya. Jenei-Szekeres az egyértelmű hazugságot talán azért iktatták szövegükbe, hogy megindokolják a letartóztatásokat, amelyek különben indokolatlannak tünnének, mivel a monográfia 1957-re már a „kijózanodás”, „konszolidáció”, az új vállalatvezetés és vállalati MSZMP pártszerv megerősödésének narratívájával írja le a folyamatokat, aminek fényében a letartóztatások már nem tünnének logikusnak. Másutt, bár a monográfia szövegének egészét természetesen a kádárizmus középső korszakának értelmezési horizontja határozza meg, egyértelmű valótlanságokat a szerzők általában nem írtak le. Munkájuk korhoz kötöttsége mai szemmel nézve inkább csak elhallgatásokban és megfelelő interpretációkban érhető tetten.

Összefoglalóan elmondható, a vállalati forradalmi eseményekben döntő volt az a tény, hogy a vállalat vezérigazgatói az 1947-es állami kezelésbe vétel óta – mint láttuk erre a cég esetébe már az 1948-as államosítások előtt sor került – viszonylag sűrűn változtak, míg bizonyos műszaki vezetők viszont az állandóságot képviselték. Zerkovitz Béla főmérnök 1947 nyara óta volt a posztján, és még régebben töltötte be a konstrukciós osztály vezetőjének állását Cséfalvay István, hiszen ő már a háború alatt is ezen a posztjon dolgozott. Személyük így aránylag hosszabb időszakon keresztül kontinuitást jelentett a vállalat történetében, ami lényeges volt, a párttitkári és vezérigazgatói posztjon gyakrabban bekövetkező váltásokhoz képest. Ők ketten – noha az 1940-es években még nem ugyan azon az oldalon állva – de már régóta részesei voltak azoknak a konfliktusoknak, amelyeknek metszéspontjában létezett a vállalat, s amelyek részben a belső feszültségeket is meghatározták a gyáron belül. Az 1950-es években az önhordó karosszériás buszok ügyében azonban mindketten a technokrata oldalt képviselték a párthatalom által az üzem fölé, illetve az üzem vezetésére kirendelt funkcionáriusokkal szemben. A technokraták és a szakmunkások meghatározó csoportjainak a pártkatonákkal szemben tartósan meglévő közössége, érthetővé teszik, hogy sem Cséfalvay, sem Zerkovitz nem kerültek azon vezetők közé, akiknek pozíciója megrendült volna a forradalom napjaiban, sőt utóbbi mozgástere a vezérigazgató távozásával megnőtt, a munkások bizalmát bírva – mint láttuk – személyi változtatásokat is keresztül tudott vinni a vállalat vezetésében főosztályvezetői szinten.³²⁴

³²³ Jenei-Szekeres kézirat 176-178. Ugyan ezen állítások egy kicsit kevésbé részletesen: Jenei – Szekeres 162.

³²⁴ „Némethi Rezső” rezidens jelentése szerint Zerkovitz gyakran hozta kellemetlen helyzetbe a vállalat vezérigazgatóját, amikor a feladatok teljesítése érdekében engedte a túlórát, illetve jutalmat ígért a dolgozóknak, aminek a vállalat gazdálkodásában nem volt fedezete. Így a bérköltségeket

A forradalom idején tehát a határozott járműipari mérnöki állásponttal és már komoly tapasztalatokkal rendelkező mérnökök tulajdonképpen meg tudtak szabadulni az Ikarusnak a Kohó- és Gépipari Minisztérium által kinevezett vezetésétől, s ehhez partnerre találtak szakmunkások köreiben, akiknek bizalmát láthatóan bírták. Együttműködésük eredménye volt, hogy a gyár – ellentétben szinte az egész magyar nagyipar leállásával – 1956 végén is nagy darabszámban teljesített rendeléseket Lengyelországba.³²⁵ De nem csak az államosítás után, illetve az 1950-es években a technokraták és a szakmunkások között szövődő pozitív kapcsolatok – amelyeknek alapja a pártkatonákkal szembeni érdekközösség, a közösen működtetett ipari munkakultúra volt, eredményei pedig a darabbérezés távoltartása, és a túlórák munkásérdekeknek megfelelő beosztása – volt az a kötelék, ami kijelölte, hogy ki hol áll a forradalmasult üzemben. A szakmunkások egy jelentős részét nem csak a hasonló szakmunkásképesítés, a vállalaton belüli hasonló pozíció, hanem ezen túlmenően – legalább egy részük esetében – a korábbi szociáldemokrata párttagság és az ebből fakadó kötelékek is összefűzték. Balogh Ignác munkástanácselnök – aki 1925-ben, Szamosszegen született egy nyolcholdas parasztgazda fiaként – 1944-től dolgozott az Ikarus elődvállalatánál. 1948-ban, a pártegyesítéskor nem vették át az SzDP-ből az alakuló MDP-szervezetbe, és ezzel együtt állásából is eltávolították.³²⁶ Különböző kitérők után 1954-től viszont újra az Ikarusban dolgozott. Grandics Béla, a munkástanács elnökének helyettese, mint láttuk 1945 és 1948 között az elődvállalat üzemi bizottságának elnöke volt, szintén a szociáldemokrata párt tagjaként. A pártegyesítéskor őt sem vették át az MDP-be, amelynek tagjává paradox módon 1956 szeptemberében lett, amikor is rehabilitálták, felülbírálván az 1948-as döntést. Zerkovitz egy rövid MKP kitérő után 1945-től a pártegyesítésig szintén szociáldemokrata párttag volt, majd azután pártonkívüli. Úgy tűnik tehát, hogy a forradalom napjaiban – legalább részben – olyan emberek aktivizálódtak, illetve kerültek pozícióba, akiknek életrajzában közös elem volt a szociáldemokrata párttagság, ami egyben nyilván egy ezeket az embereket összefűző kapcsolathálót és közös tapasztalatot is jelentett. Ebből a sorból csak Cséfalvay lóg ki, aki eredendően is MKP-tag volt. Az Ikarus „ellenforradalmáraival” szembeni perbe bevont Patek Alajos viszont, ha nem is volt szociáldemokrata párttag – mindig is párton kívüli volt –, de

visszafogni igyekvő mindenkori vezérigazgató csak negatív színben tűnhetett fel a munkások szemében. ÁBTL 3.1.5. O – 16656/15. Zerkowicz Béla István dossziéja.

³²⁵ „Ha az üzem régi, a munkástanácshoz átállt vezetőinek lehetne valamilyen mentsége, akkor talán a nyílt atrocitások elhárítása mellett ez a termelési eredmény irható részben a javukra,” Jenei-Szekeres kézirat, 175.

³²⁶ Ugyanez történt Vörös Jánossal, aki a szociáldemokrata pártszervezet titkára volt a vállalatnál és még néhány társával a pártegyesítéskor. Lásd az I. 3. fejezetben.

annyiban szintén kapcsolható az előző körhöz, hogy 1940-től dolgozott a cégnél (1944 őszén rövid időre letartóztatták, mert akadályozta az elődvállalat gépeinek Németországba szállítását). Ebből a körből egyedül a többiekénél lényegesen fiatalabb, 1930-as születésű Hant Emil lóg ki, aki az egyetem befejezése után, 1952-től volt az MDP tagja. A forradalomban tehát a gyár vezetése olyan emberek kezébe került, akik többségükben már a háború alatt is a vállalatnál voltak – Balogh, Grandics, Patek, Cséfalvay, vagy még az azt követő években érkeztek, mint Zerkovitz –, és egyúttal szociáldemokrata múltjuk is volt (kivéve Cséfalvay Istvánt és Hant Emilt).³²⁷

A forradalom bukása azután szétzilálta ezt a kört. Zerkovitz ugyan elkerülte a felelősségre vonást, de nem maradhatott az Ikarusnál, ahogyan 1957-ben távoznia kellett Cséfalvaynak is. A munkástanácsban, illetve ahhoz kapcsolódva fontosabb szerepet játszóik közül egyedül Grandics maradt a vállalatnál, műhelyvezetőből munkássá lefokozva. E politikailag érintetté váló körön kívül azonban sokan mások is elhagyták az Ikarust, illetve talán az országot is. A Kádár-kori vállalattörténeti monográfia szerint „[a]z üzem további életében nagy veszteséget jelentett annak a mintegy 200 képzett munkásnak és vezetőnek a kiesése, akik cselekedeteik, megingásuk miatt kénytelenek voltak távozni.”³²⁸ Az 1957-es év folyamán azonban a közvetlenül a forradalommal összefüggésben távozottakon túl is jelentős volt az elvándorlás a vállalattól. Mindez nagyon is éreztette hatását az Ikarus 1950-es évek végi, 1960-as évek eleji problémáiban.

Az 1956-os forradalom Ikarus gyári főszereplő közül Hant Emil 1960. április 1-jén szabadult feltételesen, de még 1965-ben is arról döntöttek a Budapesti Rendőr-főkapitányság Politikai Osztályán, hogy „ellenforradalmi tevékenysége” való tekintettel meghagyják az alapnyilvántartásban. További szakmai pályája nem ismert. Zerkovitz Béla a kairói követség kereskedelmi tanácsosa lett, miközben a belügy továbbra is szemmel tartotta. 1965-ben döntöttek kutató nyilvántartásban hagyásáról, amit egykori ellenforradalmi tevékenysége indokolt, mert 1960-as évekbeli magatartása a belügy szemében sem volt kifogásolható.³²⁹ Később a Csepel Autógyár kereskedelmi igazgatója lett, a belügy ekkor is rendszeresen kért és

³²⁷ Hasonlóan régebbi, az 1945 utáni ún. koalíciós időkben pozícióban lévő személyek előtérbe kerülését figyelte meg egyes településeken Ständeisky Éva is: *Népuralom ötvenhatban*. Pozsony–Budapest, 2010. 1956-os Intézet – Kalligram. 306.

³²⁸ Jenei-Szekeres kézirat 178.

³²⁹ ÁBTL 3.1.5. O – 16656/15. Zerkovitz Béla István dossziéjában 1965. január 5. döntés.

kapott róla ügynöki jelentéseket, egészen addig, míg az 1970-es évek közepén nyugdíjba nem ment.³³⁰

II. 3. 1. Az Ikarus a forradalomtól a közúti járműprogram nagyberuházásaiig.

A forradalmat követő időszakban az Ikarus vállalat tevékenységében egymásra következtek a kudarcok, és az egyre magasabbra szárnyaló tervek. A forradalom bukásának következtében ugyanis felbomlott a technokraták egy meghatározott generációjának és a szakmunkásoknak az a közössége, amely addig a termelést, és a sikeres új konstrukciók kidolgozását biztosította. A rákövetkező években így mind a termelés, mind a konstrukciós munka bukdácsolt. Ugyanakkor a KGST keretén belül mind közelebb került az a lehetőség, hogy az Ikarus ne csupán a magyar közlekedés és esetleges kisebb exportmegrendelések céljára termeljen, hanem – bizonyos tekintetben monopolhelyzetben – egy nagyon nagy „felvevőpiac” számára. Ez lehetővé tette a korábbiaknál sokkal nagyobb sorozatokra való átállást, amihez persze hatalmas beruházásokra volt szükség az állam részéről. Összességében lényegében egy évtizedbe telt, amíg a nagyberuházások révén az Ikarus kilépett azokból a nehézségekből, amelyekbe a forradalom nyomán került.

A forradalom leverése felbomlasztotta, megroppantotta azt a kört, amelyikre korábban az Ikarus teljesítménye épült. A vezető mérnökök és sokan a beosztott műszaki alkalmazottak közül is távoztak. Az 1957 elején a vállalathoz belépő Michelberger Pál ezt a vele készített életútinterjúban így adja vissza: „Az Ikarusba is telefonáltam, ott emlékeztek rám, és azt mondták annyian disszidáltak, hogy kell nekik mérnök. Január 2-án beléptem.”³³¹

Michelberger a mérnöki munkaerő hiánya miatt gyakorlatilag szabadon megválaszthatta, hogy az Ikarus melyik részlegébe kíván dolgozni, hiszen mindenütt betöltetlen állások voltak.³³² A vele együtt érkezettekkel egy hamarosan mérnökök egy új generációja vette át a pozíciókat az Ikarusban – és mint látni fogjuk tágabban a járműgyártásban is – akik már a második világháború után kezdték tanulmányaikat.

Az 1950-es évek első felében a harmadik világháború lehetőségére készülve a hatalom – természetesen nem csak nálunk, hanem az egész keleti blokkban – a hadsereg és a hadiipari

³³⁰ Patek évtizedekkel később publikált egy munkát, amelynek lektora Hant Emil volt. Patek Alajos: *Munkaszervezés az irodában*. Bp. Föv. Tanács Ipari Szervező Int. 1980. A felkérés a lektori munkára talán a közös 1956-os élmények teremtette kapcsolaton alapult. Patek egy irodalmi visszaemlékezést is publikált, amely azonban kizárólag a felesége életéről szól.

³³¹ Szentgyörgyi: *Mérnök – tudós – iskolateremtő*. 127.

³³² U.o. 131-160.

fejlesztések részeként felfuttatta a hadmérnöki képzést is. A sok kiképzett hadmérnöknek azonban a katonai kiadások visszafogása – és a kelet-nyugati viszony enyhülése – nyomán a hadiipar és a hadsereg nem tudott munkát adni, illetve a forradalom nyomán közülük is sokan megbízhatatlannak minősültek ahhoz, hogy katonai területen dolgozzanak, vagy maguk nem kívántak ilyen karriert folytatni. Így állt elő az a sajátos, paradox körülmény, hogy az Ikarusból a forradalom miatt távozottak helyére olyanok érkeztek, akik szintén a forradalom miatt nem maradhattak korábbi helyükön. Michelberger, és sok az Ikarushoz ekkor belépett társa a hadmérnöki pozíciót és a hadsereget hagyta ott. A repülőgéptervező mérnöknek kiképzett Michelberger azután hagyta el a Műegyetem hadmérnöki karát – amely egyébként 1957 tavaszán meg is szűnt – hogy nem írta alá a Kádár-kormány melletti tiszti nyilatkozatot. Visszaemlékezései szerint az új belépők jelentős része a megszűnő hadmérnöki karról, katonai repülőterekről és a kecskeméti hadosztálytól érkezett.

Mérnöki, műszaki szempontból logikus volt, hogy a repülőgépmérnökök az Ikarus-hoz kerüljenek. Michelberger, bár repülőgépmérnöknek tanult, és diplomaterve is repülőgép konstrukció volt, azt az Ikarus konstrukciós osztályára küldött gyakornokként dolgozta ki még 1952-ben – innen volt a személyes ismeretség, amelynek köszönhetően 1957 elején ott állást kapott – mert a repülőgépeknél és az önhordó karosszériás autóbuszoknál egyaránt jellemző könnyűfém szerkezetes megoldások miatt oda helyezték ki. Így a repülőgépgyártás és a könnyűfém szerkezetes autóbuszgyártás a technokraták következő nemzedékében is összekapcsolódott. Michelberger a vele készült interjúkötetben tucatnyi repülőgépmérnököt nevez meg, akik nagyjából vele egy időben léptek be a vállalathoz, s még néhány páncélos mérnököt. Utóbbiak később az Ikarus gépészeti megoldásait tervezték.

A mérnököknek ez az új generációja a buszgyártás és a repülőgépgyártás kapcsolatát illetően tehát tulajdonképpen nem jelentett törést az Ikarus történetében. A kapcsolat a mérnökök előző generációjával azonban nem csak a műszaki problémák hasonlóságából és a megoldásukban segítő inspirációk közösségéből fakadt. A fiatalabb mérnököket az 1950-es évek első felében a műegyetemen olyan oktatók tanították, akik képzettségüket és tapasztalataikat természetesen még a 20. század első felében szerezték. Michelberger visszaemlékezései szerint a képzésben a legfontosabb szerepet Radnai Guido játszotta, aki egy időben a hadmérnöki kar dékánja is volt. Radnai, aki Michelberger tudomása szerint 1945 előtt is illegális kommunista volt a két világháború között Németországban és Hollandiában dolgozott a Fokker cég kötelékében. Radnai a könnyűfém-szerkezetek szilárdságtanának és járműipari alkalmazásának volt a szakértője. Ugyancsak tanított a hadmérnöki karon – noha az egyetemen nem volt állásban – Samu Béla, aki a háború alatt a német koprodukcióban zajló

repülőgépgyártásában dolgozott a Duna Repülőgépgyárban. Meghatározó oktatók voltak még Michelberger visszaemlékezései szerint Brodszky Dezső, aki a Ganz Mávagban Jendrassik munkatársaként a dieselmotor fejlesztésén dolgozott az államosításokig, illetve a BME Hadmérnöki karának 1950-es megalapításig, amikor is oda átment.³³³ továbbá Gruber József.³³⁴

Az ifjú mérnökök szakmai tudása tehát az 1950-es évek műegyetemén a sztálini korszak nemzetközi elszigeteltségétől függetlenül minden bizonnyal a nemzetközi sztenderdeknek megfelelően és a műszaki tudományok nemzetközi fejlődésétől nem elszakítva formálódott. Michelbergert Radnai bízta angol nyelvtanulásra. Az 1956 után az Ikarus-hoz érkezett felkészült mérnökök tevékenységét Michelberger négy-öt évtized távlatából így értékelte. „Kellett egy szemléletváltás az Ikarusban. Egy csomóan disszidáltak, helyükre jöttek az említett repülősök. [...] Más konstrukciót, szemléletet hoztak magukkal. Ötvözték a hagyományos autót a repülő gondolatával. Jött egy két jó technológus, aki megoldotta a nagy sorozatgyártás technológiai problémáit. Automatizálta a félautomata tetőgyártást, az előfeszített oldallemezgyártást. Olyan fogások voltak, amiket kis sorozatokban nem lehetett volna használni. De nagy sorozatokban gazdaságossá vált, ezek mind együtt adódtak össze. Nem véletlen, hogy a 200-as több mint 20 évig, tehát 1967-től 1990-ig sorozatban volt.”³³⁵

Bár az Ikarus 55-ös és 66-os, azaz a sikeres önhordó szerkezetű városi és távolsági autóbusz után az 1950-es évek második felében az Ikarusnál újra alváz buszokat terveztek – mint említettük kevés sikerrel – ám amint az 1960-as évek elején a fiatalabb, jólképzett mérnökgeneráció kezébe került a kezdeményezés, továbbá nem kis mértékben a hatalom is az Ikarus-ban, illetve a járműgyártás állami gazdaságirányítási rendszerében ismét visszatértek az önhordó karosszériák tervezéséhez. Erre utal Michelberger megfogalmazásában „a hagyományos autó és a repülő” gondolatának ötvözése. Ehhez azonban ők hozzáadták a sorozatgyártás igényét is, a lehetőség szerint automatizált gyártósorokat, a tudományos munkaszervezést, ami a hatékonyság technokrata víziójának egyik központi elme volt. Valójában az Ikarus meghatározó mérnökeinek előző generációja is tisztában volt ezzel, sőt voltak is részükről kísérletek a szalagszerű termelésre való átállásra, ám egészében erre nem volt meg a lehetőségük a sorozatok kis darabszáma miatt. Ugyancsak akadályt képezett a

³³³ *A hőerőgépek professzora, Brodszky Dezső*. BME Egyetemtörténeti füzetek, 2010.

³³⁴ Gruber József 1915-ben született Korompán, 1938-ban diplomázott mérnökként a József Nádor műegyetemen. A Ganz Villamosságiban dolgozott, és az egyetem aerodinamikai, később áramlástan tanszékének oktatója volt, ahol 1949 után tanszékvezető is lett. *Magyar Tudóslexikon* Szerk.: Nagy Ferenc, Bp. 1997. Better kiadó.

³³⁵ Szentgyörgyi: *Mérnök – tudós – iskolateremtő*. 139.

korábbi korszakban, hogy nem volt lehetőség azoknak a beruházásoknak a megvalósítására sem, amelyeket a nagyszériás sorozatgyártás megkövetelt volna, s ugyanakkor rendelkezésre állt jó minőségű munkaerő, amelyik élőmunkával pótolta az automatizálás hiányait, s amellyel ráadásul a technokraták, mint láttuk, jól ki tudtak jönni.

A Michelberger által fémjelzett mérnökgenerációnak azonban az 1956-os forradalom után már nem állt rendelkezésre elegendő számban megfelelő tapasztalt munkásréteg. Ez elkerülhetetlenné tette a továbblépést a technokrata szemléletben amúgy is szükségszerűnek számító, korszerűnek tekintett, jobban gépesített gyártástechnológia felé. Az ehhez szükséges beruházások azonban gazdaságosan csak akkor térülhettek meg, ha az Ikarus termelése nem csak a magyar „piacra” és esetleges, kisebb volumenű exportrendelésekre épül, hanem tartósan rendelkezésre álló nagy, nemzetközi „felvevőpiacra”. Ezen a ponton az Ikarus történetének kulcspontjává Magyarország nemzetközi gazdasági és politikai beágyazottsága vált. A nemzetközi gazdasági – és ezzel összefüggésben politikai – erőter áttételesen bizonyára már id. Uhri Imre műhelyének piaci lehetőségeit is meghatározta az első világháború idején, s ez közvetlenül jelentkezett a világgazdasági válság és a második világháború időszakában. 1960 után azonban a nemzetközi integráltság, már nem egy a vállalat lehetőségeit, fejlődési irányait meghatározó tényezők közül, hanem olyan döntő jelentőségű tényezővé vált, amihez minden egyéb, a hazai beruházási döntések is igazodtak. Az 1960-as években a nemzetközi politikai körülmények úgy hozták, hogy sikerült biztosítani azt a nagyléptékű „felvevőpiacot”, amely úgy tűnt, hogy gazdaságossá teheti azokat a beruházásokat, amelyek révén az Ikarus, túllépve a korábbi ipari munkakultúrán, átállhat a szalagszerű termelésre. Ehhez kellett azonban az, hogy az 1960-as évek elején a korábbiakhoz képest új vonásokat nyerő Kádár rendszerben a hazai technokrácia minden korábbinál szabadabban érvényesíthette törekvéseit, s sikerrel törekedhessen a mutatkozó nemzetközi lehetőségek kihasználására is. Ez az a történet, amelyet egyik főszereplőjének, Michelbergernek fent idézett szavai összefoglalnak.

Az életútinterjú 2000 utáni perspektívából a közvetlenül 1956 utáni eseményektől egy bekezdésben összefoglalható út vezetett a 200-as buszcsalád 1967-ben kezdődött szocialista piacok számára való gyártásig, ami azután több, mint két évtizeden át tartott. A tényleges történeti út persze részleteiben koránt sem vezetett ilyen egyértelműséggel ehhez a típushoz, amely hozzávetőleg két évtizedig uralta az NDK-tól a Szovjetunió távoli tájait a közúti személyszállítást. A KGST lehetőségeknek megfelelően éltre hívott buszcsalád megszületése nem lett volna elképzelhető, ha egy a szükséges mértékben homogén technokrata csoport nem dolgozott volna tudatosan és kitartóan ennek érdekében. A következőkben az 1956 utáni

időktől a 200-as buszcsalád sorozatgyártásának megindulásáig terjedő időszakot vesszük közelebbi vizsgálat alá.

1956 után az Ikarus vállalat számos nehézséggel küzdött. Ezek egyike az export lebonyolításából fakadt. Az export szállítások életbevágóak voltak a vállalat számára, ám a külföldi partnerekkel nem bonyolíthatta közvetlenül a kapcsolatait. Az Ikarus, mint általában a többi járműipari vállalat is rendkívül feszült viszonyban állt a külkereskedelem terén monopolhelyzetben lévő céggel. 1961-ben az Ikarus és a Csepel Autógyár egyeztetései során egy közös állásfoglalás készült, melyben a két vállalat együtt adta elő a MOGÜRT-tel szembeni sérelmeit.³³⁶ Megállapításaik szerint a MOGÜRT képtelen volt megszerezni az alkatrészellátást, egyrésztől nagy raktárkészletei voltak, közben viszont másrésztől sok országban hiány volt alkatrészekből. Jó üzletet jelentő alkatrészeket a MOGÜRT maga gyártat, míg a veszteséggel előállíthatókat az ipartól rendeli meg. A szerződésekben a kész járművek tartozékaként indokolatlan mennyiségű pótalkatrészt vállal, aminek az árát nem lehet érvényesíteni a járművek előre rögzített árában. A járművekhez tartozó prospektusok és használati utasítások előállítását szintén a gyáraktól várja el, ami nem kis teher, mert ezeknek pontosan gyártmányhűeknek kellene lenniük. Mivel azonban sok a típusvariáció, a változások átvezetése (szövegszerkesztés, fordítás, nyomdai munkálatok) tetemes költséget jelentenek, s ráadásul gyakran el sem készülnek a megrendelések ideje alatt. A hiányos dokumentációért viszont a MOGÜRT kötbért számít fel. Láthatólag a külkereskedelmet bonyolító vállalat és a termelő üzemek számos ponton ellenérdekeltek voltak, illetve a buszok adott ára mellett nyereségre csak egymás rovására tudtak szert tenni.

A külkereskedelmi kapcsolatok problémáit és a megrendelések bizonytalanságát, változatosságát kiegészítette a gyártástechnológia felemás jellege – az egyes munkafolyamatok eltérő szintű szerszámgépesítettsége –, amit súlyosbított a szakmunkások és középszintű végzettséggel rendelkező technikusok hiánya, s mind ehhez járult a kialakítandó új típusokon való tervezőmunka akadozása. A hivatalos Kádár-kori üzemtörténet szerint 1957 és 1960 között az Ikarus valójában meglévő kapacitásai kihasználásáért küzdött, mert a második hároméves terv nem irányzott elő nagyobb járműipari termelést. A Mogürt által szállított külföldi megrendelések túlságosan kis darabszámokra szóltak, s ráadásul rendre a vevők igényeinek megfelelő egyedi megoldásokat tartalmaztak. Ezek megtervezése és gyártásba vétele olyan idő-, és anyagi ráfordítást igényelt, ami csak nagyobb szériák esetén lehetett volna gazdaságos. Ha

³³⁶ A Csepel Autógyár és az Ikarus főkönyvelőinek közös feljegyzése a két gyár vezérigazgatóihoz, 1962. 05. 28. MNL OL XXIX F 187 – r 178. doboz Ikarus Karosszéria- és Járműgyár.

széles termékválasztékot kínáló beszállítói piac állt volna a rendelkezésre, akkor persze rugalmasabban és kisebb költséggel lehetett volna reagálni a megrendelői igényekre, de ilyen KGST, illetve a szocializmus viszonyai között nem létezhetett.

A vállalat műszaki vezetése e problémákkal a szakemberhiány körülményei között improvizatív módon kellett, hogy megküzdjön. Hirmann főmérnök már idézett 1958 végi igazoló jelentése így adja vissza a helyzetet: az „amúgy is gyenge szerkesztő, technológus és művezető létszám súlyos veszteséget szenvedett az ellenforradalom miatt, melyet nem kell itt külön részleteznem”.³³⁷ Ezért aztán az a már az 1950-es évek első felében is jellemző helyzet, hogy a gyártás műszaki dokumentáció nélkül folyt, továbbra is jellemző maradt. Egyszerűen nem volt arra kapacitás, hogy a sok kis szériában megvalósított variációkat megfelelően dokumentálják. Az igazoló jelentés szerint a vállalat fő profilja a buszgyártás, de termékei egyharmadrészben nem buszok, hanem egyéb járművek (öntözőkocsik, tartálykocsik, tűzoltóautók stb.). Egy-egy konstrukció műszaki rajzokon, főleg összeszerelési rajzokon való megörökítése és megfelelő darabjegyzékkel való ellátása 50 ezer munkaórát is igényelhet, amire nem volt elegendő munkaerő, de a sorozatok esetlegessége miatt ez a későbbi termelés szükségletei miatt sem látszott indokoltnak Hirmann érvelése szerint, hiszen a későbbiekben nem használták újra az adott dokumentációt. A főmérnök ugyanakkor természetesen elismerte, hogy a műszaki dokumentáció szerinti gyártás lenne a helyes. Ennek akadályait valószínűleg abból a célból részletezte, hogy elérje, vegyék le a buszgyártástól eltérő rendelések terhét vállalatáról.

Mindez azt jelentette azonban, hogy a termelés továbbra is jelentős mértékben a kézi szakmunkára támaszkodott. Jenei-Szekeres becslése szerint 1960-ban még 300-400 olyan szakmunkás volt a gyárban, s további 200 egyéb dolgozó, akik már az államosítás előtt is itt dolgoztak, s a vállalathoz kötődő – s nyilván a munkafolyamatokban tapasztalt – törzsgárdát képezték. A hozzávetőleg ebben az időben 4000 fős vállalat dolgozóinak 75%-a viszont új volt, és nagyfokú fluktuáció jellemezte őket. Jenei-Szekeres szerint utóbbiak lényegében három évente kicserélődtek az 1957-et követő tíz évben. A tapasztalt szakmunkások azonban – úgy tűnik – már nem voltak elegendő ahhoz, hogy a termelést kézben tartsák, az újabbak pedig nem voltak képesek arra, hogy részletes műszaki dokumentáció nélkül megfelelő minőséget állítsanak elő. Finta László, aki szintén 1957-ben lépett be a vállalathoz, s később az automatizált gépsorokon gyártott Ikarus 200-as család formatervezője lett ugyancsak megemlékezik azokról a nagy tapasztalattal rendelkező “lemezcászárok”-nak nevezett

³³⁷ Hirmann igazoló jelentése. MNL OL XXIX F 187 – r 178.

karosszéria lakatosokról, akik a nagy sorozatok gyártására alkalmas sajtológépek felállítása előtt aránylag kevés szerszámmal, kézi munkával bármilyen feladatot meg tudtak oldani. Ezt az ipari munkakultúrát azonban ő már egy tiszteletre méltó, de immár folytathatatlan tradícióként, éppen elmúlása idején ismerte meg.³³⁸ Hirmann 1958 végi védekezése szerint mindenesetre a pillanatnyi viszonyok között a „relatív csökkenő és egyébként is morzsolódó szakmunkás létszám mind követelőbben írja elő a nagyobb mennyiségű rajzanyag készítését. A szakképzés terén kialakult átképzési módszer nem nyújtotta ugyan azt a minőséget sem a rajzoló, sem a szakmunkás területen, mint amit a tanulóktól szerzett szakképzés nyújtott.”³³⁹ Vagyis a tapasztalat szakmunkások hiányában a megfelelő minőségű buszgyártáshoz részletes műszaki dokumentáció kellett volna, amit azonban – megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő hiányában – szintén nem tudtak előállítani.

A buszok minőségi problémáival kapcsolatos visszajelzések sokasodtak, Jenei-Szekeres tudósítása szerint elsősorban az NDK-ból és a Szovjetunióból érkeztek kifogások. Az utóbbi megrendelőnek kiszállított valamennyi Ikarus 557-es rövid időn belül meghibásodott. 1962 decemberében 40 pontos intézkedési terv készült a szovjet minőségi kifogások kezelésére.³⁴⁰ Az NDK-ból azt javasolták, hogy a külön minőségellenőrzést ne a kész buszokon végezzék el, hanem minden egyes munkafázisnál külön-külön.³⁴¹ Ez utóbb meg is valósult, mert felismerték, hogy a művezetőktől – akiknek ez minden munkafázisnál feladata lett volna – nem lehet érdemi minőségellenőrzést elvárni. A kibővített minőségellenőrző osztály azután az 1960-as évek elején arra panaszkodott, hogy működését a vállalat legtöbb részlegében a termelés akadályozójának tekintik. Erre az Autó- és Traktoripari Tröszt Műszaki Ellenőrzési Osztálya is sokat panaszkodott, amelyik a termelés technológiai normáit képviselte, ám gyakran azt tapasztalta, hogy a műhelyekben e törekvés inkább a termelés akadályának tűnt.³⁴²

A minőségi problémákon – a szakmunkáshiány adottságából kiindulva – a gyártástechnológia lényeges módosításával, azaz a gépesítés fokozásával lehetett volna segíteni, ahogy az később, az 1960-as évek második felére meg is történt. Ebben az időszakban azonban erre még nem került sor. Az 1955-ben – nyugati importként – érkezett nagyteljesítményű sajtológépet és kopírmárgépeket egészen 1962 elejéig nem helyezték

³³⁸ Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1941-1942-ig. Finta László tanulmánya 2008-2012. Bp. é.n. (2012) Szerző kiadása.

³³⁹ XXIX F 187 – r 178. doboz Ikarus Karosszéria- és Járműgyár

³⁴⁰ U.o.

³⁴¹ Jenei-Szekeres. i.m.

³⁴² A MEO jelentése és egy intézkedési terv a szovjet minőségi panaszok kezelésére: MNL OL XXIX F 187 – r 178. doboz Ikarus Karosszéria- és Járműgyár

üzembe, addig becsomagolva álltak.³⁴³ Az egész járműipart jellemezte egyébként a géppark elöregedése, az 1960-as évek elején egy kimutatás szerint az ágazat gépparkjának átlagéletkora 18 év volt. Sajnos nem ismert e mögött a szórás, az ilyen korú gépek mindenesetre még a háborús konjunktúrából származtak.³⁴⁴

A vállalat 1956 után akadozó működését a vállalat történeti monográfia kézírata, teljesen azonosulva a korszak technokrata szemléletével összeségében a tudomány szerepének háttérbe szorulásával magyarázta. „A tudomány bevonása a gyakorlat keretei közé, mint láttuk, egyik legfőbb erősségét képezte az 1956 előtti üzemnek s nagy szerepe volt a hihetetlen fellendülésben is. Lényegében az összes megtervezett és prototípusban elkészített típus jól bevált s a műszaki vezetés operatív jellege jórészt ki tudta küszöbölni a gyártásból a meglévő, az általános helyzetből fakadó egyéb negatív tényezőket. 1956 után, a személyi változásokkal kapcsolatban, elvesztette az üzem a magas műszaki színvonalát...”³⁴⁵ A Zerkovitz féle vezetés technokrata szempontból való magasra értékelése együtt járt az időben rákövetkező vezető garnitúra bírálatával. „[A] vezetés műszaki vonatkozásban perspektívtalannak bizonyult”, illetve inkább a gyártásszervezés kötötte le, s „általában hiányzott a magas műszaki képzettségű gárda, amely az elmélet és gyakorlat kérdéseit sikeresen tudta volna összekapcsolni munkájában és az elméleti (pl. matematikai) módszereket, új számításokat sikerrel tudta volna alkalmazni a nagyobb horderejű kérdések megoldásában.”³⁴⁶ Jenei-Szekeres ábrázolásában a válság megoldását majd a „tudományos szemlélethez” való visszatérés jelenti. „1957-től kezdve inkább a politikai szempont dominált, de mert a megfelelő színvonal hiányzott, a párt politikájának a helyi viszonyokra való megfelelő alkalmazása nem sikerült.”³⁴⁷ S később a megoldás: „[a]z elmúlt néhány év távlatából megállapíthatjuk, hogy az üzem vezetésében ekkor újból teret nyert magasabb szintű tudományos szemlélet”, amely helyesen találta meg a tovább fejlődés útját.³⁴⁸

Az 1956 előtti és utáni évek különbsége azonban talán nem feltétlenül a mérnökök tudományos képzettségében állt, inkább a feltételek különbözőségében. A korábbiakhoz képest szűkösebben rendelkezésre álló szakképzett munkaerővel nem lehetett ugyan azokat a

³⁴³ Jenei-Szekeres i.m.

³⁴⁴ Előterjesztés az Autó és Traktoripari Tröszt igazgatótanácsának a tröszt távlati fejlesztési terveivel kapcsolatban. MNL OL XXIX F 187 – r 178. doboz Ikarus Karosszéria- és Járműgyár

³⁴⁵ Jenei-Szekeres kézirat 199.

³⁴⁶ U.o.

³⁴⁷ Jenei-Szekeres kézirat 237.

³⁴⁸ Jenei-Szekeres kézirat 253. Bár a tudományosság technokrata felértékelése és az Ikarus 1956 utáni hullámvölgyének leírása a kiadott változatban is szerepel, abban ez a fenti formában nem található meg. A kötetben egyébként az Ikarus 1956 utáni vezetésének bírálata is enyhébb formulázású.

teljesítményeket elérni, mint az 1950-es évek első felében, s a sokféle megrendelés, illetve a felsőbb hatóságok bizonytalan szándékai is sokáig elodázták a termelés akadozásának megoldását, megint csak ellentétben a korábbi korszakkal, amikor is Zerkovitzékat, legalábbis az Országos Tervhivatal támogatta törekvéseikben. A megoldást ismét az jelentette, amikor az Ikarus technokratáinak sikerült megfelelően bekapcsolódni azokba a programokba, amelyeket a gazdaságirányító apparátusok az 1960-as évek első felében tervezgettek, s amelyek immár KGST léptékben fogalmazódtak meg.

II. 3. 2. Technokrácia KGST léptékben és technokrácia mint a kádári konszolidáció társadalompolitikai megoldása

A szovjet vezetés az 1950-es évek közepétől új szerepet kívánt adni a KGST-nek, pontosabban megpróbálta tartalommal megtölteni az addig meglehetősen formális intézményt. Korábban – bár egyes tervezetek nagy szerepet szántak a KGST-nek a vámunió, a devizák összehangolása terén – az értekezletek sokszor inkább egy piacra hasonlítottak, ahol minden szereplő megpróbált megszabadulni elfekvő készleteitől.³⁴⁹ Hruscsov kezdeményezésére hozták azután létre a KGST komolyabb állandó szervezetét is, addig ilyen nem volt, lényegében csak alkalmankénti tárgyalások. A célkitűzés az lett volna, hogy megszüntessék a különböző termelő kapacitások párhuzamosságait az egyes államszocialista országokban, s az egyes gyártási profilokat az arra leginkább alkalmas helyekre telepítsék, oly módon, hogy a termelés az egyes alkatrészek és részegységek tekintetében azonban több KGST ország közötti kooperációban folyjék.³⁵⁰ Mindezt, az eredeti Hruscsovi elképzelések szerint a KGST állandó szervezetének kellett volna központi tervezéssel megvalósítani.³⁵¹ Már az 1956-os berlini KGST ülészen ajánlás született arról, hogy a nagyméretű buszok gyártása Magyarország feladata lesz. Kérdés volt ugyanakkor, hogy ez és az ugyanakkor, illetve ezt követően, elsősorban szovjet kezdeményezésre született számos más járműipari „szakosítási” ajánlást miként fogja tudni a KGST szintű tervezés a valóságba átültetni. A KGST szintű tervezés végül is soha meg sem született, helyette azonban elvileg intézményesítették a tagállamok közötti tervegyeztetések

³⁴⁹ Feitl István: *Talányos játszmák. Magyarország a KGST erőterében 1949-1974*. különösen 51-52.

³⁵⁰ Pető – Szakács, *A hazai gazdaság négy évtizedének története*. 379.

³⁵¹ André Steiner: *The Council of Mutual Economic Assistance*.

intézményét, ami azonban kevésbé bizonyult hatékonynak, mert mindegyik résztvevő fél a maga már meglévő, tervekben rögzített célkitűzéseire ragaszkodott.³⁵²

Nem kevésbé bizonyult nehézkesnek a szakosítási döntések kidolgozása, nem is beszélve végrehajtásukról. E folyamat során a buszgyártás a „KGST Gépipari Gazdasági és Tudományos-Műszaki Együttműködési Állandó Bizottsága 7. sz. Gépkocsi-, Traktor- és mezőgazdasági Gépgyártási Szekció” nevű fórum kompetenciájába tartozott. Ennek tárgyalásai során remény mutatkozott arra, hogy a nagyobb méretű, 30 utason felüli buszok gyártását a keleti blokkon belül „Magyarországra szakosítsák”, amint a korabeli hivatali nyelvezet kifejezte. A nagyjából hét éven át tartó és számos kanyarral tarkított tárgyalássorozat folyamán a magyar politikai vezetés és a járműipari szakértői körök következetesen küzdöttek e lehetőség elnyeréséért. Úgy tűnik, hogy a „szakosításban” a legtöbb tagország érdekelt volt, ám ugyanakkor féltékenyen igyekezett azt a maga érdekei szerint formálni. Valószínűleg a kölcsönös gyanakvás, és a saját gazdasági érdekeket illető vereség elkerülésének a szándéka – valamint a szupranacionális KGST testületek és hivatalok önmagukat legitimálni kívánó munkája – vezetett ahhoz, hogy az egyeztetés maga is rendkívül formalizálttá vált. Az olyan dokumentumok, mint a „Beszámoló és ajánlástervezet a személyautók típussorának kidolgozásához és a gyártásuk szakosítására vonatkozó ajánlástervezet kidolgozásához szolgáló metodikával és naptári tervvel kapcsolatban”³⁵³ – ezt a csehszlovák fél dolgozta ki – egyszerre keltették a szakszerűség és megalapozottság látszatát, másrészt valószínűleg mindenkire megnyugtatóan hatott, hogy a formalizált, lépésenként haladó döntéshozatalban lesz lehetősége érdeki védelmére. E formulák elrejtették a nyers gazdasági, politikai érdekeket, s az „ajánlástervezetek” elkészítésének „metodikájára” vonatkozó „ajánlástervezetek” elkészítése végeláthatatlanul biztosított kétségbevonhatatlanul fontos feladatot a KGST és a nemzetállami szintű kapcsolódó bürokráciáknak.

Valójában minden érdekelt felet saját gazdasági szempontjai vezették, és nem hittek abban, hogy ezek kölcsönösen előnyös módon összeegyeztethetők lennének. A járműipari szakosítás a KGST-n belül először, mindjárt a szervezet megalakulásakor a cseh járműipar

³⁵² Ralf Ahrens: Gegenseitige Wirtschaftshilfe? továbbá u. ö.: Spezialisierungsinteresse und Integrationsaversion im Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe: Der DDR-Werkzeugmaschinenbau in den 1970er Jahren. In: *Economic History Yearbook*. 2008/2. 73-92.

³⁵³ MNL OL XXIX-F-1/a T. 4. Másrészt jól láthatóan minden tagállam igyekezett a maga érdekeit keményen védelmezni, még ha ennek a tervezés szempontjából módszeresnek és meggyőzőnek tűnő alátámasztására nem egyforma mértékben voltak is képesek. A magyar tárgyaló fél az Ikarus esetében úgy tűnik, hogy a buszközlekedés jövőjére és a hazai gyártási lehetőségekre vonatkozó elemzéseivel KGST mércével mérve alapos munkát végzett. A tárgyalások anyagai: MNL OL XXIX-F-1/a T. 1., XXIX-F-1/a T. 2.

vezetői szorgalmazták. Az ő akkori elképzelésük szerint a többi tagállamhoz képest jelentős technológiai előnnyel bíró cseh autóiparnak át kellene vennie – a háború következményeként Közép-Európából kiszoruló – német járműipar helyét a térségben. Ez olyan nagy szériájú gyártást feltételezett volna, amit Csehszlovákia egyedül beruházható tőke és munkaerő szempontjából sem bírt volna el, ezért nyersanyagok és alkatrészek, félgyártmányok beszállítóiként számított volna a többi KGST országok-beli partner vállalatokra. A kész gépjárművek előállítójaként természetesen a cseh ipar élvezte volna az együttműködésből a legnagyobb előnyt. Amikor azonban az 1950-es évek második felében szovjet kezdeményezésre a járműipari „szakosítás” valóban napirendre került a KGST-ben a hivatalos döntés úgy szólt, hogy Csehszlovákiának nehéz tehergépkocsikat, továbbá Tátra név alatt – kisebb számban – nagy limuzinokat kell gyártania. Ez a döntés azonban nem vált valóra. A csehszlovák járműipar vezetői és technokratái nem hajtották végre, és bár le kellett mondaniuk a széleskörű nemzetközi kooperációról, de életben tartották a Skoda személyautógyártását.³⁵⁴

Összességében minden tagország igyekezett tehát saját termelését védeni, sőt saját járműgyártást kifejleszteni a KGST-n belül, ami illuzórikussá tette a „párhuzamos kapacitások” felszámolása – egyébként kétes racionalitású – célkitűzésének elérését. Az egyeztetéseket végző magyar apparátusok egykorúan többször is megállapították, hogy a tagországok saját, lehetőleg minél önállóbb termelési profilkajukhoz ragaszkodnak. Értékelésük szerint az 1960-ban a szakosítási tárgyalások azért akadtak el, mert az egyes tagországok már rögzítették ötéves terveiket, elkezdtek beruházásaikat, és a meglévő kapacitásokról a KGST ajánlások ellenére sem akartak lemondani. Ez persze valójában Magyarország esetében is így volt. A magyar tárgyalók sérelmezték például a KGST Gépipari Gazdasági és Tudományos-Műszaki Együttműködési Állandó Bizottsága 7. sz. Gépkocsi-, Traktor- és mezőgazdasági Gépgyártási Szekció 1960. július 5-11. moszkvai ülésére készült anyagukban, hogy a KGST VII. ülészakán Magyarországra szakosították a 30-40 fős távolsági és a 30-40 fős, valamint 40 fő feletti városi autóbuszokat, mégis több ország is buszgyártó kapacitásokat épített ki azóta is. Ugyanakkor a magyar delegáció írott anyaga kifejtette, hogy nem tudja elfogadni a 4.5 tonnás Csepel teherautók gyártásának leállítására tett javaslatot, mert annak műszaki paraméterei jobbak, mint bármely más azonos kategóriájú teherautóé az egész KGST-ben. Vagyis ebben az ügyben nagyjából pontosan ugyan azt képviselték, mint a partner országok a buszgyártás kérdésében.³⁵⁵

³⁵⁴ Valentina Fava: Comecon Integration and the Automobile Industry: The Czechoslovak Case. In: *Economic History Yearbook*. 2008/2. 93-115.

³⁵⁵ MNL OL XXIX-F-1/a T. 2.

Széleskörű KGST-n belüli kooperációra alapozott járműipar helyett valójában egyfajta „Fordism in one country” valósult meg.³⁵⁶ Csehszlovákia folytatta saját erőből a személyautógyártást,³⁵⁷ a Szovjetunió és Lengyelország 1965-ben szerződött a Fiattal a Zsiguli, illetve a Polski Fiat gyártására, Románia 1966-ben a Renault-val a Dácia létesítésére. Az NDK tovább folytatta kétütemű motorgyártásra alapozott autógyártását, hiába próbálkozva egy korszerűbb négyütemű motor nyugatról történő beszerzésével, amit önerőből nem tudtak kifejleszteni.³⁵⁸

A KGST-n belül megszületett „Fordism in one country” modellje az 1960-as évek elején nem felelt meg azoknak a tendenciáknak, amelyek mentén a járműgyártás a világban éppen ebben az időszakban átalakulóban volt. A járművek olyan komplex termékek voltak, amelyeknek számos részegységét nem az autógyárak maguk, hanem beszállító partnerek állították elő. A gyártástechnológia folyamatos fejlesztése széleskörű műszaki-tudományos fejlesztést, azaz tőkét és szakértelmet igényelt. A járműipari beruházások költségei mindenképpen nagy szériák gyártását tették szükségessé, s ráadásul nem is csak egy járművet, hanem a gazdaságos működéshez olyan járműcsaládot kellett gyártani, amelynek tagjai a piac különböző szegmenseit lefedik. A versenyképes járműgyártás tehát lehetetlenné vált egy vállalat vagy akár egy vállalatcsoport keretén belül, a nagy autógyárak voltaképpen összeszerelő üzemekké váltak. Az egyes részegységek, alkatrészek kifejlesztése és gyártása – ablaktörlő motortól a futóműig – gazdaságosan csak akkor volt megoldható, ha ezzel erre specializált üzemek foglalkoznak, amelyek az adott termék előállításában való jártasságuk és számos autógyárnak való szállításaik révén nagyon nagy sorozatok elérésére s ugyanakkor a megrendelők igényeihez való rugalmas alkalmazkodásra képesek, s így relatív olcsón kínálják a terméket.³⁵⁹ A nagy autógyárak mögött ekkoriban tehát egyre inkább már, ahogy akkoriban magyarul kifejezték, kiterjedt háttérpar, azaz beszállítói piac állt. Az autóipari vállalatok versenyképes működése feltételezte, hogy nem csak piacaik terjednek ki több országra, sőt

³⁵⁶ Werner Abelshauser kifejezése. Werner Abelshauser: Two Kinds of Fordism: On the Differing Roles of the Auto-mobile Industry in the Development of the German States. In: Haruhito Shiomi, Kazuo Wada (eds.): *Fordism Transformed. The Development of Production Methodes in the Automobile Industry*. 1995, Oxford, (Fuji Business History Series) 269-296.

³⁵⁷ „The specialists had won their battle against the decisions made by the Comecon” V. Fava, *Comecon Integration*. 111.

³⁵⁸ Matthias Judt: Kompensationsgeschehnisse der DDR – Instrumente einer europäischen Ost-West-Wirtschaftsintegration? In: *Economic History Yearbook*. 2008/2. 93-115.

³⁵⁹ Nils Kinch: The Road from Dreams of Mass Production to Flexibel Specialisation: American Influences on the Development of the Swedish Automobile Industry. In: Haruhito Shiomi, Kazuo Wada (eds.): *Fordism Transformed*. 107-136. és Haruhito Shiomi: The Formation of Assambler Networks in the Automobile Indusry. The Case of Toyota Motor Company 1950-1980. In: U.o. 28-48.

kontinensre, hanem beszállítóikat is vállalatok széles köréből tudják kiválasztani, nem csupán az adott ország kínálatából. A járműcsaládok ilyen nagy sorozatban történő, ám rugalmas gyártásának kedvezett az, hogy a világgazdaság fokozatos egységesülésével mind könnyebbé váltak egy multilaterális gazdasági térben az üzleti együttműködések. Mindez azonban nem volt igaz a KGST járműiparára.³⁶⁰

Ezzel szemben a teljes járműipari termelési vertikum kiépítése egy országban – azaz a „Fordism in one country” – olyan költséges beruházási programot jelentett, aminek a megtérülése a korlátozott piacon kérdéses volt. Még inkább kérdéses volt, hogy a járműgyártás a későbbiekben innováció útján miként fejleszthető, hiszen a hatalmas összegek beruházása után az tervező apparátusok szükségszerűen hosszú gyártási idővel számoltak a megtérülés végett, és nem voltak készek újabb beruházásokkal támogatni az innovációt, a gyártástechnológia fejlesztését, vagy új járműtípusok kialakítását az elöregedett modellek leváltására. Ezekkel az összefüggésekkel egyébként a korszak magyar közgazdászai is tisztában voltak.³⁶¹

Ilyen megfontolások jegyében a magyar iparpolitika – Horváth Ede a győri autógyártásra irányuló meg-megújuló próbálkozásai ellenére³⁶² – lemondott a személyautógyártásról. Belátható volt, hogy nem érdemes megpróbálni egy teljes autóiipari gyártási vertikumot kiépíteni, amikor a terméknek nem lenne a hazain kívül érdemi piaca. Az Ikarus esetében azonban úgy tűnt, hogy elkerülhető a „fordism in one country” csapdája. Hála a KGST

³⁶⁰ A KGST-n belül az államközi kereskedelem volumene nemzetközi összehasonlításban meglepően alacsony volt, és a meglévő blokkon belüli export-import szállítások nagyobbik részben nem a szakosításnak voltak köszönhetőek, hanem bilaterális egyezményeknek. A KGST országok technológia elmaradása Van der Wee szerint is a mind szabadabb multilaterális gazdasági terekből való kimaradásuknak volt köszönhető. A KGST adta az 1970-es években durván a világ ipari termelésének 30%-át miközben belső kereskedelme a világkereskedelem mindössze 5%-t tette ki. Herman van der Wee: *Lefékezett jólét. Újjáépítés, növekedés és struktúraváltás a világgazdaságban, 1945-1980.* Budapest, Közgazdasági és jogi, 1985. 355.

³⁶¹ Ezekkel az összefüggésekkel a fejleményeket hozzátéve egy évtizedes távlatból elemző korabeli magyar közgazdaságtan is tisztában volt: Bauer Tamás - Sós Károly Attila: *Kényszerpályák hálójában. Vállalatközi kapcsolatok és műszaki fejlesztés a járműiparban.* In: *Vállalati magatartás – vállalati környezet.* Szerk. Tardos Márton. Bp. 1980. Közgazdasági és jogi. 149-184. Sós Károly Attila: *Műszaki színvonal és gazdaságosság. Beruházási döntés egy központi fejlesztési program keretében.* In: u. o. 285-294. Sőt, valójában ezeknek a magyar közgazdasági eredményeknek a tanúságait ismétlik mindmáig a kérdéssel foglalkozó nemzetközi munkák is. Az említett közgazdászok korabeli angol nyelvű publikációi Valentina Fava, André Steiner és Ralf Ahrens hivatkozásaiban is visszaköszönnek.

³⁶² Horváth Ede: *Én volnék a vörös báró?* Bp. 1990. Horváth sem teljesen önerőből képzelte el természetesen a személyautógyártást, hanem nyugati autóiipari cégekkel együttműködésben. Ugyan erre az NDK is törekedett, mert önerőből nem tudta megújítani a maga tradicionálisan kétütemű motorokra alapozott autógyártását. A technológia importnak ez a módja – amelyben a törlesztést a kész termékek egy bizonyos hányadával képzelték el – nem bizonyult az NDK esetben sem járhatónak. Matthias Judt: *Kompensationsgeschehen der DDR.*

ajánlások nyomán kötött kétoldalú megállapodásoknak, itt valóban lehetőség nyílt arra, hogy a magyarnál jóval nagyobb piacra termeljenek autóbuszokat, s olyan sorozatnagyságot érjenek el, amellyel, úgy tűnt, gazdaságossá lehet tenni a gyártókapacitások megteremtését szolgáló beruházást. Az Ikarus a KGST kevés valóban megvalósult szakosítási projektjének egyike lett.³⁶³ Persze már itt előrebocsáthatjuk, hogy a beruházásokkal ez esetben is egy olyan már csak méretei folytán is nehezen alkalmazkodó, merev gyártókapacitás jött létre, ami azután nem tudott igazi innovációképeséget mutatni. Egyes döntéshozók valójában már az 1960-as években is érzékelték annak a veszélyét, hogy a KGST szakosítások túlságosan merev, fejlődésképtelen termelési struktúrákat hoznak létre.³⁶⁴ A magyar gazdaság korabeli irányítói között is akadt, aki 1991-ben hasonló kritikát fogalmazott meg a közúti járműprogram kapcsán, s állítása szerint már az 1960-as években is ez volt az álláspontja.³⁶⁵

Miért konkretizálódott ez esetben a szakosítás valójában ködös elképzelése? Ebben nagy szerepet játszottak a magyar technokrata csoportok, amelyeket láthatólag vonzott a KGST léptékre és hosszú időtávra szóló tervezés. Az 1960-as évek megannyi gazdaságpolitikai dokumentumában, döntéselőkészítő anyagában rendre ismétlődik a „távlati tervezés” kifejezése. A keleti blokk technokratáit – a harmadik világháború közvetlen veszélyének elmúltával – mintha egyszerre kísértette volna meg a hosszabb időtávokban való tervezés némiképp eufórikus élménye. S eközben a pártvezetések – a hrucsovi szovjet, épp úgy, mint a magyar – a fejlődés új erőforrásainak bekapcsolását és nem utolsósorban új legitimáló diskurzusokat keresve nyitottak a technokrata szemlélet, s egyúttal a technokrata igényű csoportok felé.

A technokrácia az első, tisztán represszív korszakából kilépő Kádár-rendszerben a korábbiakhoz képest tehát új helyet nyert. A technokrata csoportok, ahogy láttuk már az 1940-es évek végétől építőelemei voltak a rendszernek. A vállalkozói pozíció felszámolása a gazdaságban megnövelte azoknak a személyeknek, köröknek a mozgásterét, amelyek szakmai kompetenciájuk révén valóban nélkülözhetetlenek voltak a gazdaság működtetésében. Amint láttuk, már 1950 körül is megfogalmazódott a diskurzusok szintjén, hogy a műszaki technokratikus tudás a szocialista tervgazdaságban tud teljes értékűen kibontakozni. Ám a technokrata csoportok helyzete mégis bizonytalan volt, nem lehetett pontosan kiszámítani,

³⁶³ Ekként említi Fava i.m. is mintegy rácsodálkozva, hogy a járműiparban ez az egy „szakosítás” megvalósult, miközben a szabály a javasolt „szakosítások” elbukása volt.

³⁶⁴ Ezzel az NDK szakemberek egy része is tisztában volt. Ralf Ahrens: *Spezialisierunginteresse und Integrationsaversion* In: *Economic History Yearbook*. 2008/2. 73-92.

³⁶⁵ Sebestyén János életútinterjú, OHA.

hogy a hatalom mikor, mekkora mozgásteret enged nekik, vagy éppen mikor válnak egyesek bűnbakká. A Kádár rendszer az 1960-as évek elején ezzel szemben mind szimbolikusan, mind gyakorlatilag a korábbiakhoz képest nagyobb mértékben kezdett támaszkodni a technokratákra. Amikor a rendszer önlegitimáló diskurzusaiban a kapitalizmus forradalmi leváltása – és a korai korszakát jellemző német és Habsburg ellenes, egyszerre osztályharcos és függetlenségi történelemképe – helyett saját „modernizáló funkciója” kezdett nagyobb hangsúlyt kapni, ezzel a technokrata típusú tudás szimbolikusan is felértékelődött.³⁶⁶ S ugyanakkor – anélkül, hogy érvénytelenítették volna – zárójelbe került az értelmiségi-ideológiai típusú teleologikus legitimáció.

A gyakorlatban a technokrácia szerepkörének intézményesítését jelentette az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság megalapítása. Az OMFB megalakításának előkészítése éveken át tartott, szervezetére és a többi állami szervvel való viszonyára több elképzelés is született. Már 1957-ben a Politikai Bizottságnak az Országos Tervhivatal munkáját értékelő határozata megállapította, hogy az évtized első felének voluntarizmusát ugyan leküzdötte az OT, de

³⁶⁶ Már az MSzMP KB 1959. március 6-ikai határozata az SZKP XXI. kongresszusának jelentőségéről tartalmazott szakaszokat, amelyek a műszaki fejlődést általában is a gazdasági és társadalmi fejlődés kulcsaként értékelték. A termelékenység növekedéséről és az önköltség csökkentéséről szóló mondatok után leszögezték: „Egész népgazdaságunk fejlődését csak úgy tudjuk meggyorsítani, ha a műszaki fejlesztésben, a meglévő hiányosságokat kiküszöbölve, jelentős lépést teszünk előre.” *A Magyar Szocialista Munkáspárt határozatai és dokumentumai* 1956-1962. Bp. 1964. Kossuth, 325. Az 1959 novemberében tartott VII. kongresszusnak a gazdasági feladatokról és a második ötéves terv elkészítéséről elfogadott irányelveiben alapvetésnek tekintették, hogy a „szocialista iparosítás alapvető követelménye a termelés növelése és a műszaki színvonal emelése” U. o. 394. „Az iparfejlesztésnek azt kell eredményeznie, hogy az eddiginél gyorsabban növekedjék a munka termelékenysége, jelentősen csökkenjen a termelési költség, az anyag- és energiaigény, javuljon a termékek minősége és fokozódjék exportképességük.” u.o. Az olyan mondatokkal, mint hogy „[a]z egész iparban fontos feladat a termelőberendezések műszerekkel való jobb ellátása, ami előkészíti az átmentet a termelési folyamatok későbbi részleges vagy teljes automatizálására”, a párt dokumentumok egy az egyben vették át a technokrata víziókat. Az MSZMP KB 1961. november 17-ikei határozata melegen üdvözölte a soron lévő SZKP kongresszus (a XXII.) határozatait, amelyek euforikus technokrata víziókat rögzítettek. „A Szovjetunió Kommunista Pártjának programja célul tűzi ki a kommunizmus anyagi-műszaki alapjainak megteremtését 1980-ig. Néhány év múlva a Szovjetunió elhagyja az Egyesült Államokat nemcsak a mezőgazdasági, hanem az ipari termelés összmennyiségében is. A kommunizmus építésének 20 éves programja szerint a Szovjetunió ipari termelése 1980-ban az 1960. évének hatszorosa lesz, vagyis lényegesen több, mint ma az egész világipari termelése. [...] Ugyanakkor a Szovjetunióban lesz a legrövidebb munkaidő és legpezsgőbb tudományos és kulturális élet a világon.” U. o. 506. o. Az MSZMP VIII. kongresszusa azután 1962 novemberében a kádári pártra jellemző visszafogott módon átvette a hruscsovi beszédmodort: „[a]z iparfejlesztésben kitűzött célokat csak a munkatermelékenység nagyfokú emelésével érhetjük el, ezért meggyorsítjuk a műszaki fejlesztést, amelynek fő irányait és céljait továbbra is központilag határozzuk meg, figyelembe véve országunk adottságait, a technikai és a tudományos fejlődés eredményeit. A központi és az üzemi ipari kutató- és gyártmányfejlesztő intézetek kapjanak az eddigieknél több anyagi támogatást. A kutatóknak és fejlesztőknek az a fő feladatuk, hogy segítsék a legfontosabb ágazatokban a termelésnek és a gyártmányoknak az élenjáró országok színvonalára való felemelését.” 573.

tervező munkája „persepktívátlan”. „A Politikai Bizottság megállapítja, hogy az Országos Tervhivatal soron levő legfontosabb feladata a perspektivikus tervezés megjavítása.”³⁶⁷ A perspektivikus műszaki fejlesztési tervezés megvalósítására kívántak létrehozni az OT-n belül, vagy az OT mellett, de ahhoz kapcsolva egy a műszaki fejlesztés távlati feladatait koordináló testületet; erre nézve – több eltérő javaslat készült az OT-n belül. Felmerült, hogy ágazatonként a – korabeli terminológiával – termelési minisztériumoknak nevezett tárcáknál hozzanak létre a műszaki fejlesztést koordináló tudományos tanácsokat. Formálódott azonban egy olyan koncepció is, amely a műszaki fejlesztést összefogó szervet az OT-től függetlenül, a kormány részeként, de ugyanakkor valójában az érintett – elsősorban műszaki tudományos – körök nagyobb önállóságával képzelte el. Ez utóbbi megoldás felé mutattak az MSZMP illetékes szerveinek előterjesztései és határozatai is. Az MSZMP KB Államgazdasági Osztálya egy előterjesztésében leszögezte, hogy „[a] korszerű technika bevezetése és alkalmazása nem lehet spontán, az átfogó, rendszeres irányítást, ellenőrzést nélkülöző tevékenység.”³⁶⁸ Végül az MSZMP KB apparátusai egy olyan tervezetet készítettek elő központi bizottsági határozatként, amely az OMFB-t az Országos Tervhivaltól függetlenül, és éppen az egyes tárcák szintjét meghaladó feladatok megoldására szánta.³⁶⁹ Az előterjesztés felütése a kádárista technokrata eszmény összefoglalása: „Hazánkban a szocializmus alapjainak végleges lerakása abban az időben történik, amikor a termelő folyamatok automatizálása, eddig ismeretlen új műanyagok termelése, az elektronika fejlődése, a magenergia békés célokra való felhasználása: új műszaki forradalom kezdetét jelzik.”³⁷⁰

Az OMFB-t végül a 1017/1961/IX.14. sz. kormányhatározat hívta életre, az 1003/1962./I.27. sz. pedig megszabta szervezetét. Egy olyan szerv jött létre, amelynek feladatául a tárcaszintet meghaladó jelentőségű tudományos és műszaki fejlesztési kérdések megoldását szánták. Ebből a célból az OMFB önálló szerv lett, a Minisztertanács költségvetési fejezetén belül önálló címmel rendelkezett, és eszközeivel maga gazdálkodott. Alárendelt intézménye lett az Országos Műszaki Könyvtár és Dokumentációs Központ, s az OMFB elnökének kellett az MTA elnökével közösen ellátni a MTESZ törvényességi felügyeletét is. Keretet kapott kísérletek lebonyolítására, kutatások finanszírozására, sőt

³⁶⁷ MNL OL XIX – A – 41. 1. doboz PB. 1957. december 24. határozata.

³⁶⁸ U.o. A Politikai Bizottságnak készült előterjesztés 1959. III. 5.

³⁶⁹ Az OMFB létrehozatalát az egy új szervezet születését szokásosan megelőző hercehurcák jellemezték, ezekről, természetesen a saját látószögéből beszámol Sebestyén János, aki az OT említett Műszaki Titkárságát vezette, majd pedig az OMFB elnökhelyettese lett. Oral History Archivum Z 356 Sebestyén János interjú.162-168.

³⁷⁰ U.o. MSZMP KB Ipari és Közlekedési osztályának előterjesztése a Központi Bizottság számára 1961. VII. 12.

import keretet is, külföldi mintabeszerezések céljából.³⁷¹ Az OMFB független volt az OT-tól és a minisztériumoktól, azok műszaki fejlesztési tevékenységét volt hivatott véleményezni. Bár az eredeti tervzetben ez szerepelt, elnöke ekkor nem, csupán 1967-től lett a Minisztertanács tagja.³⁷² Az OMFB szervezete plénumból és szakmai kollégiumokból állt, az egyes feladatok megoldására pedig munkacsoportokat szerveztek, amelyekbe a legkülönbözőbb területekről vontak be szakértőket. Az OMFB statútuma leszögezte, hogy a munkában résztvevő szakértők a kérdések megvitatása során nem munkahelyük álláspontját, hanem saját véleményüket képviselik. Vagyis az OMFB-t nem a különböző ágazati és szervezeti érdekek, vállalati lobbik érdekegyeztető fórumának szánták, hanem éppen egy olyan teret igyekeztek létrehozni, ahol a szakemberek hivatali kötelezettségeiktől függetlenül, szakemberi mivoltunkban dolgozhatnak.³⁷³ Ahogyan az OMFB Szervezeti és Működési Szabályzata fogalmazott „tevékenységének fő módszere a tudósok, feltalálók, kiváló mérnökök, műszaki dolgozók és kiváló minősítésű munkások széles körével végzett munka.”³⁷⁴ Ezzel egy testületi, korporatív elven működő intézmény jött létre, amelynek a kormányhatározat szövege szerint is az volt a feladata, hogy „Kimunkálja az ipar, az építőipar, közlekedés és a mezőgazdaság ipari vonatkozású fejlesztési elképzeléseinek tudományosan megalapozott és gazdaságosan megvalósítható legkorszerűbb műszaki megoldási lehetőségeit.” Az új szerv elsődleges feladata, hogy „kidolgozza a távlati fejlesztés megalapozására szolgáló – műszaki-gazdasági tudományokon alapuló – irányelveket (konceptciókat)”.³⁷⁵ A „távlati” varázsszó tehát összekapcsolódik a műszaki korszerűséggel, és az elérendő célok „műszaki-gazdasági” tudományos megalapozásával.³⁷⁶

³⁷¹ Borvendég Zsuzsanna szerint az OMFB történetének titkosszolgálati szála is van, elnökhelyettese, Sebestyén János villamosmérnök, aki korábban a nyugatnémet-magyar gazdasági kapcsolatok terén dolgozott a katonai hírszerzéssel tartott kapcsolatot, s a rivális belügyi titkosszolgálat megfigyelés alatt tartotta, s terhelő adatokat vélt tudni az OMFB és nyugati cégek kapcsolatairól. Borvendég Zsuzsa: *Az „impexek” kora*. NEB, Budapest, 2017. 27-28.

³⁷² Somlai Katalin: Újratervezés több lépcsőben. A nyugattal való tudományos és gazdasági kapcsolatok bővítésének elvi és intézményi háttere a Kádár-korszakban In: *Újratervezések. Magyarország a jelenkorban*. Szerk.: Keller Márkus, Tabajdi Gábor. 48-88.

³⁷³ Más kérdés persze, hogy mikor mi történt a valóságban az OMFB munkájában, papíron azonban mintegy rögzítették a „tudományos szabadság” elvét. Lásd: életútinterjú Sebestyén Jánossal Oral History archívum Z 356.

³⁷⁴ MNL OL XIX – A – 41. 1. doboz OMFB alapszabály 5. pont.

³⁷⁵ U. o.

³⁷⁶ Ilyen értelmű technokrata törekvések, elsősorban Friss István kezdeményezései nyomán a Minisztertanács Gazdasági Bizottságának égisze alatt is megjelentek, jóllehet kevés sikerrel, ami az intézményesülést illeti. Baráth Magdolna: A Gazdasági Bizottság 1956-1957-ben. *Levéltári Közlemények*. 2007/2. 213-251.

A műszaki-gazdasági tudományos megalapozottság technokrata igényének rögzítésével kimondatlanul is egy nagyon jelentős fordulatot hajtottak végre a rendszer ideológiájában. A célokat ugyanis többé nem a marxizmus-leninizmus elvei jelölik ki, még kevésbé levezethetők abból az odavezető módszerek. A „műszaki-gazdasági” tudományok feladata a helyes célok kijelölése és a hozzájuk vezető út megállapítása. Ezzel a kormányzati kinyilatkoztatással pedig e tudományos tudás letéteményesei megkérdőjelezhetetlen legitimitást és mozgásteret is kaptak. Az OMFB plénümán és szakmai kollégiumaiban a „termelési minisztériumok” delegáltjai mellett az MTA képviselői – a plénumba akadémikusokat delegáltak –, egyetemeken dolgozó szakemberek (adjunktusokig bezárólag), vállalatok főmérnökei, ágazati ipari kutatóintézetek vezető beosztású munkatársai vettek részt. Némelyek tagsága pozícióhoz kötődött, másoké személyes teljesítményükkel kivívott kinevezéshez. A különböző feladatokra szervezett munkacsoportok tevékenységében a gazdaságirányító apparátusok, és a tudományos szféra alsóbb szintjeiről is sokan vettek részt. Ahogyan egy jóval későbbi jelentés leszögezte: „E munkastílus politikai jelentősége az, hogy bevonja a műszaki értelmiség legképzettebb rétegeit az állami műszaki-gazdasági irányító munkába és a közvetlen munkakörükön túlnyúló alkotó tevékenységre ad részükre lehetőséget (témabizottsági munkában, vitákban stb.).”³⁷⁷ Ahogyan az OMFB alelnöke később kifejezte, a szakértők „honorált társadalmi munkában dolgoztak”.³⁷⁸ Az OMFB megalapítása után hamarosan egy hatalmas összegekkel rendelkező kutatás-fejlesztési kvázi minisztériummá nőtt, amely azonban nagyon nagy mértékben a – belülről hierarchikus – technokrácia autonóm működésén alapult. Létrejöttével azok a magukat – elsősorban műszaki – szaktudással legitimáló csoportok, amelyek a MTESZ tagegyesületei révén addig is rendelkeztek bizonyos intézményesültséggel, lehetőséget kaptak arra, hogy a korábbiaknál sokkal nagyobb mértékben alakítsanak bizonyos szakpolitikákat. Sebestyén visszaemlékezése szerint „olyan kollégákat” igyekeztek az OMFB plenáris és szakbizottsági tagjainak megnyerni, aki képesek eleget tenni annak, hogy egy „ágazat felé, esetleg egy teljesen széles [...] sokfelé tagolt ágazat felé kellett fordulniuk, és azokkal jó összeköttetést, azoknak a műszaki-gazdasági vezető emberivel jó összeköttetést kellett tartani és ilyen értelemben közvetíteni az OMFB integráló munkája, áttekintő munkája számára ennek az ágazatnak a kívánságait, a szükségleteit [...] ilyen értelemben ők kvázi [...] ha tetszik nagykövetei voltak, lehetetek

³⁷⁷ MNL OL XIX – A – 41. 1. doboz. Az OMFB Munkája 1977-ben. Összefoglaló jelentés. 1977. december 16.

³⁷⁸ Sebestyén életútinterjú Oral Histori Archivum Z 356. 169.

ezeknek az ágazatoknak, másrészt viszont az ők közös kollektív működésük alakíthatta ki [...] az országos kormányzati műszaki-fejlesztési stratégiát.”³⁷⁹

Az olyan egyesületekben, mint a Gépipari Tudományos Egyesület a tudományos szférában dolgozó műszaki szakemberek, a vállalatoknál dolgozó mérnökök és a különböző gazdaságirányítással foglalkozó apparátusok funkcionáriusai addig is kapcsolatban állhattak egymással. Az OMFB létrejöttével ezeknek a köröknek a korábbiakhoz képest hatalmas anyagi erőforrásokhoz nyílt meg a hozzáférése, s megnöttek a lehetőségeik a technokrata szemléletüknek megfelelő tudás kibontakoztatására, sőt ennek átfordítására iparági projekteken. Későbbi visszaemlékezés szerint más ágazatokban is az OMFB volt a csatornája annak, hogy beruházási döntéseket elfogadtassanak.³⁸⁰ Az 1960-as évek közepén az OMFB intenzíven foglalkozott a gépipar fejlődésének kérdéseivel, az erre a célra létrehozott munkabizottság elkészítette „A magyar gépipar szerkezeti spektrumának kritikai összehasonlítása egyes fejlett iparú országokéval” c. és „Az anyag- és munkaigényesség szerepe a magyar gépipar szerkezetének kialakításában” c. tanulmányokat, továbbá „A gépipari szerkezetre vonatkozó ésszerű döntések meghozatalára alkalmas értékelési rendszer közgazdasági alapjai” c. anyagot.³⁸¹ Utóbbi kettőn például egy azonos személyi összetételű munkacsoport dolgozott, amelyben a Kohó és Gépipari Minisztérium két osztályvezetője, az Országos Árhivatal két osztályvezetője vett részt, továbbá az MTA Közgazdaságtudományi Intézetének egy főmunkatársa, két adjunktus a Közgazdaságtudományi egyetemről, egy docens a Műszaki Egyetemről, valamint a Figyelő c. gazdasági szaklap egy rovatvezetője. E munkák komoly nemzetközi adatgyűjtésen alapultak – megpróbálták a magyar külképviseletektől is adatokat kérni különböző országok gépiparával kapcsolatban – számos résztanulmány elkészítésére adtak megbízást különböző további szakembereknek, a beérkezett adatokat egy külön erre a célra írt programmal lyukkártyás rendszerrel elemezték.

³⁷⁹ Sebestyén életútinterjú 174-175.

³⁸⁰ Egy másik területen lezajlott nagy beruházási projekt – a földgázellátás kiépítésének – története kapcsán is az OMFB tűnik a technokraták érdekérvényesítő csatornájának. „Hol dőltek el a földgázprogrammal kapcsolatos kérdések? Minden az Országos Tervhivatalban. AZ OT szakmai véleménye nélkül -szakmait mondok, és ez nem véletlen. semmi nem történhetett. AZ OT-t persze meg kellett győzni, erre volt az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság (OMFB), ahol néhány vezető nagyon gyorsan ráértett az új energiahordozó hallatlan jelentőségére. [...] Készült egy úgynevezett D-tanulmány, abban is minden mutató azt támasztotta alá, hogy ezt meg kell csinálni mindenütt. Ők el tudták hitetni a kormánnyal, hogy ez hosszútávon gazdaságos. Ezért nyúlt a kormány ennyire a zsebébe akkor, amikor minden dollárt megnéztek.” Kóthy Judit, Topits Judit: A rozsdás kerekű zsilip. Hogyan lett Magyarország a földgázellátás terén Európa egyik éllovasa? In: *Közelítések a kádárizmushoz*. Szerk. Germuska Pál, Rainer M. János. 1956-os intézet, Budapest, 2008. interjú Laklia Tibor vegyészmérnökkel. 235.

³⁸¹ MNL OL XIX – A – 41 507. doboz.

A két évnyi munka eredményeként létrejött szövegek tehát megkérdőjelezhetetlen tudományos alapokon álltak. Az ilyen elemzések megállapításai azután átkerültek a miniszteriális apparátusok, vagy az OT, végül pedig az MSZMP KB apparátusok előterjesztéseibe is.³⁸² 1965-66-ban részt vett az OMFB már konkrétan az Ikarus kutatásfejlesztési tevékenységében is, amely az alumínium felhasználásának lehetőségeit célozták.³⁸³

A társadalom megbékítését szolgáló új politika és új legitimációs beszédmódok felé tapogatózó kádári vezetés és a technokrácia egymásra találásának intézménye lett tehát az OMFB. A megnövekedett mozgástérrel, anyagi lehetőségekkel rendelkező technokrácia pedig nagy lendülettel vetette magát a „távlati” tervezés projektjeinek koncepcióalkotásába és operatív megvalósításába.

A minisztériumi apparátusok az 1960-as évek elején többnyire ugyan azt a nyelvet beszélték, amit a technokraták az OMFB keretében anyagi eszközökben bővelkedve tudtak alkalmazni elemzéseikben. A Kohó és Gépipari Minisztérium 1961. május 17. miniszteri értekezletére – amelyen a különböző többszörös pozícióik okán több OMFB tag is jelen volt – „A gépipari gyártmányválaszték távlati kialakítása során alkalmazandó módszerek” c. anyagot tárgyalták, amelyet a KGM Iparpolitikai főosztálya készített elő. Ez az elemzés leszögezte, hogy „országunk kicsi”, nemzetközileg is elfogadható sorozatnagyságú termelést a magyar gépipar csak néhány gyártmányban érhet el. A gyártmánykínálat jelenleg széles –, ami részben tőkés örökség is –, de a népgazdaság általános fejlődéséből származó igények is ebbe az irányba hatottak. Nem volt megfelelő tudatos iparpolitika korábban e tekintetben, vélték. A szocialista árucseré azonban, állapította meg az anyag, lehetővé teszi, hogy a nem gazdaságos gyártásokat háttérbe szorítsák. Idézték az MSZMP VII. kongresszusának vonatkozó megállapítását: „A gépipar ötéves tervének kidolgozása során ki kell alakítani a termelés gazdaságosabb, a nemzetközi szocialista együttműködés lehetőségeihez jobban igazodó szerkezetét. El kell hagyni a gazdaságilag előnytelen termékek gyártását, ha azoknak külföldről való beszerzése a népgazdaság számára előnyösebb. A termelésnek a szocialista táboron belüli szakosítása lehetővé teszi a termékek gyártásának magas műszaki színvonalú, gazdaságos előállítását.” Majd ebből levezették, hogy megszüntetendő az a termelés, ahol nem lehet elérni a „világszinten gazdaságosnak tartott sorozatnagyságot”, vagy amely

³⁸² Mint később az OMFB vezetői büszkén hivatkoztak rá, 1977-ben 40 kutatási projektjük folyt az MTA-val közösen, s ezen felül is jónéhány tanulmányt készítettek, amelyek eredményei beépültek az OT, és az MSZMP KB apparátusainak elemzéseibe is. Jelentés az OMFB 1977. évi működéséről. MNL OL XIX – A – 41. 1. doboz

³⁸³ MNL OL XIX – A – 41/a 425. doboz

terméknek az „anyagigénye és import anyagigénye viszonylag magas.” Ennek megfelelően „profilszűkítésre” van szükség az egyes vállalatoknál, s csak azon termelési profiloknak a megőrzésére, amelyek „perspektivikusak”.³⁸⁴

Sajátos, hogy ezen az értekezleten a konkrétan a buszgyártásról, de általánosságban a járműiparról sem volt szó.³⁸⁵ Hasonlóan hiányzott a téma az MSZMP KB 1962. júniusi, a gépípar helyzetéről szóló határozatából. A technokrata szellemet kiteljesítő határozat, a híradástechnikai ipar, a műszergyártás és a szerszámgépípar fejlesztéséről szólt, a járműgyártásról külön nem ejtett szót.³⁸⁶ A szöveg különben az OT mellett az OMFB-től várta, hogy dolgozzon ki olyan javaslatokat az iparág belső szerkezetének arányváltozásait illetően, amelyek figyelembe veszik „műszaki fejlődés nemzetközi irányait”.³⁸⁷ Viszont örömmel olvashatták a technokrácia elkötelezettjei ismét, hogy a több anyagi támogatásban kell részesíteni a központi és vállalati kutató és fejlesztő részlegeket.³⁸⁸ Ezt oly módon konkretizálták, hogy „tökéletesíteni kell a tudományos kutató- és fejlesztőintézetekre és a vállalatokra háruló műszaki fejlesztés anyagi ösztönzésének rendszerét”.³⁸⁹

Az ilyen koncepcióalkotásokban találkozott a technokrata szemlélet az ágazati ipari érdekekkel. Az iparági lobbik megjelenését általában az 1962-vel kezdődő vállalati átszervezések, centralizálások időszakára datálják, a vállalatvezetők pozícióba kerülésére koncentráló kutatás pedig már 1957-re teszi a nagyipari ágazati lobbik megjelenését.³⁹⁰ Ekkor azonban valószínűleg inkább az történt, hogy a nagyvállalatok, és a kibővülő mozgásterű, kutatóintézetekben, ágazati tudományos egyesületekben tömörülő és az OMFB-ben is aktív technokraták közötti kapcsolatok szorosabbra fonódtak. A technokráciának mozgásteret biztosító intézményhálózat azonban, s talán a vállalati lobbik is az 1950-es évek első felében is léteztek már. A technokrácia tevékenykedése 1960 körül egyes iparágak nagyvállalatai

³⁸⁴ MNL OL XIX – F – 6 – hb 5. doboz

³⁸⁵ Az Országos Tervhivatalban a hosszútávú tervekhez készült vázlatokban már 1960-ban is azzal számoltak, hogy a teherautógyártás 1975-re leáll, a buszgyártás viszont felfut. MNL OL XXIX-F-1/a T. 1.

³⁸⁶ Ezt fel is rója neki Jenei – Szekeres 230. A KB határozata az KB Államgazdasági Bizottságának megelőző állásfoglalására épült. Ez a testület 1961. január 27-én vitatta meg az Országos Tervhivatal távlati terveit a népgazdaság fejlesztéséről, amely a gépípar terén erős áramú készülékeket, híradástechnikai termékeket, élelmiszeripari gépeket, szerszámgépeket tekintette a súlyponti cikkeknek, s a busz gyártásról nem szólt. MNL OL 288. f. 15/22. ö.e.

³⁸⁷ *A Magyar Szocialista Munkáspárt határozatai és dokumentumai 1956-1962.* Bp. 1964. Kossuth, 549.

³⁸⁸ U. o. 550.

³⁸⁹ U. o. 552.

³⁹⁰ Szegő Iván Miklós: Az újratervezés tévútja. A kádári hatalom üzemi szintű kiépítése az 1956-os forradalom leverése után és vállalatvezetők fluktuációja 1957 és 1982 között. In: *Újratervezések. Magyarország a jelenkorban.* Szerk.: Keller Márkus – Tabajdi Gábor. 121.

hathatós támaszra lelhettek, míg a nagyvállalati lobbierő pedig nagy mértékben előre lendítette a technokraták ügyét is. A járműipari technokraták, a KGST szakosítás eszméjét mozgósítva el tudták érni, hogy megfogalmazódjon, majd nagy összegű támogatásokat is kapjon a Közúti járműprogram, ami azután az Ikarus termelésének felfutáshoz vezetett, annak ellenére, hogy ez a magasabb szintű dokumentumokban eredetileg nem szerepelt célkitűzésként.

A technokrácia az Ikarus-szal kapcsolatos KGST partnerekkel való tárgyalások mögött is ott állt, illetve kihasználta a KGST szakosítási víziók adta lehetőséget. Már az 1955-ös és 1956-os KGST értekezleteken is elhangzott, hogy a nagyméretű buszok gyártását Magyarországra kell „szakosítani”, míg – talán mintegy ennek ellentételezéseként – le kell állítani az 5 tonnánál nagyobb teherautók hazai gyártását. Ezekből az elvi állásfoglalásokból azonban semmi sem következett, a jármű típusorok kidolgozásának örve alatt valójában – elsősorban csehszlovák kezdeményezésére – újra nyitották a vitát. A KGST állandó bizottsága ezért elrendelte a járműszükséglet és a gyártókapacitások felmérését, a magyar technokraták pedig örömmel vetették bele magukat ebbe a feladatba.³⁹¹ A KGST-tárgyalásokon – bár nyilván a többi országnál nagyobb súllyal rendelkezett – de nem egyszerűen a Szovjetunió diktált, hanem a hatvanas évek elején volt valamennyi mozgástere a KGST többi országainak is.³⁹² A magyar technokraták kitartóan – a KGST tagországok egyeztetési kultúrájában hatékonyan – érveltek a magyar buszgyártás mellett. Az Ikarus fejlesztési terveinek alátámasztása céljából a szakértők igyekeztek megállapítani a KGST országok 1980-ig várható buszszükségletét. A világ negyven fejlett országának buszparkját elemezték a lakosságszámhoz arányítva, busz kategóriák szerint és utaskilométerben számolva, s ezeket az eredményeket vetették össze a szocialista országok meglévő buszállományával, hogy a várható fejlődést megbecsüljék.³⁹³ Az ilyenfajta elemzési módszer a KGST közegében meggyőzőnek számított, beleillett abba a szemléletbe, amit a keleti blokk technokratái osztottak.³⁹⁴ Más tagországok technokratái részéről nem mindig érkeztek hasonló jellegű anyagok. Románia például, bár lényegében minden szakosítási javaslat kerékkötőjének számított az 1960-as évek elején, igényeit nem

³⁹¹ AZ MSZMP KB Államgazdasági Bizottságának 1963. február 23. ülésén tárgyalták azt a jelentést, amely összefoglalta a KGST járműszakosítási egyeztetéseinek addigi történetét. MNL OL 288. f. 15/58. ö.e.

³⁹² Germuska Pál: *Vörös arzenál. Magyarország részvétele a nemzetközihadiipari együttműködésben a KGST keretei között*. Budapest, 2010. Argumentum, 1956-os intézet. 99-116., Randall Stone: *Satellites and Commissars. Strategy and Conflict in the Politics of Soviet-Bloc Trade*. Princeton, 1994.

³⁹³ MNL OL 288. f. 15/58. ö.e. ÁGB ülés 1963. II. 23.

³⁹⁴ Naturális szükséglettel kalkuláltak tehát, mert a fizetőképes kereslet kérdése – amelynek megbecslése ilyen távlatban nyilván lehetetlen lett volna – a KGST révén kikapcsolhatónak tűnt. MNL OL XXIX-F-1/a T. 1.

támasztotta alá hasonló, a KGST egyeztetéseiben meggyőzőnek számító tanulmányokkal.³⁹⁵ Lényeges volt az is, hogy a magyar javaslat a járműiparban főegységekről szólt, és vitatta azt, hogy végtermékekről kellene megegyeznie a KGST tagországoknak. A magyar javaslat a buszok összeszerelését három országba telepítette volna egyenlő arányban, úgy azonban, hogy a különböző főegységeket valóban szakosítva, nagy sorozatban gyártanák az egyes tagországokban. Ugyanakkor a magyar apparátusokban és vezetésben is tisztában voltak azzal, hogy ezzel a magyar állásponttal szembe megy lényegében az összes többi tagország törekvése.³⁹⁶ A magyar javaslattal szemben egy egyeztetett csehszlovák-lengyel állásfoglalás született, amely Magyarországnak csak néhány speciális autóbusz alkatrész gyártását irányozta elő. A motort Csehszlovákiában gyártották volna. A magyar illetékesek ezt a javaslatot természetesen elfogadhatatlannak tarották, hiszen lényegében a magyar buszgyártás, illetve export végét jelentette volna.³⁹⁷

Végül is a magyar törekvés nagyjából sikerrel járt. Bár hivatalos KGST szintű megállapodás, mint annyi más „szakosítási” kérdésben itt sem született, a gyakorlatban azonban 1963-ban több megegyezés Magyarországra számára biztosította a nagyméretű buszok gyártását elsősorban szovjet és NDK piacra, kisebb részben más szocialista országok számára. Csak Csehszlovákia tartotta meg a nagyobb méretű buszok gyártását – kooperációban Lengyelországgal –, de elvileg azt is csak saját céljaira, nem exportra. Az 1963. április 17-25. KGST VB ülés sikerült megegyezni a Szovjetunióval a gépipari exportról s ennek keretében busz-szállításokról, majd ezt több más országgal is hasonló megegyezés követte.³⁹⁸ Innentől kezdve a magyar politikai vezetést és a gazdasági irányítás technokráciáját kötötték ezek a megállapodások, amelyek az 1960-as évek végére már nagy volumenű busz exportot írtak elő. A Minisztertanács Gazdasági bizottsága 1964-ben jóváhagyta a program általános kereteit. A Politikai Bizottság 1965-ös március 16. ülésén a gépipar fejlesztéséről elfogadott határozatában szintén helyben hagyta a programcsomagot.³⁹⁹ A magyar döntéshozók és technokrata intézmények igyekeztek tehát a megállapodásból következő beruházásokat és fejlesztéseket kidolgozni és végrehajtani, hogy eleget tudjanak tenni a buszexport vállalásainak. Ennek

³⁹⁵ A román magatartást az autarchiára való törekvésre vezette vissza az MSZMP politikai bizottsága is. MNL OL 288 f. 5/297 öe. Politikai Bizottság ülése 1963. IV. 11. A román szerepről hasonló megállapítások: MNL OL 288. f. 5/ 359. ö.e. Politikai Bizottság ülése 1965. II. 16. Lásd továbbá Feitl István: *Talányos játszmák.* 197-209.

³⁹⁶ MNL OL 288. f. 15/58. ö.e. ÁGB ülés 1963. II. 23.

³⁹⁷ U. o.

³⁹⁸ MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 299. öe.

³⁹⁹ A GB 10.262/1964 sz. határozata. Lásd: *A gépipari ágazat helyezte és fejlődése 1938-1966.* A Hosszútávú tervezés iparfejlesztési bizottsága. Gépipari albizottság. Budapest, 1968. 91.

érdekében jött tulajdonképpen létre az egész Közúti Járműprogram névre keresztelt projekt. Eredetileg a közúti járműprogram nem csak az Ikarus felfuttatásával számolt, dömperek és traktorok gyártását és exportját is tervezték. Ennek érdekében az 1960-as évtized második felében a Csepel Autógyár és a Vörös Csillag traktorgyár is komoly beruházásokat kapott, amelyek azonban azután kihasználatlanul maradtak. A szocialista partnerországok ellentétben azzal, hogyan az 1960-as évtized közepén a magyar technokraták képzeltek, nem igényelték ezeket a termékeket, sőt a magyar mezőgazdaság is szívesebben vásárolt olcsóbb import traktort. Később ezért a járműprogramnak ezeket az ágait leállították, a Csepel Autógyár költséges profilváltást hajtott végre a felfutó Ikarus kiszolgálására, a Vörös Csillag traktorgyár pedig meg is szűnt.⁴⁰⁰ (A program ezen ágaival a továbbiakban részletesen nem foglalkozunk.)

A beruházásokkal kapcsolatos döntések és azok végrehajtása koránt sem ment azonban zökkenőmentesen. A magyar járműipari vállalatok, és a járműipari technokrácia egységes lehetett a KGST-n belüli exportlehetőségek kiharcolásában, a beruházási program konkrét alakításában azonban már egymással szemben ellenérdekelt csoportokra tagolódott. Ezek küzdelmét, amelyek nem is elsősorban az Ikarus-t illetően zajlottak, hanem a buszokba szánt motorok körül folytak itt nem részletezzük, már csak azért sem, mert erről két részletes leírás is olvasható.⁴⁰¹ (A folyamatról lásd az alábbi kronológiai táblázatot.) Egyértelmű volt, hogy a buszok gyártásához új motor kell. Az itthon gyártásban lévő Steyer motor konstrukciója, amelynek megvásárlásáról még az 1940-es évek végén döntöttek, a 60-as évek elején már több mint harminc éves volt, igaz a Láng gépgyárban és a JÁFI-ban korszerűsítették és növelték teljesítményét. Ezzel készültek az 5 tonnás Csepel teherautók is. Ám az 1960-as évek elején gyenge teljesítményűnek és nagy fogyasztásúnak számított a korszerű nyugati motorokhoz képest.⁴⁰²

Lényegében két kérdést kellett eldönteni. Egyrészt, hogy hazai fejlesztésű motort építsenek-e a buszokba, vagy pedig licenst vásároljanak, illetve hogy a motorokat Győrben, vagy a Csepel Autógyárban állítsák-e elő. A hazai fejlesztésű motor alkalmazása a szigetszentmiklósi telephellyel kapcsolódott össze, míg a licenz vásárlás esetén Győr volt a kínálgató helyszín. Bár Magyarországon – szemben pl. az NDK-val – létezett önálló dieselmotor-konstrukció, amelyet a hazai járműipari technokrácia egyik központi

⁴⁰⁰ Bauer Tamás – Patkós Anna – Soós Károly Attila – Tárnok Éva – Vince Péter: *Járműprogram és gazdaságirányítás*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Bp. 1980. 23-24.

⁴⁰¹ Szakadát István: *Harcok és herce-hurcák*. In: Tamás Pál szerk.: *Modernizációs szigetek. A siker szerkezete a késői államszocializmusban*. MTA PTI Budapest, 1992. Germuska-Honvári: A közúti járműgyártás története Győrött.

⁴⁰² Germuska-Honvári i.m. 55.

intézményében, a még ekkoriban is Winkler Dezső által vezetett JAFI-ban dolgoztak ki, az a licenszvásárlás hívei szerint nem volt elég kiforrott konstrukció. Részleteinek finomítására, amely időigényes tesztüzemek nélkül nem volt elképzelhető, a KGST partnereknek való szállítás kényszere miatt nem volt idő, ami e szerint az álláspont szerint kikényszerítette a licenszvásárlás melletti döntést. Talán még fontosabb érv volt, hogy bár a motor konstrukciója megvolt, de hiányzott a gyártástechnológia, amelynek kifejlesztése szintén csak költséges, hosszú munka eredménye lehetett volna. Ezért tűnt sokak szemében egyszerűbbnek a licensz vásárlás, amikor is nem egyszerűen egy motor konstrukciót, hanem komplett gyártósort vásárolnak a motort kifejlesztő cégtől.

A kérdés eldöntése körül zajló küzdelem részleteinek ismertetése helyett itt csak néhány általános megállapítást tennénk. Horváth Ede, aki KB-tagként és a Kádárhoz fűződő személyes kapcsolata révén a nagyvállalati vezetők között is átlagon felüli befolyással rendelkezett, nyilvánvalóan elkötelezett volt a vállalatának nagy beruházásokat biztosító közúti járműprogram mellett. Természetesen ennek olyan megvalósítást kívánta, amely licenszvásárlással volt egybekötve. Ennek elérésében visszaemlékezései szerint támaszkodhatott a magyar gazdaságirányítás „brünni csoportjára”. „A magyar gazdaságban akkor erősen hatott a Brünni csoport, amelynek tagjai még a Horthy-rendszerben, Brünnben jártak egyetemre, és igen szakképzettek, kulturáltak voltak és nagyon összetartottak. Karádi, Erdősi, Talyigás, Bakonyi-Sebestyén és társaik. Nekem igen jó kapcsolatom volt velük.”⁴⁰³ Az említettek, amennyire megállapítható, valóban mind Brünnben jártak a műszaki egyetemre, ahol jóval korábban Winkler is tanult, vagy ahol a felvidéki magyar Cséfalvay, az Ikarus konstrukciós osztályának 1957 előtti vezetője is folytatta tanulmányait.⁴⁰⁴

Kitérés szorosabban vett témánkhoz képest, de ezen a ponton felmerül, hogy a járműipari, illetve általában a műszaki és gazdaságirányítási technokrácia mintha még az 1960-as években is, legalábbis részben a Habsburg Monarchiában kialakult szellemi potenciál örököse lett volna. A Horváth Ede által említett, általában a Monarchia fennállásának utolsó évtizedében – s nem feltétlenül a trianoni Magyarország területén – született személyek a két világháború között Brünnben még németül tanultak a 19. század második felében ott kifejlődött

⁴⁰³ Horváth Ede: *Én volnék a vörös báró?* 1990. 33.

⁴⁰⁴ A Brünni német nyelvű műszaki főiskolán elég jelentős arányban tanultak külföldiek és magyarok sem ritkán fordultak elő. 1937-ben például a 789 hallgató 25%-a nem csehszlovák állampolgár volt. Az állampolgárságtól függetlenül felvett nemzetiségi megoszlás szerint a diákok 8%-a volt magyar, ami a német után a második legnagyobb csoport volt. Itt viszont nem tudni, hogy ebből mennyi a magyar állampolgár és mennyi a csehszlovákiai – vagy esetleg romániai, mert onnan nagyszámú nem román nemzetiségű hallgató érkezett – magyar. *Statistické správy republiky Československé*, XIX (1938), 57-58.

műszaki képzésben. Ez az intézmény a két világháború között is a Monarchia egykori területeiről verbuválta hallgatóit. Ám azok a kortársaik, akik a budapesti műegyetemen tanultak a két világháború között – pl. Sebestyén János – szintén olyan tanároktól, akik karrierjüket még a Monarchiában kezdték el, ugyancsak az egykori Habsburg birodalom műszaki felsőoktatásának örökségében részesültek valamiképpen. Megjegyzendő, hogy a magyar járműipari szakemberek az 1960-as évek közepén a csehszlovák partnerekkel németül tárgyaltak, és németnyelvű dokumentumokat váltottak, míg a KGST hivatalos érintkezéseiben természetesen az oroszot használták.

A Horváth által említettek, ha valóban bizonyos mértékig együtt mozogtak, együttesen nyilvánvalóan nagy befolyásúak voltak. Karádi Gyula külkereskedelmi miniszterhelyettes volt 1957 és 1967 között⁴⁰⁵, Bakonyi Sebestyén⁴⁰⁶ 1956-1961 között Kohó és Gépipari miniszterhelyettes, majd 1965-ig az Országos Tervhivatal elnökhelyettese, Erdősi és Talyigás Ferenc a KGM főosztályvezetői voltak az 1960-as évek elején, utóbbi a mérnökképzésben is tanított a Műegyetemen. Bakonyi Sebestyén – aki nem azonos Sebestyén János OMFB alelnökkel, aki a korábban a sztálinvárosi vasmű építésének kormánybiztosa volt (előfordul, hogy összekeverik őket) – a vele 1982-ben készült interjú szerint ellenezte a Csepel Autógyárban történő motorgyártást, ennyiben megerősíteni látszik Horváth Ede utalásait. A közúti járműprogramot Bakonyi Sebestyén szerint Horgos Kohó és Gépipari miniszter és tanácsadói forszírozták, Horváth Ede szerint Horgos maga nem mert dönteni, de a minisztérium apparátusának többsége támogatta az ügyet.⁴⁰⁷ A konfliktus, amely elsősorban tehát a licenz vásárlás vagy hazai fejlesztés, illetve a Csepel Autógyár és Győr között zajlott Bakonyi Sebestyén életútinterjúja szerint felment egészen a PB-ig, és végül Győr és a külföldi licenz vásárlása javára dőlt el.

Visszatérve a közúti járműprogram formálódásának kérdéseire, Szakadát István elemzése szerint a döntéshozatalban eleve a kormányzati apparátus négy nagy intézménye vett részt, az Országos Tervhivatal, a Pénzügyminisztérium, a Kohó és Gépipari Minisztérium, valamint a Külkereskedelmi Minisztérium, ezek különböző alegységei, továbbá az MSZMP KB egyes osztályai, s mindegyik egységnek csak részkompetenciái voltak. Döntés csak

⁴⁰⁵ A brünni tanulmányai idején lett kommunistává, a második világháború előtt legálisan az MSZDP-ben tevékenykedett, majd a NIK egyik kommunista párti vezetője volt. 1951-1956 között KGM miniszterhelyettes volt.

⁴⁰⁶ Bakonyi 1939 után Dél-Amerikában, majd a világháború éveiben az USA hadiiparában szerzett mérnöki tapasztalatokat, s 1946-tól lett itthon a NIK egyik kommunista párti vezetője.

⁴⁰⁷ Életútinterjú Bakonyi Sebestyén Endrével, OHA, 182. Horváth Ede: *Én volnék a vörös báró?* 33-34.

egyeztetések eredményeként születhetett. Ezen felül a területi pártszervek is részt vettek a folyamatban, azaz a Pest megyei MSZMP titkárság és a Győr-Sopron megyei is.⁴⁰⁸ A KGM alá rendelt Autó és Traktoripari Tröszt rendszeresen szembe ment korábbi értekezletek határozataival és miniszteri döntésekkel. Az OT is opponálta a KGM zömének Győr és licensz párti álláspontját, de ott is voltak belső ütközések. A PM ellenezte leginkább a licenszvásárlást, a folyamat egy pontján elindított egy újabb vizsgálatot, amelynek során egy műegyetemi szakértő rájött, hogy Győrben meghamisították a megvásárolni kívánt motor vizsgálati jegyzőkönyveit. Ezért a rendőrség letartóztatott három győri mérnököt, s a továbbiakban Horváth közvetlen beosztottjai iránt érdeklődött. Utóbbi azonban felhasználva KB tagságát és Kádárhoz való szabad bejárását le tudta állíttatni a rendőrségi vizsgálatot, és kiszabadítani embereit.⁴⁰⁹

A folyamat során elképesztő mennyiségű szakbizottságot és albizottságot állítottak fel a különböző döntések előkészítésére, amelyekbe az érintett intézmények tagokat delegáltak. Ezek a testületek és a különböző apparátusok azután rendre készítettek olyan előterjesztéseket, amelyek ellentétesek voltak korábbi elvi döntésekkel. Szakadát elemzése szerint az illetékes magyar bürokráciák távolról sem feleltek meg a weberi racionális bürokrácia fogalmának, mert nem világos hierarchiába rendeződtek, s legkülönbélebb egységeiknek volt meg a lehetősége a bizonyos határok közötti saját mozgásra. Ez a döntéshozatali folyamat kaotikusságához, a felállított ütemtervek állandó elcsúszásához, a döntéshozatali folyamat lépéseinek rendszeres újrakezdéséhez vezetett, mert valamelyik bürokratikus egység vagy bizottság mindig újra megnyitotta az egyszer már lezárt kérdéseket, s újabb, még mindig a döntéselőkészítéshez tartozó munkákat indított el.⁴¹⁰

Az apparátusok különböző egységei technokrata szaktudást birtokoltak, és ez a tudásmonopólium mozgásteret teremtett nekik a politikai vezetéssel szemben, illetve lehetőséget arra, hogy eltérő szakmai érvelések mentén egymással is konfliktust vállaljanak. Persze az MSZMP vezetése is igyekezett ellenőrizni a bürokratikus apparátusokat. Ez azonban szintén szakértelmet igényelt, ezért voltak szakapparátusok a pártközpontban is, mert az

⁴⁰⁸ Igaz, míg a Pest megyei minden erővel a szigetszentmiklósi gyártásért küzdött, addig a Győr-Sopron megyei minden lehető módon Horváth Edét támadta, akinek rossz viszonya volt a megyei pártvezetéssel.

⁴⁰⁹ A próbaüzem során valóban eltört a motorban egy dugattyú, ezt utóbb Horváth Ede emberei azzal indokolták, hogy a próbapad hűtőrendszere vízkövesedett. A rendőrségi vizsgálat tulajdonképpen Horváth Ede elleni támadásként értékelhető, mert az ő közvetlen beosztottjait tartóztatták le. Szakadát: Harcok és Herce-hurcák. In: *Modernizációs szigetek*, szerk. Tamás Pál. Honvári-Germuska: A közúti járműgyártás története nem említi a rendőrségi vizsgálatot. Megemlékezik viszont róla maga Horváth: *Én volnék a vörös báró?*

⁴¹⁰ Szakadát István: Harcok és herce-hurcák. In: Tamás Pál szerk.: *Modernizációs szigetek*.

ellenőrzés is csak bürokratikus lehet. Mindez azonban csak a bürokratikus káoszt növelte, mert az állami és pártszervek hierarchiája keresztezte egymást és lehetővé tette az alá-, fölérendeltségi viszonyok megkérdőjelezését.⁴¹¹

1964 során tisztázódott, hogy mik lennének a konkrét szovjet igények, s elvileg ez év májusában a licenszvásárlásról is döntöttek. A magyar szakértők ezt követően végig járták a nagyobb európai motorgyártókat, de először irreális elvárásaik voltak. Azt remélték, hogy hosszútávú hitelben kaphatja meg az ország a motort és a gyártósort, illetve, hogy az előállított termékből történő szállítással törleszthetik majd a beruházását.⁴¹² Ehhez képest még az árban és szállítási időben legkedvezőbb MAN ajánlat is nem csak tetemes devizaköltséggel járt, hanem a szerződés azt is előírta, hogy a Győrben gyártott motorokat magukban nem lehet Nyugat-Európába exportálni, s még járműbe építve is csak igen korlátozott kontingensben szállíthatók ki. Ez a kikötés – amely később valóban a Rába motorgyártása gazdaságossá válásának egyik komoly korlátjává vált – a hazai motor híveinek újabb érvet szolgáltatott.⁴¹³ Az álláspontok küzdelme még éveken át zajlott, s ennek során az is előfordult, hogy az MSZMP KB Ipari osztálya öt nap különbséggel teljesen eltérő álláspontot vetett papírra, egymással ellenkező érveléssel.⁴¹⁴ A licensz-szerződés aláírására végül 1967 januárjában került sor, tehát négy évvel azután, hogy az 1960-as évek végére szóló busz-szállítási megállapodások általános kereteit Magyarország és az magyar buszt vásárolni kívánó KGST országok rögzítették, és három évvel azután, hogy az első elvi döntés megszületett a licenszvásárlásáról.⁴¹⁵

Az Ikarus hivatalos vállalattörténeti monográfiája az állandó csúszásokat a KGM és az Autó és Traktoripari Igazgatóság vezetése gyengeségének a számlájára írta. A megoldást pedig a személycserékben látta, amelyek Jenei – Szekeres szerint csak az utolsó pillanatban következtek be, hogy még éppen sikerüljön teljesíteni az 1960-as évek végén esedékes nagyobb volumenű szállításokat a szocialista partnereknek. A személycserék kéziratukban explicit módon a technokrata szemlélet keretében értelmeződnek. A megfelelő vezetőket a megfelelő tudományos műszaki szaktudás birtoklása teszi alkalmassá az Ikarus, illetve az egész járműprogram irányítására, az alkalmatlanok pedig kifejezetten ellenzik a tudományos

⁴¹¹ U.o.

⁴¹² Ezeket a kritériumokat egy miniszteri értekezlet rögzítette: MNL OL XIX – F – 6 – hb 11. doboz. Hasonló reményeket az NDK-ban is tápláltak a hiányzó technológiák költséghatékony pótlásával kapcsolatban, ott is hiábavalóan. Matthias Judt: Kompensationsgeschehnisse der DDR In: *Economic History Yearbook*. 2008/2. 93-115.

⁴¹³ A győri motorgyártó kapacitások csak részlegesen voltak kihasználva az 1970-es évek elején. III. *Autóbusz szakértői tanácskozás*. Győr (Gépipari Tudományos Egyesület Gépjármű és Motorteknikai Szakosztálya, Karosszéria- és Felépítmény Szakbizottság) 1972. 48.

⁴¹⁴ Honvári-Germuska: A közúti járműgyártás története Győrött.

⁴¹⁵ Germuska-Honvári i.m. 64-74.

megközelítésmódok alkalmazását. „[A] KGM vezető garnitúrájának egy része nem értett egyet sem a hibák feltárásával, sem kijavításuknak a párt központi bizottsága által javasolt útjával. Nyilvánvalóan attól tartottak, hogy a tudományos szintű vezetési módszerek bevezetése maga után vonja a műszaki értelmiség – általuk el nem ismert, de annyira szükséges – nagyobb mértékű bevonását az ipar irányításába, ami pedig együtt járt volna irányító szerepük súlyának csökkenésével.”⁴¹⁶ Az 1960-as évek végén született kézirat láthatólag teljesen azonosult korának technokrata szemléletével.

2. táblázat. A közúti járműprogram előkészítésének kronológiája 1967-ig.⁴¹⁷

1956	A KGST berlini ülésének döntése, amely szerint Magyarország nagy szerepet kap a nagyméretű buszok gyártásában, viszont feladja az 5 t meghaladó teherautók gyártását.	
1962. június	MSZMP KB határozat a gépipar helyzetéről.	Alacsony a termelékenység, ezen nagy szériák gyártásával kell segíteni, helytelen, hogy az üzemek maguk végzik a szerszámgép-, és alkatrészgyártást, valamint az összeszerelést. Az alkatrész-, és főegységgyártást specializált vállalatokhoz kell kiszervezni.
1962. július	MT határozat a kisvállalatok összevonásáról, az ágazati	

⁴¹⁶ Jenei – Szekeres kézirat, 247.

⁴¹⁷ Források: Germuska – Honvári, Jenei – Szekeres, Szakadát i.m., MNL OL M-KS 288. f. 5. cs. 299. őe., MNL OL 288. f. 15/58. őe., MNL OL XXIX-F-1/a T. 1.

	iparigazgatóságok tröszté alakításáról.	
1962. okt.	Az MT Gazdasági Bizottsága dönt a székesfehérvári Általános Mechanikai Gépgyár és az Ikarus egyesítéséről.	
1963. augusztus	A KGM vezetése elfogadja a járműprogram koncepcióját.	Szovjet és más KGST igényekkel számolva 1970-ig el kell érni az évi 6500 buszt, 1980-ig az évi 18000-et. Az Ikarus összeszerelő üzem, vidéki alkatrész és főegység beszállítókkal. Ekkor még a haza fejlesztésű JAFI motorral számolnak.
1964 február	Magyar-Szovjet Gazdasági és Műszaki-Tudományos Együttműködési Kormányközi Bizottság alakul, amelynek ülésein tisztázták majd a konkrét szovjet igényeket.	
1964 május	A KGM döntés: Elvetik a JAFI motor alkalmazását; a járműprogramot nyugati licenszre és gyártástechnológiára kell alapozni.	
1964 nyara	Az Ikarus-ban kidolgozzák az üzemre vonatkozó konkrét beruházási programot.	

1964. december 28.	A MT Gazdasági Bizottsága elfogadta a KGM járműprogram koncepcióját, a kormány pedig 4000/1965. sz. minisztertanácsi határozattal jóváhagyta.	A buszgyártás mellett ez traktor és dömpergyártásról is szól.
1964. december	Az Ikarus vezetése dönt a 200-as család tervezésének elindításáról.	Azonos elemekből összeállítható néhány méretet variáló városi és távolsági buszok.
1965. március	A PB dönt a gépipar fejlesztési irányairól.	Jóváhagyja a közúti járműprogramot.
1965 nyara	Új Ikarus buszok próbaútja a Szovjetunióban.	Még mindig a JAFI motorral, noha már előző évben döntés született a licenszvásárlásról.
1966. május	Az MT Gazdasági Bizottsága felhatalmazza a Külkereskedelmi minisztériumot a MAN-nal való szerződés teljes letárgyalására.	
1967. január	Szerződés aláírása a MAN-nal.	

A közúti járműprogram technokrata filozófiáját legjobban talán Michelberger Pál foglalta össze, aki maga is ennek egyik kidolgozója, megvalósításának pedig egyik vezetője volt.⁴¹⁸ „Az eddigi tervezéseknél általában világszerte követték a vásárlók igényeit. [...] Ezért létezik még oly sok kis autóbuszgyártó cég a kapitalista világban. A jövőben meg kell előzni a vevők kívánságát; széles, előre megtervezett választékot kell biztosítani. Az előretervezés

⁴¹⁸ Elemzésünk szempontjából sajnálatos –, de nyilván nem véletlen – hogy a vele készített életútinterjú, amely 1963-ig részletesen taglalja szakmai működését, éppen a közúti járműprogramnál megtörik, s életének erről a szakaszáról – azon túl, hogy a felelősséggel járó stressz miatt ekkor szokott rá a dohányzásra – semmit nem mond el. Szentgyörgyi: *Mérnök – tudós – iskolateremtő*.

lehetővé teszi, hogy az alaptípust eleve az összes variánsra számítva alakítsuk ki (autóbusz-család). Az autóbusz-család egyes tagjainak alkatrészei nagy részben egyformák, ezzel az azonosra gyártható alkatrészek száma jelentékenyen emelkedhet. [...] A kialakított autóbusz-család jelentősen merevebb, kevésbé tud alkalmazkodni a vevők egyedi kívánságaihoz, nehezebb az újítások bevezetése, mint az eddig gyártott sok típusváltozat esetében. A nemzetközi piacon a választék szűkülését az egyszerűbb gyártásból következő olcsóbb árral kell kompenzálni.”⁴¹⁹ Mint látható, Michelberger is tudatában volt annak, hogy az óriási szériára optimalizált műszaki konstrukció és gyártástechnológia merev, innovációra kevésbé fogékony üzleti modellt jelent, ám a KGST viszonyai között, főként az óriási szovjet „piac” miatt ezt mégis életképesnek tartotta. Úgy vélte, hogy megfelelő tudományos munkaszervezéssel az önköltség jelentősen csökkenthető. Ennek egyik lényeges elme volt, hogy ilyen nagy sorozatnál acél szerkezetek és karosszériák gyártása jobban megéri, még akkor is, ha drága szerszámgépeken kell előállítani, mert a felhasznált anyag olcsóbb, mint a könnyűfémek. (Kisebb sorozatnál a könnyűfém a gazdaságosabb, mert az, ha drága is, de gyártástechnológia sokkal olcsóbb hozzá, mivel ezek az anyagok lényegesen könnyebben alakíthatóak.) Lényegesnek tartotta, hogy az egyes szerelvényeket és főegységeket a kocsiszekerény gyártásával párhuzamosan, annak előállításával egy időben gyártsák, és szereljék be a járműbe. Így egy-egy busz a párhuzamosan zajló műveletekkel sokkal rövidebb idő alatt elkészülhet, mintha a műveleteket egymás után kiviteleznék, és a részegységek többségét a végszerelés folyamán, hosszadalmasan építenék egybe. Előszerelt részegységekből kell építeni az autóbuszt, s ennek példája ismét csak a repülőgép ipar. „Különösen a repülő iparban látjuk a vezetékek, kábelek előszerelésének szép példáit.”⁴²⁰ Ehhez természetesen automatizálni kell a termelést, lyukkártyás vezérléssel, ennek vannak általa idézett külföldi példái. Az Ikarusban kidolgoztak és fejlesztés alatt áll a lyukkártya vezérléssel működő anyagmozgatás.⁴²¹ Fontosnak tartotta, hogy az automatizált gyártósorhoz sok ponton csak betanított munkásokra van szükség, nem pedig amúgy is csak elégtelen számban rendelkezésre álló, és magas bérköltséget jelentő szakmunkásokra. A karosszéria lemezek gyártásában a tudományos munkaszervezés a megfelelő szerszámgépekkel nagy anyagmegtakarítással is járhatott, ha a kivágandó lemezeket lehetőség szerint minél hézagmentesebben mint kirakást rendezik el a nagyobb elemekben.

⁴¹⁹ Michelberger Pál: *Autóbusz karosszériák gyártása*. Budapest, 1962. Mérnök Továbbképző Intézet. 6.

⁴²⁰ U. o. 8.

⁴²¹ U.o. 12.

Michelberger által részleteiben megfogalmazott technokrata program alap gondolata – az óriási széria és az Ikarus összeszerelő üzemként való működése – egybeesik azzal, ahogyan az említett MSZMP KB gépipari határozattól elkezdve a legkülönbözőbb szinteken született dokumentumok rögzítették a gazdaságosság kritériumait. Michelberger – párton kívülként – maga is az 1960-as években felemelkedett technokraták típusába tartozott. Egyetemi oktatói, illetve tudományos pályafutása mellett – 1960-ban lett a műszaki tudomány kandidátusa – 1957-től az Ikarus tervezőmérnöke, 1960-tól főstatikusa volt, s ebbéli minőségében a karosszériák szilárdságáért, teherbírásáért felelt (tudományos munkássága is e területhez kapcsolódik). 1963-64-ben az Ikarus főkonstruktor, majd 1967-ig az Autó és Traktoripari Tröszt főosztályvezetője, 1966-tól megbízott műszaki igazgatója. Részt vett a járműipari 20 éves tervének kidolgozásában, és rendszeresen az autó-, és traktoripari ötéves tervek kidolgozásában. Michelberger viszonylag fiatalon, 34 évesen kapott tehát lehetőséget egy egész iparágat érintő óriási beruházási program menedzselésére. Ez annak a jelenségnek egy példája, amit a 20. század középső évtizedeiben másutt is megfigyeltek, nevezetesen, hogy a nagy technokrata projektek a szokásos karrierutakhoz képest szokatlanul nagy lépésekben haladó karriereket tesznek lehetővé, elsősorban mérnökök számára.⁴²²

A közúti járműprogram formálódása egybeesett a vállalati összevonások egy hullámával, ami nem csak Magyarországot, hanem a legtöbb KGST államot jellemzett ekkoriban.⁴²³ Ugyan ebben az időben az NDK-ban is növelték a vállaltok méretét, feltételezve, hogy abból automatikusan méretgazdaságossági előnyök származnak. Szorgalmazták a vállalatok horizontális integrációját, abból a megfontolásból kiindulva, hogy a nagyjából azonos területen tevékenykedő, egymáshoz közeli termelési profilú vállalatok a legerősebb üzem irányítása mellett így jobban tudnak majd specializálódni a nekik leginkább megfelelő termékekre. Ezzel együtt vertikális integrációkat is létrehoztak, mert úgy vélték, hogy jobban szervezett lesz a termelés, ha az alapanyagoktól a késztermékig egy kézben van az előállítás irányítása.⁴²⁴

Magyarországon az Autó-, és Traktoripari Tröszt 1963-as létrehozásától a gazdaságosság javulását várták. A vállaltok és a minisztérium közé egy köztes irányító szint

⁴²² Frank Uekötter: *Techniker an der Macht. Der Ingenieur-Politiker im 20. Jahrhundert. Historische Zeitschrift* 2018, vol. 306. 2. 396-423.

⁴²³ Pető – Szakács *A hazai gazdaság négy évtizedének története*. 508-510.

⁴²⁴ André Steiner: *Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz- und Machtkalkül*. Akademie Verlag, Berlin, 1999. 461-469. Lásd még: André Steiner: *Die Wirtschaftsreform der sechziger Jahre in der DDR: Vom Plan zum Markt?* In: *Die andere Seite des Wirtschaftsrechts. Steuerung in den Diktaturen des 20. Jahrhunderts*. Hrsg. Gerd Bender – Rainer Maria Kiesow – Dieter Simon. Klostermann, Frankfurt am M.: 2006. 109-129.

lépett be ezzel, pontosabban maradt fenn, hiszen a korábbi iparigazgatóság helyét vette át, ami végülis nem tette hatékonyabbá a vállalatok közötti kooperációt, illetve a vállalatok és a minisztérium közötti egyeztetéseket. Továbbra is az egyes vállalatok kötöttek szerződéseket az eladásokról, s náluk – illetve államközi viszonylatban a Külkereskedelmi Minisztériumnál és a Mogyorósnál – voltak az ehhez szükséges kompetenciák. A Tröszt nem tudta centralizáltan megoldani a tagvállalatok anyaggazdálkodását, szerszámellátást sem, amit eredetileg vártak tőle, valószínűleg azért, mert az egyes vállalatok féltékenyen őröködtek gazdálkodásuknak eme részei fölött is.⁴²⁵ Az ATT keretében készültek ugyanakkor hatalmas terjedelmű tanulmányok, például szakmánként a munkaerőgazdálkodási helyzetéről az egész ágazat területére nézve. Vagy például könyv terjedelmű, tudományosan alátámasztott előterjesztés arról, hogy a járműgyáraknak összeszerelő üzemekké kell válniuk ahhoz, hogy hatékonyak lehessenek, ami, mint láttuk, szakpublikációktól KB határozatokig elterjedt megállapítás volt a korszakban. A közúti járműprogram Ikarus-szal kapcsolatos dokumentációját az ATT-nél három vaskos könyvbe kötötték egybe.

A II. kötet a mátyásföldi telephely bővítésének és technológiai fejlesztésének részletes műszaki dokumentációját tartalmazta, a III. pedig ugyan ezt Székesfehérvárra nézve. Szempontunkból legérdekesebb az első kötet, amely az egész beruházási program gazdaságosságát alátámasztó számításokat is tartalmazott.⁴²⁶ Emellett benne vannak másolatban az érintett vállalatok levelezései, adatszolgáltatásai, a tervezés során keletkezett egész dokumentáció. A számítások szerint a termelékenység 204%-kal fog nőni elsősorban a szalagszerű termelésre való átállás által. Csak elenyésző mértékben lenne szó a számítások szerint létszámnövekedés által előidézett termelésnövekedésről. 1 Ft beruházásra 7,3 Ft termelési értéknövekedés jutna. Ha figyelembe vesszük a beszállító partnereknél történő beruházásokat, még akkor is 5,7 Ft a termelési értéknövekedés minden befektetett forint után. (Ezeknek az adatoknak a kiszámítását a tervezés során egy korabeli beruházási kódex előírta.) A termelés állóeszközigénye csökken 77,7 %-a lesz a beruházás előttinek. Az anyagköltség hányada a termelésben 10%-kal fog csökkenni, ami nem sok, de indokolt. A nagy sajtológépek beszerzése, a korszerű fényezés, a szalagszerű termelés csökkenti a bérköltségeket. E kedvező mutatókat azután árnyalja a következő megállapítás. „A beruházás nemzetközi értékben kifejezett gazdaságosságának mutatói szintén kedvező gazdaságosságot mutatnak. Meg kell azonban jegyeznünk, hogy a MOGÛRT meglehetősen hiányos ár

⁴²⁵ A Tröszt egyes iratai és tevékenységének lenyomata az Ikarus levéltárában: MNL OL XIX F 6 h 102. doboz, XXIX F 187 – r 178.

⁴²⁶ MNL OL XIX F 6 h 102. doboz

tájékoztatása bizonytalanságot okoz a termelés világpiaci értékelésében.”⁴²⁷ Egy másik, a program végrehajtása közben készült elemzés szerint a járműgyártási beruházások és a termelés felfutásának időszakában a „fejlett tőkés” relációban az export-import mérleg negatív, ám a program teljesülésével majd pozitívrá vált. Itt is megjegyezték ugyanakkor, hogy a „dollárkitermelés” szempontjából, azaz abból a szempontból, hogy az export révén hány forintból hoz be egy dollárt egy vállalat, a programban résztvevő vállalatok közül az Ikarus a leggyengébb.⁴²⁸

A közúti járműprogramnak ezek a jellemzői illeszkedtek a szocialista beruházási ciklusokkal kapcsolatban Magyarországon már régen megfigyelt általános sajátosságokhoz. A beruházások felfutásakor nő az import, mert technológiát, nyersanyagokat, esetleg félgyártmányokat kell vásárolni, ami a külkereskedelmi mérleg romlásához vezet.⁴²⁹ Hiány keletkezik beruházási javakból és nem nő a fogyasztás, miközben nőnek a bérkiadások és az üzemek prémiumokkal versenyeznek a munkaerőért (s ez inflációs nyomást is generál).⁴³⁰ A gazdaságirányítás a feszültségek kezelése végett visszafogja ekkor a beruházásokat, s a növekedési ráta csökken, aminek következtében javul a külkereskedelmi mérleg és javulhat a fogyasztási javakkal való ellátottság. Majd újra növekszik a nyomás a beruházási igényekre, és a ciklus előről kezdődik.⁴³¹ Az közúti járműprogram beruházásai az általánosságban leírt szocialista beruházási ciklusok sajátosságainak megfelelően nagy import igénnyel jártak, s mivel növekvő munkaerőhiány közepette valósították meg őket, szükségszerű is volt a munkaerőtakarékos automatizált gyártástechnológia. Ez utóbbi viszont hosszabb távon a maga merevségével csapdahelyzetet teremtett (lásd alább).

⁴²⁷ U. o. I. köt. 103.

⁴²⁸ *A gépipari ágazat fejlődése és helyzete 1938-1966.* A Hosszútávú tervezés iparfejlesztési bizottsága. Gépipari albizottság. Budapest, 1968. 96.

⁴²⁹ Az MSZMP Politikai Bizottsága a harmadik ötéves terv elején felpörgetett beruházások következtében kialakult egyensúlytalanság miatt 1963. június 11. ülésén foglalkozott azzal a kérdéssel, hogy aranyat kér kölcsön a Szovjetuniótól az MNB számára, hogy az nemzetközi hitelképességét megőrizze, és finanszírozni tudja magát. MNL OL 288 f. 5/304. ö.e.

⁴³⁰ 1960-ban a teljes költségvetés 6,4%-a ment ú. n. külkereskedelmi árkiegyenlítésre, azaz export támogatásra, 1961-ben 9,7%-a, 1962-ben és 1963-ban 10,5%-a, és 1967-ben is 11%-a. Ez a külkereskedelmi mérleghiány csökkentését szolgáló exporttámogatás volt tulajdonképpen. Germuska Pál: „... nem tudunk egyensúlyba kerülni”. Külkereskedelmi árkiegyenlítés. In: *Megértő történelem. Tanulmányok a hatvanéves Gyarmati György tiszteletére.* Szerk.: Baráth Magdolna – Bánkúti Gábor – Rainer M. János. Budapest, 2011. L'Harmattan 383-394.

⁴³¹ Az NDK-ra jellemző hasonló folyamatok számszerű elemzése, amely korabeli magyar közgazdászok vonatkozó munkáit is idézi. Steiner, André: Zur Anatomie der Wirtschaftskrisen. In: *Aufstaende im Ostblock. Zur Krisengeschichte des realen Sozialismus.* Hrsg. Henrik Bispinck, Jürgen Danyel, Hans-Hermann Hertle, Hermann Wentkler. Ch. Links Verlag, Berlin, 2004. 131-143.

Bármennyit csúszott is a közúti járműprogram megvalósítása – elsősorban a licenszvásárlási hercehurca miatt – nem volt kétséges, hogy az 1960-as évtized végére az Ikarusnak meg kell sokszoroznia termelését, s ráadásul egy új típust kell gyártania, mégpedig új, korszerűnek számító technológiával. Ennek érdekében már 1964-ben törölték 557-es típust a gyártási programból, mert rossz konstrukciós volt. Az 1960-as évek elején tervezett 556-os és 180-as típusokat Jenei – Szekeres vállalatátörténete szerint lényeges konstrukciós revízióknak kellett volna alávetni, ami hosszú folyamat lett volna. Ehelyett inkább egy teljesen új típus sort terveztek, a később 200-as családként ismertté vált, s évtizedekig a leggyakrabban látható Ikarust.⁴³² Az 1960-as évek elején tervezett 556-os, és a 180-as egyes értékelések szerint jó konstrukció volt, csupán a magyar ipar nem tudta szállítani hozzá a megfelelő vázidomokat és lemezeket. A 200-as család azután úgy készült, hogy figyelembe vette a magyar kohászat adottságait. Így az ebbe a családba tartozó Ikarus-ok valójában a korszerű konstrukció és a magyar kohászat elmaradottsága közötti kompromisszum eredményei.⁴³³

A 200-as buszcsaládnál – a Finta László által készített – formaterv szempontjából azonos volt a városi és távolsági, csuklós és nem csuklós busz. Így a szerszámgényes karosszéria gyártás azonos lett a típuscsalád minden tagjánál és ezzel jelentős megtakarítást lehetett elérni ahhoz képest, mintha egymástól eltérő, különálló típusokat gyártottak volna. Ajtók, ablakok, gépészeti berendezések, lökhárítók, stb. gyártása szintén egységes lett. Csökkent így a dokumentáció elkészítésére fordítandó szerkesztői munka, s az azonos elemekből épített különböző méretű buszok esetében csökkentek a szerszámszerkesztési, technológiai feladatok, csökkent a gyártandó alkatrészféleségek száma. A korabeli technokrata vízió szerint így gazdaságosabb lesz az óriásira növvő sorozatnagyság, mert minimális a gépsorokon az átszerszámolás miatti leállás, csökken a raktározási, készletezési probléma, s koncentráltabb lehet a gépek kihasználtsága. A típuscsaládba tartozó buszok azonos elemekből és alkatrészekből való felépülése miatt csökken a gyártandó pótalkatrészféleségek száma is, miáltal könnyebb lesz a vevőszolgálat.⁴³⁴ A vállalatátörténeti monográfia szerint a 200-as

⁴³² Michelberger visszaemlékezése szerint a 200-as család bizonyos konstrukciós szempontokból mégis a 180-as örököse. A tengelytáv, padlómagasság, mellső, hátsó kilógás, a felfüggesztés és a kormányzási rendszer, a motorelhelyezés – ezek voltak az ő konstrukciós munkájának az eredményei – az 556, 557, 180-as családnál kidolgozottakat követte 200-as családban is. Szentgyörgyi: Mérnök – tudós – iskolateremtő. 180.

⁴³³ Megfelelő idomok hiányában kénytelenek voltak az Ikarus 200-asnál kedvezőtlenebb hengerelt szelvényeket alkalmazni. *A tudományos-technikai fejlődés hatása az Ikarus Karosszéria és Járműgyárban*. Bp. 1977. Szakszervezetek Elméleti Kutató Intézete. A kutatást vezette és a tanulmányt írta Kerekes Györgyné.

⁴³⁴ Jenei – Szekeres i.m.

buszcsalád tervezői a fenti előnyök hangoztatásával győzték meg a vállalat vezetést és a felsőbb irányító szerveket is.⁴³⁵

A célt a közúti járműprogram azután a mennyiség tekintetében a 200-as családdal el is érte, mert az 1970-es évek első felében a kitűzött évi 12 ezer busz legyártását meg tudták oldani, úgy hogy közben új típusokra is átálltak, s a termelési technológiát is – a Mátyásföldön és Székesfehérváron végrehajtott nagymérvű beruházások révén – sikerült a korabeli technokrata szemléletnek megfelelő, nagy mértékben automatizált, szalagszerű termelésre alakítani. Kellett ehhez a profilisztizálás is, a vállalattól, „elprofilíroztak” ott korábban gyártott termékeket. (Ez nem csupán járműveket jelentett – tűzoltóautótól hűtőkocsiig, illetve katonai célú járművekig –, hanem hűtőket is, amelyeket az eredeti, államosítás előtti Ikarus cég örökségeként még gyártottak.)

Kérdés azonban, hogy ezek a mennyiségi teljesítmények és a gyártástechnológia átalakítása, amelynek révén egy nagy mértékben automatizált gyártósor volt alkalmas a nagysorozatú buszgyártásra, milyen viszonyban állt a gazdaságossággal. Az 1960-as évek végén a gyár vezetése egy jelentésben leszögezte, hogy miközben a mennyiségi célok teljesítésére, az új típusok kialakítására, és új gyártástechnológiák alkalmazására koncentrálnak, a rentabilitás szempontját nem tudják figyelembe venni.⁴³⁶ Közlésük szerint a vállalat eladósodott, és adósságaiból legalább 1974-ig nem is fog tudni kikeveredni, a hiányra pedig aktuálisan nincs fedezetük.⁴³⁷ Az Ikarusok exportjával is foglalkozó Mogúrt vezetésének a különböző problémákat ecsetelő jelentéseiből világos, hogy a buszok ára lényegében semelyik piacon sem függött közvetlenül a termelési költségektől. Még leginkább belföldön tudták érvényesíteni az árakban a termelési költségek változásait. A különböző szocialista piacokon viszont politikai erőviszonyok befolyásolták a buszok árát, legalábbis

⁴³⁵ Ugyan ez Michelberger megfogalmazásában a Finta formatervezői munkásságát bemutató kötetből: „A 200-as típusokat megelőzően igen sokféle és változatos felépítésű típusokból még sok kézi munkával, a kézműipar jellegzetességeit magában hordozó technológiával készült évente 2000-4000 autóbusz. Elmondhatjuk, hogy a 200-as autóbuszcsaládhoz megvalósított, világviszonylatban nem sok helyen elért gépesített gyártással lépett ki a kézműipari gyártók sorából a hazai karosszériagyártásunk. A 200-as család így igen jó példát ad a konstrukció, a forma és a gazdaságos szériagyártás szemléletes bemutatására, arra a komplex tevékenységre, amire a korszerű gyártásban törekedni kell.” Koczogh Ákos: *Finta László*. Bp. 1978. Corvina. 43. o.

⁴³⁶ Ekkoriban öt Ikarus típust gyártottak – közülük többet kisebb nagyobb variációkkal, városi és távolsági kivitelben – köztük a Zerkovitzék által a még az 1950-es évek elején tervezett Ikarus 55-öst és 66-ost, amelyek gyártása egészen 1973-ig tartott, s emellett folyt a 200-as család konstrukciós munkája, ami majd 1973-tól került nagy sorozatú gyártásba.

⁴³⁷ Az Ikarus vezérigazgatójának levele a kohó és gépipari miniszterhez 1968. december 4. MNL OL XXIX-F-187-r 205. doboz. A hiány oka a levél szerint részben az, hogy a buszok kötött árúak, míg a nyersanyagok és félgyártmányok egy jelentős része szabad áras, s ilyen körülmények között a beszállítóknál jelentkezik a nyereség.

egy időben például biztosan olcsóbbak voltak a buszok a szovjet, mint az NDK „piacra”. A „tőkés exportra” előállított buszok esetében – bár ezeket nagyra értékelték, mert konvertibilis valutát hoztak – a viszonylag kis széria és a különböző egyedi igények teljesítése miatt (ezek ugyanis sohasem voltak pontosan azonosak a nagy szériában a szocialista piacokra gyártott járművekkel) aránylag magasak voltak a költségek.⁴³⁸ A Kohó és Gépipari Minisztérium számára készült jelentés szerint az Ikarus nyereségessége szinte megállapíthatatlan, mert a termelési és értékesítési folyamatban annyi helyen és olyan sokféle formában van jelen az állami támogatás – nem is szólva a különféle devizaárfolyamok labirintusáról – hogy ez átláthatatlanná teszi gazdasági szempontból a termelés rentabilitását.⁴³⁹ Az Ikarus és más járműipari vállalatok (Csepel Autógyár, Hajtómű és Felvonógyár) az 1970-es évek elejére valójában képtelenek voltak finanszírozni magukat bevételeikből és törleszteni a beruházásokra különféle formákban kapott állami hiteleket. Ezen a helyzeten 1972 és 1975 között nagyléptékű állami hitelelendések és újabb állami támogatások segítettek.⁴⁴⁰

A létrehozott automatizált gyártósorok, a technokrata szemlélet büszkeségei, megoldották a szakmunkáshiányból fakadó nehézségeket. Amikor a technokrata szocialista nagyvállalat, amely csak a KGST keretbe ágyazódva volt életképes, az 1960-as évek végére megszületett, nem létezett már az a tapasztalt karosszéria lakatosokra és más szakmunkásokra épülő munkakultúra, amelyre támaszkodva 1956-ig előállították a buszokat, s amelynek hiányában az 1950-es évek végén, 1960-as évek elején annyi minőségi problémával kellett szembenézni. Az évtized során – elsősorban nyilván életkori okokból – tovább apadt a régi típusú szakmunkások száma.⁴⁴¹ A lehetőségek szerint automatizált, szalagszerű termelés nem

⁴³⁸ Az akkor gazdaságirányítás egyik szakemberének évtizedekkel későbbi elemzése szerint a nyugatra eladott Ikarus-oknál ki kellett elégíteni a vevők egyedi igényeit, ezért ezek sohasem nagy sorozatban készültek, s annyi – a keletre szánt buszokból hiányzó – drágább, nagyrészt nyugati alkatrészt kellett beléjük szerelni, hogy lényegében majdhogynem csak a karosszéria volt belőle magyar termék. Véleménye szerint ez majdhogynem olyan volt, mintha hengerelt árut exportált volna Magyarország. Kozma Ferenc: Külgazdaság-stratégiai kihívások a hatvanas évtizedben. *Múltunk*, 2001. 4. 78-106.

⁴³⁹ MNL OL XXIX-F-1/a T. 3.

⁴⁴⁰ Bauer Tamás – Patkós Anna – Soós Károly Attila – Tárnok Éva – Vince Péter: *Járműprogram és gazdaságirányítás*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Bp. 1980. 25-26.

⁴⁴¹ 1970 vonatkozásában a vállalat budapesti munkásainak egy nem reprezentatív szeletére nézve állnak rendelkezésre adatok. A szocialista brigádtagok között itt 56,5% volt, aki 1930 után született, azaz ekkor 40 évesnél fiatalabb volt. Az ugyan ekkor 50 évesnél idősebb szocialista brigádtagok aránya 20% volt. A szocialista brigádtagok 1287 fős körében 25 személy volt, aki 1947-ig lépett be a vállalathoz. Ez elenyésző arány, és számszerűen is nagyon csekély Jenei – Szekeres 1960-ra vonatkozó 400 fős becsléséhez képest, még akkor is, ha utóbbi a munkásság teljes körében adta meg az államosítás előtt belépettek arányát. Vagyis az 1960-as években – nyilván elsősorban életkori okokból – gyorsan morzsolódott a még Uhri időkből maradt munkások számaránya. Megjegyezzük azonban, hogy ebben a körben még 1970-ben is volt három férfi, aki az Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár 1930-as évek eleji újra alapításától fogva a vállalatnál dolgozott, és 15 fő volt, aki 1945

oldotta meg azonban a vállalat vezetés számára mindig gondot okozó munkaerő problémáit, pontosabban, miközben ennek révén túlléptek a régebbi gondjaikon, egyúttal újakat is teremtettek. Már nem az önfejű, eigensinnig⁴⁴² és összetartó szakmunkások okozták a gondot, hanem a szalagszerű termelés monotóniája, és a munkások ebből fakadó motiválatlansága, továbbá a frissen munkássá vált falusi csoportok gyári munkába való beilleszkedésének sajátos nehézségei.

Az Ikarus levéltári anyagaiban rengeteg a munkaerő problémáira vonatkozó dokumentum maradt fenn az 1960-as 1970-es évek fordulójáról is, amelyek a szocialista brigádverseny tapasztalataitól az üzemekben végezett politikai munkán át, a „munkahelyi demokrácia” viszonyaira, vagy éppen a mezőgazdaságból az Ikarus-hoz átkerülő dolgozók sajátos helyzetére vonatkoznak. A cégvezetés tisztában volt, azzal hogy a dolgozók közül sokakat foglalkoztatnak a vállalat problémái. A „politikai munka” során többször ütköztek abba a problémába, hogy a munkások oly mértékben érdeklődtek a vállalat ügyei iránt, hogy a pártközpont számára jelentősnek tűnő általános politikai kérdéseket meg sem tudták beszélni a gyűléseken. (Persze, azért ezekről is szó került, s ez sem volt problémátlan. Mint egy jelentés szavá teszi, 1968-ban olyan hangok hallatszottak a munkások között, hogy ha már csapataink bevonultak a Felvidékre, akkor ott is kellene maradniuk, illetve gondot okozott, hogy miként magyarázzák a Közele-keleti helyzetet úgy, hogy az megfeleljen a szocialista tábor álláspontjának és ugyanakkor ne nyújtson lehetőséget antiszemita értelmezésekre.) A dolgozókat nem csak a bérrendszer differenciái foglalkoztatták, hanem a beszállítók problémái, az munkaszervezés nehézségei, a gazdaságosság kérdései, ami azt mutatja, hogy legalábbis a dolgozók egy része azonosult a vállalattal, és bizonyos mértékig átlátta annak problémáit.⁴⁴³

Az Ikarus-nál is megfigyelhetőek voltak a korabeli munkaszociológia egyik legjobb tanulmánya által megállapítottak: a munkások nem passzívak, nem közömbösek, érdeklődnek a vállalatuk ügyei iránt, sőt jelentős részük elkötelezett munkahelye iránt, ám azokat a

előtt lépett be. A szakszervezeti taggá válás időpontjára vonatkozó adatok szintén azt mutatják, hogy 1970-re jelentősen apadt a régebbi típusú szakmunkások száma. A szocialista brigádtagok között mindössze 45-nek a szakszervezeti tagsága datálódott 1949-nél régebbre. Persze az is lehet, hogy éppen a régivágású szakmunkások tartották távol magukat a szocialista brigádmozgalomtól, de ez akkor is elenyésző arány. Az adatok forrása: *A szocialista brigádmozgalom vizsgálata statisztikai adatok alapján*. 1970. Ikarus. Budapest.

⁴⁴² Majtényi György: „Uraltak” vagy „önfejűek”? Diktatúrák mindennapjai a német társadalomtörténet-írásban. *Korall* 5-6. sz. 241-252.

⁴⁴³ Jelentés „A munkásosztály helyzete az Ikarus gyárban” c. PB határozat végrehajtásáról. 1969. IV. 8. MNL OL XXIX-F-187-r 17. doboz. Csoportos beszélgetéseket tartottak a munkásokkal, hogy föltárják a számukra fontos problémákat.

különböző formális csatornákat, amelyeken keresztül hallathatták a hangjukat – szakszervezet, vállalati dolgozói értekezletek, üzemi tanács – értelmetlennek, haszontalannak látták.⁴⁴⁴ A munkások tényleges részvételét az üzemek életében akadályozta, hogy a munkások informális hálózatai, erősebb csoportjai kifejezetten nem estek egybe a formális szervezetek különböző csoportjaival és szintjeivel. Az utóbbiakban való felemelkedés nem a munkások által elismert szakmai teljesítményektől függött, hanem szakszervezeti és pártszervezeti aktivitástól, továbbá a vállalatvezetéshez fűződő nexusoktól.⁴⁴⁵

Héthy – Makó a korabeli nyugati üzemszociológia legfrissebb munkáira támaszkodtak általánosságban leírták a szalagszerű, automatizált termelés hatásait egy járműipari vállalatnál. Szerintük a korábbi munkakultúrában a szakmunkások úgy érezhették, hogy személyes teljesítményük, munkájuk minősége számít, éppen ezért tapasztaltuk is fontos, s munkájuk eredményére büszkék lehetek. Az automatizálással ez megszűnt, mert a munka menete, kivitelezése többé nem a szakmunkások személyes teljesítményétől, hanem a géptől függött. A munka így unalmassá vált, tartalma nem motivált jobb munkavégzésre. Ezért maradt az anyagi ösztönzés rendszere a Kádár-korban a munkahelyi motiválás egyetlen eszköze.⁴⁴⁶ Ennek hivatalos módjai azonban Héthy-Makó elemzése szerint csak a brigádok kisebb hányadában találkoztak a csoportok belső játékszabályaival, illetve a csoportban meghatározó tagok érdekeivel.⁴⁴⁷ Sajátos, hogy az, amit Héthy – Makó mintegy a hivatalos munkatudomány keretei között kifejtettek, jogerős ítéletet ért, ha ugyan ezt ellenzéki pozícióból mondta el valaki. Haraszi Miklós munkája kevésbé elméleti, inkább szociografikus eszközökkel támasztja alá Héthy – Makó megállapításait.⁴⁴⁸

Egy elméleti szempontból Héthy-Makó elemzésénél kevésbé igényes, pár évvel későbbi, szintén hivatalos kutatás az Ikarus esetében is visszaigazolta a fenti elemzés megállapításait.⁴⁴⁹ Az 1970-es évek első felében végrehajtott vizsgálat kifejezetten a

⁴⁴⁴ Héthy Lajos – Makó Csaba: *A teljesítményelv érvényesítése és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok*. Bp. 1970. MTA.

⁴⁴⁵ Ennek megfelelően a brigádverseny mozgalom is teljesen formális volt. Héthy – Makó: 113-120.

⁴⁴⁶ Az Ikarus rendkívül bonyolult bérezési rendszere sokféle beralappal, szorzóval számolt, nyereségrészesedéssel, és természetesen eltért a fix fizetések, a teljesítmény béresek és az órabéresek esetében. Mindehhez járultak még a különféle szociális alapok, mint gyermekjóléti, étkezési, üdültetési stb. MNL OL XXIX – F -187 – r 66. doboz.

⁴⁴⁷ Így az anyagi ösztönzés rendszere diszfunkcionális maradt, és a vizsgált nagyvállalatnál a munkások hozzávetőleg fele Héthy-Makó szerint szisztematikus, időnként már-már sztrájk jellegű teljesítményvisszafogással viszonyult hozzá. A munkások ugyanakkor csak a defenzívához voltak elég erősek, a saját igényeik szerinti változások keresztülviteléhez már nem. Héthy-Makó i.m.

⁴⁴⁸ Haraszi Miklós: *Darabbér. Egy munkás a munkásállamban*. Bp. 1989.

⁴⁴⁹ Héthy – Makó nem nevezik meg a vizsgált járműipari vállalatot, de jellemzőiből arra lehet következtetni, hogy a győri MVG-ről van szó.

technológiai változások hatásainak felmérésére összpontosított. A kutatás rögzítette a vállalat mátyásföldi egységénél a munkásság „felhígulását”.⁴⁵⁰ A budapestiek – és azon belül a XVI. kerületiek – aránya csökkent, a Pest megyéből bejáró, s ugyanakkor nagyobb részben szakképzetlen munkások már többen vannak, mint a helyben lakók (bár a XVI. kerületiek még így a munkásság egyharmadát tették ki). Az elemzés megállapításai szerint komoly különbség volt az Ikarus egyedi üzeme – ahol kis darabszámban készültek, továbbra is jelentős részben szakmunkára alapozva egyedi megrendeléseknek megfelelő buszok – és a vállalat sorozatgyártásra áttért egységei között a munkásoknak a munkáról alkotott percepcióját illetően. Utóbbiakban a dolgozók sajnálták a szakmai követelményeknek az automatizálással együtt járó csökkenését.⁴⁵¹ Az egyedi üzemben továbbra is sok kézzel kivitelezendő egyedi anyagmegmunkálás, lemezalakítás, illesztés, szerszámkészítés, stb. volt a feladat, ami a munkások számára változatosságot jelentett, lehetőséget adott a tapasztaltabbak érvényesülésére, és a fiatalabbaknak esetenként új fogások megtanulására, tapasztalataik bővítésére. Különösen azért, mert itt továbbra is gyakran dokumentáció nélkül, vagy csak vázlatos műszaki rajzok alapján, esetleg a konstruktőrök szóbeli útmutatásait követve dolgoztak a szakmunkások.⁴⁵² A sorozatgyártó üzemegységben ezzel szemben a munkások 77%-nak sohasem változott a munkája; gondolkodást, tapasztalatot, ügyességet nem igénylő módon a gépek tevékenységét kellett repetitív módon követniük. Itt a szakmunkások arra panaszkodtak a megkérdezések során, hogy munkájuk régi szépsége elveszett, korábbi szakmai tudásukat már szinte elfelejtették.⁴⁵³ A szakmai motiváció elvesztése mellett a részvétel lehetőségeit elvileg kínáló üzemi demokrácia intézményeit e tanulmány megállapításai szerint az Ikarus-nál is teljesen formálisnak érezték a munkások. A szakszervezeti gyűléseket mindössze a megkérdezettek 8%-a tartotta valamilyen szempontból hasznosnak.⁴⁵⁴

Hasonló tendenciákat mutatott egy a szocialista brigádtagok körében végzett felmérés is. Az Ikarus Busz II. gyáregységében 1970-ben 400 szocialista brigádtag közül – ez az üzem állományának 28%-a volt – kilencen mondták azt, hogy részt szoktak venni szakszervezeti gyűléseken, az egyedi gyáregység 166 szocialista brigád tagjából pedig hatan.⁴⁵⁵ Ezek

⁴⁵⁰ A kifejezés az eredetiben idézőjelben szerepel. *A tudományos-technikai fejlődés hatása az Ikarus Karosszéria és Járműgyárban*. Bp. 1977. Szakszervezetek Elméleti Kutató Intézete. A kutatást vezette és a tanulmányt írta Kerekes Györgyné. 51.

⁴⁵¹ U. o. 13.

⁴⁵² U. o. 41-45.

⁴⁵³ U. o. 46-47.

⁴⁵⁴ U. o.

⁴⁵⁵ *A szocialista brigádmozgalom vizsgálata statisztikai adatok alapján*. 1970. Ikarus. Budapest. 41-42.

kiugróan alacsony számok, a vállalat más egységeiben ennél valamivel jobb arányok voltak, és a termelési értekezleteken is magasabb részvételt jeleztek az önbevallások. Hozzá kell tennünk azonban, hogy a szocialista brigádok tagjai, akik 100%-ban szakszervezeti tagok voltak, s 17,5%-uk párttag is volt,⁴⁵⁶ minden bizonnyal a hivatalos intézmények iránt elkötelezettebbek voltak a munkásság egészénél.

II. 4. Összegzés: A szocialista technokrácia néhány vonása

A közúti járműprogram történetének fenti – koránt sem teljeskörű – áttekintéséből leszűrhetünk néhány következtetést. A talán legfontosabb arra a kérdésre vonatkozik, hogy egyáltalán ki tervezte meg, döntötte el és hajtotta végre az Ikarus autóbusszkibocsátásának felfuttatását eredményező programot. Azt gondoljuk, hogy a fentiek alapján nem mondhatjuk azt, hogy a meghatározó tényező a pártvezetés politikai szintje lett volna, s még kevésbé azt, hogy néhány konkrét személyen múlt volna a program tervezése és végigvitele. Egyértelmű az is, hogy nem az Ikarus vállalat maga – vagy pontosabban annak vezetése – volt az, amelyik a járműprogramot kialakította és megvalósította. Az Ikarus vállalat ebben az esetben nem valamely üzleti szempontból logikus vállalati stratégiát követve nőtt a világ egyik legnagyobb buszgyárává. Nem mondhatjuk azt sem, hogy a programban érintett vállalatok összességének közös stratégiája eredményezte volna a közúti járműprogramot. Kollektív stratégiáról esetükben nem beszélhetünk. A Csepel Autógyár vezetése – mivel üzemük a program során elveszítette saját végtermékeit, s más vállalat beszállítójává vált – éppenséggel a programból való kilépés stratégiáival próbálkozott.⁴⁵⁷ De még a győri MVG és az Ikarus között sem volt meg az üzleti stratégiai összhang. A RÁBA-MAN motorokat, mivel ezek előállításánál nagyobb sorozat lett volna gazdaságos, mint az autóbuszokból Győrből az Ikarus (szocialista) konkurenseihez is szállították. Nyilvánvaló, hogy még társvállalatokhoz képest a leginkább piacconform magatartást mutató MVG sem önállóan mozgott mint vállalat valamilyen tisztán gazdasági erőviszonyok által meghatározott feltételrendszer között. Beruházásait, profiljának alakulását, fejlődését az állami tervező, gazdaságirányító apparátusok döntései határozták meg.

Úgy véljük, hogy a közúti járműprogramban meghatározó erőnek a szocialista technokrácia tekinthető. Nem egyes konkrét intézmények, szervek vagy személyek, hanem a

⁴⁵⁶ U. o. 29.

⁴⁵⁷ A hazai “járműpiacról” hiányzó kisbusz kategória gyártásában való részvételt célozták meg, amit azonban megtiltottak a vállalatnak. Bauer Tamás – Patkós Anna – Soós Károly Attila – Tárnok Éva – Vince Péter: *Járműprogram és gazdaságirányítás*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Bp. 1980.

minisztériumi apparátusoknak, központi tervező és a kutatás-fejlesztésért felelős intézményeknek, vállaltok vezető műszaki munkatársainak a hálózata. Ez a közeg volt az, amely – anélkül, hogy egy-két kezdeményező személy a program egésze során meghatározó szerepet játszott volna – amely kiformálta és azután évek alatt keresztül vitte a közúti járműprogramot. Közben számos szervezeti átalakítást és személyi változást élt át az iparirányítás, közben életbe lépett 1968-ban a gazdasági reformoknak egy intézkedéssora, ám maga a technokrata közeg maradt és tovább hordozta a programot. Természetesen a politikai döntéshozatalnak jóvá kellett hagynia a terveket, ám a kezdeményezés nem tőlük indult ki, és a program kialakítása sem ezen a szinten zajlott. Döntésük inkább csak a program részletkérdéseivel kapcsolatban volt jelentős, amikor a technokrácián belül, illetve az egyes vállalatok közötti konfliktusok eldöntése végül is a PB-re hárult.

A Kádár rendszer – talán csak félig tudatosan – engedett teret annak a technokrata mezőnek, amely tulajdonképpen az államosítások óta jelen volt, azért hogy a rendszer működtetésébe új erőket kapcsoljon be. Ezzel együtt a rendszer legitimációs önértelmezései is változtak. Többé nem a történelem kerekének forradalmi előrelendítése volt a központi állítás a rendszer önértelmezésében. Bár a kapitalizmus leváltását egy következő, tulajdonképpen befejező világtörténelmi korszakkal hivatalosan nyilván nem vonták vissza, nem vonták kétségbe, ám előtérbe egy olyan modernizációs beszédmód került – ahogy láttuk már az 1960-as évek elejének hivatalos párt dokumentumaiban is – amely kifejezetten igényelte a racionális, tudományosan legitimált szakértelmet a maga céljainak kitűzéséhez és megvalósításához. Az 1960-as évek szocialista technokráciájának sajátos igényeihez jól illeszkedett a rendszer természetének ez a változása. A technokrácia vezérelve nem egy távoli politikai utópia volt, hanem a tudományos alapokon nyugvó szakszerűség alkalmazása nagyon is a konkrét célok elérése érdekében.

A közúti járműprogramot a szocialista technokrácia alkotásának tekinthetjük tehát. A programot a korszakban általában sikeresnek tartották. A nagy szériában való szüntelen gyártás, az Ikarus buszok szinte mindenütt jelenvalósága a keleti blokkban látszólag igazolta az 1960-as évek technokráciája által kidolgozott szocialista üzleti modellt. A talán a legegységelműbb üzleti sikert az Ikarus számára a Közel-Keletre és más harmadik világbeli országokba exportált buszok jelentették, illetve egy Irakban létesített összeszerelő üzem. Ezekben az országokban az Ikarus az 1970-es években versenyképes árú és tartós, a terhelést jól bíró buszokkal tudott megjelenni. A rendszer ezt, mint sajátos magyar szocialista sikert igyekezett is propagandájában kiaknázni. A helyzet azonban valójában kétélű volt, s ami magyar sikernek tűnt, azt fel lehetett fogni a szovjetek sikerének is, akik az Ikarus révén viszonylag olcsón –

saját gyártókapacitás felállításához, licenszvásárláshoz képest olcsóbban – tudták megoldani tömegközlekedésük busz-szükségletét. A helyzet kétélűségét jól kifejezi Kádár hozzászólása az iparpolitika irányairól tartott PB vitán: „Ha jól emlékszem, mint magyar győzelmet közölték, hogy a Szovjetunió érdeklődik ezek [a buszok] iránt. Nem világos a helyzet, mert mióta komolyan és reálisan foglalkozunk ezzel, kiderült, hogy ez az óriási fejlesztési terv nagy hazai beruházásokat igényel, másodszer: úgy tűnik, bizonyos időszakig sok nyugati import alkatrészt kell berakni ezekbe a járművekbe és azután fogjuk exportálni a szocialista országokba. Ellene vagyok annak, hogy ideírjuk a szovjet igényt, mert akkor úgy néz ki, hogy meghajlunk bizonyos szovjet igények előtt s ezért rontjuk a nyugati piacon a devizahelyzetünket.”⁴⁵⁸ Kádár konkrét kifogásai arra vonatkoznak, hogy a BP határozat szövegében a szovjet igényeket hivatkozzák, mint a közúti járműprogram alapját, mert azok így az a látszat keletkezik, hogy valójában a közúti járműprogrammal áldozatok árán szovjet igényeket szolgál ki, s számára nyilván ennek a látszatnak az elkerülése volt fontos. Szavai ugyanakkor rámutatnak a közúti járműprogram egészének alapproblémájára, s egyúttal talán arra is, hogy a technokrata beszédmóddal szemben Kádár is eszköztelen volt.

Az Ikarus mennyiségi sikerei azt a benyomást keltik, hogy a szocialista technokrácia képes volt az adott feltételeknek megfelelő tervezésre. A gazdaságtörténetírás institutionalista ágában már régóta figyelmet fordítanak arra, hogy a vállalatok fejlődése nem személytelen piaci erők eredménye, nem kínálati és keresleti görbék játékának következménye, hanem konkrét személyek – persze gazdasági logikába illeszkedő – tevékenységének eredménye. Piaci viszonyok között itt elsősorban a vállalati intézményi struktúrák alakításáról van szó, amelyet a menedzserek „látható keze” nyomát viseli magán. A szocialista gazdaságirányításban a “visible hand” nagyon is nyilvánvalóan jelen volt, ennek működésmódját, eredményeit azonban eddig alig vizsgálták.⁴⁵⁹ Itt azonban nem annyira a vállalati menedzserek keze nyomát kell keresni – még ha a maguk vállalatán belül tág mozgásterük is lehetett, ami azonban nem minden esetben volt feltétlenül így – hanem a technokraták sokszereplős hálózata tekinthető a cselekvőnek.

Az amerikai nagyvállalatok kialakulásának történeténél kulcsszerepet játszó két tényező, a technológiai fejlődésből adódó méretgazdaságossági követelmények – azaz, hogy

⁴⁵⁸ MSZMP PB ülés 1966. február 22. MNL OL 288. f. 5./388. ő. e.

⁴⁵⁹ A business history alapvtő munkája mindmáig: Chandler, Alfred, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge/MA-London: 1977. A vállalatok gazdaságtörténeti vizsgálatának a szocialista korra való alkalmazásának lehetőségét felveti Halmos, Károly: A nagyvállalkozás történeti elmélete. A.D. Chandler Jr. három munkája. *Korall* 2003. december, 117-134.

bizonyos technológiák csak nagysorozatban való termelés mellett voltak gazdaságosak –, illetve a tranzakciós költségeknek a csökkentése azáltal, hogy a különböző gyártási folyamatok, illetve üzleti tevékenységek egy vállalatban belülről kerültek. A termelékenység növekedésében és a tranzakciós költségek csökkentésében jobbnak bizonyult a különböző termelő és értékesítő tevékenységek egy vállalatban belülről helyezése, mintha ugyan ezeket a funkciókat különálló vállalatok látták volna el, melyek piaci szerződéseken keresztül lépnek egymással kapcsolatba. Ez vezetett ahhoz, hogy a menedzsment sok részlegből álló, gyakran országhatárokon is átnyúló vállalatbirodalmakat épített fel.⁴⁶⁰ Ez szükségessé tette egyrészt a folyamatos, futószalagszerű termelést, másrészt pedig megfelelő marketinggel a nagy szériában készülő gyártmány értékesítésének megszervezését is, amiből egyenesen következett a márkajelzéssel ellátott termékek jól szervezett marketingjének követelménye. Ez feltételezte a nagyvállalatban belüli összehangolást elvégző igazgatási apparátus kialakulását, vagyis a mind szakszerűbbé és hatékonyabbá váló modern vállalati menedzsment kiépülését.⁴⁶¹

Kérdés, hogy a szocialista technokrácia által menedzselt nagyvállalati hálózat, amely a közúti járműiparban tevékenykedett elért-e olyan közgazdasági előnyöket, amilyeneket a szakirodalom, elsősorban az amerikai nagyvállalatok kapcsán megállapított. A felettes hatóság – az Autó-, és Traktoripari Tröszt, illetve előzményei, majd 1967-től 1975-ig a Közúti Járműprogramért felelős Kohó-, és Gépipari minisztériumi főosztály – sok szempontból egy nagy vállalat egységeként igazgatta az Ikarust, a Csepel Autógyárat, a győri MVG-t és a hozzájuk kapcsolódó egyéb cégeket. Ez a jelek szerint mégsem tudott olyan előnyökkel járni, mint amilyenek megalapozták az amerikai vállalatok üzleti sikereit és folyamatos technológiai innovációs képességeit.⁴⁶² Igen tanulságos összevetni az Autó-, és Traktoripari Tröszt saját fejlesztési terveit és az Ikarusnál a Tröszt tevékenységéről készült elemzéseket. Az eredeti elképzelések szerint a Tröszt gazdálkodási egység lett volna, szerződéseket kötne vállalatai termékeinek értékesítésére, összefogja a gyártmányfejlesztést, centralizálja az anyag és munkaerőgazdálkodást, programozza az ágazat szerszámgépgyártást, szakosítja az

⁴⁶⁰ Chandler, Alfred, *Scale and Scop. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge/MA-London: 1990.

⁴⁶¹ Összefoglalás David S. Landes nyomán Halmos: A nagyvállalkozás történeti elmélete. *Korall* 2003. december, 124.

⁴⁶² Egy hasonló elemzés szerint a rejtett tranzakciós költségek nagyon is magasak voltak a bürokratizált szocialista gazdaságban. Friederike Sattler: Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke. Anregungen der Unternehmengesichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften. In: A: Schuhmann (hg.): *Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR*. Böhlau, Köln, Weimar, Wien, 2008. 139-155.

alkatrészgyártást.⁴⁶³ Ehelyett azonban a Tröszt csupán irányító és ellenőrző, nem utolsó sorban pedig az ágazatban használt árakat – a néhány százforintos értékű alkatrészekig lemenően – megszabó hatóságként működött. Nem működött tényleges gazdálkodási egységként, inkább csak az ágazati stratégiai döntések fórumaként, valamint döntőbíróként a különböző vállalatközi konfliktusokban. Ugyanakkor az egyes vállalatokkal párhuzamos struktúrái voltak, hiszen az anyaggazdálkodástól a gyártmányfejlesztésen át a személyzeti osztályig megvoltak a maga szervei. Így sem a centralizálás esetleges előnyei, sem pedig más területeken az irányításnak a termeléshez közeli elhelyezéséből fakadó hasznok nem tudtak megvalósulni.

Persze a tröszt maga sem egy vállalat önállóságával döntött saját stratégiai ügyében. A tulajdonosi és a menedzsment funkciók valójában megoszlottak a technokrata közegben, s így nehéz lenne egyetlen döntéshozó központot azonosítani. Az 1960-as évek szocialista technokráciája a maga diffúz módján más víziókat követett, mint a piaci közegben kiépülő amerikai nagyvállalti technokrácia. A gazdasági tervezés végső soron ekkor is mennyiségi szemléletű maradt – azaz meghatározták, hogy mennyi autóbust kell előállítani – a termelés gazdaságosságát pedig a műszaki korszerűségtől és a nagy szériától várták. Ennek a szemléletnek a közgazdasági korlátaira már kicsivel a közúti járműprogram lezárulta utáni elemzések is rávilágítottak. Nem egy részproblémát érintettünk már, a következőkben röviden összefoglaljuk a kritika megállapításait.

Az Ikarus gyártástechnológiájának alapvető átalakítása 1968-ra bekövetkezett az új, nagy összegű beruházások révén. Az igyekezet az automatizált modern technológia alkalmazására bizonyos tekintetben azonban túllőtt a célon. Modernitásához nem fért kétség, alkalmazásának rentabilitásház azonban igen. Az Ikarus más autóbuszgyáraknál nagyobb mértékben gépesített, automatizált termelést folytatott, amelyet kifejezetten a nagy sorozatokra optimalizáltak. A korabeli közgazdasági kutatások már az 1970-es években megállapították, hogy a technológiai korszerűség nem feltétlenül jelent rentabilitást is. Ez a gyártósor alapvetően csak egy busz kategória gyártását tudta biztosítani. A devizaszerzés szempontjából lényeges megrendelések teljesítésére viszont alkalmasabb lett volna egy sokkal kisebb sorozatnagyságra berendezett, kevésbé automatizált üzem. Az ilyen igények – amelyek az 1970-es évek második felében megnövekedtek⁴⁶⁴ – kielégítése érdekében az Ikarus kénytelen volt nem a szokásos saját alvázakra karosszáltni vagy a nagy sorozatú saját típustól teljesen eltérő karosszériát

⁴⁶³ A Tröszt műszaki igazgatójának vezetésével vaskos könyv terjedelmű tervek készültek erre 1964-ben. MNL OL XXIX F 187 – r 178.

⁴⁶⁴ Az V. ötéves tervben 120 millió dollár nem szocialista exportbevételre kellett volna szert tennie az Ikarusnak. MNL OL XXIX – F 187 – m ??

építeni. Ezért a kisebb darabszámú, harmadik világbeli és nyugati országokba való szállítások érdekében, ahol figyelembe kellett venni a megrendelők egyedi kívánságait, a nagy szériára kialakított technológia mellett az 1970-es években is fenntartottak egy külön, egyedi üzemet, ahol a költségek természetesen sokkal magasabbak voltak. A nyugati szállítások így veszteségesek voltak, ezeket piaci referenciaként tartották mégis fontosnak, mert lehetővé tette harmadik világbeli üzleteket.⁴⁶⁵

Hasonlóképpen a Csepel Autógyárban a technológiai korszerűsítés nem vezetett a gazdaságosság növekedéséhez, sőt ellenkezőleg. Az Ikarusok fenékváznak előállításhoz – ez nem önálló alváz, amire később karosszériát építenek, hanem az önhordó karosszéria egy eleme, amelynek gyártását az Ikarus kapacitáshiány miatt adta át a Csepel Autógyárnak – egy olyan korszerű automatizált hegesztősort vásároltak Svájcban, amely csak nagyon nagy szériák esetében volt gazdaságosan működtethető. Bár a minisztériumi apparátus a svájci automata gépsor beszerzésében a korszerűség garanciáját látta, a gyár vezetése pedig a munkaerőhiány megoldásaként, nem utolsó sorban pedig a leállított teherautógyártás pótlására fogadta el, ám az Ikarus, mivel harmadik világbeli, illetve nyugati megrendelői számára csak kis szériákban szállított, állandóan újabb és újabb vázszerkezet változatokat várt el a Csepel Autógyártól. Így a nagy szériák gazdaságos gyártására alkalmas gépsort állandóan le kellett állítani és átalakítani az újabb, eltérő vázszerkezetek hegesztésére. A Csepel Autógyár és az Ikarus egymás kizárólagos partnerei voltak a 1970-es években, azaz előbbi – miután sikertelen kísérleteket tett más termékek irányába – lényegében csak az Ikarusnak szállított vázszerkezeteket, utóbbi pedig összes padlóvázát a Csepel Autógyártól kapta.⁴⁶⁶ Ez valójában sok szempontból ellenérdekelté tette a vállalatokat. Az Ikarus nem hajlott olyan konstrukciós változtatásokra, amelyek egyszerűsítették volna a Szigetszentmiklóson alkalmazott gyártástechnológiát, míg a Csepel Autógyár a maga részről szintén ellenált az Ikarus konstrukciót módosító szándékainak, amelyek a megrendelők igényeiből fakadtak.

⁴⁶⁵ A Svédországba Scania alvázra gyártott 180 buszon egyenként 250-300 forint veszteség volt, és veszteséges volt a német VÖV sztrandernek megfelelő buszok szállítása Hamburgba is. Ezt mégis szükségesnek ítélték. „A fejlett nyugat-európai piacok megszerzése érdekében gyárunk nagy áldozatokat vállalt elsősorban azért, hogy kialakíthassunk referencia jellegű piacokat, amelyek közvetve nagy hatással lehetnek a fejlődő országokban történő export növelésére.”. XXIX – F 187 – m Deésy Miklós elemzése a svéd és NSzK eladásokról. 1976. augusztus 9.

⁴⁶⁶ Bár a budapesti agglomerációban munkaerőhiány mutatkozott, egyes vidéki üzemekben lett volna kapacitás nem automatizált vázhegesztésre, ami ebben az esetben kevésbé „modern”, ám talán rentábilisabb lett volna. Sós Károly Attila: Műszaki színvonal és gazdaságosság. Beruházási döntés egy központi fejlesztési program keretében. In: *Vállalati magatartás – vállalati környezet*. Szerk. Tardos Márton. Bp. 1980. Közgazdasági és jogi. 285-294. Köszönöm Madarász Aladárnak, hogy e kiadványra felhívta a figyelmemet.

A csak nagy léptékben gazdaságos, korszerű technológiák bevezetése és összehangolása magánál az Ikarusnál is hosszan húzódott. Már az 1950-es évek végén is a felsőbb gazdaságirányító hatóságok ellenőrzései többször rámutattak arra, hogy kihasználatlanul állnak bizonyos, nyugat-európai országokból beszerzett drága gépek.⁴⁶⁷ Ilyen volt a korszerű lemezsajtoló berendezés – ennek az eredeti tervek szerint az Ikaruson kívül az egész magyar járműipart el kellett látnia –, később a modern fényező csarnok (amelyben ugyanakkor egy ideig még elavultnak tekintett fényezőanyagot használtak). Még 1964-ben is arról panaszkodtak, hogy különböző technológiai színvonalat képviselő egyes gyártási fázisokat csak “kunststiklikkel” – a jelentés kifejezése⁴⁶⁸ – tudják összehangolni, ami a tapasztalt munkaerő kreativitásának köszönhető. Csak 1966 után állt rá az Ikarus az új beruházásoknak köszönhetően a szalagszerű termelésre, amikor egy új vonalmozgató rendszert létesítettek.

További problémák származtak abból, hogy az Ikarus a korszerű üzemről alkotott korabeli elképzeléseknek megfelelően elsősorban összeszerelő üzemmé vált a járműprogram során, azaz maga csak a karosszériát állította elő, s a beszállítóitól érkező főegységekből és alkatrészekből állította össze az autóbuszokat. A beszállítókkal – a szocialista gazdaságirányítás nyelvén a kooperációs partnerekkel – azonban az Ikarusnak állandó, végeredményben megoldatlanul maradó gondjai voltak. A szocialista gazdaságirányítás, ami konkrétan a Kohászati és Gépipari Minisztérium Autó-, és Traktoripari Igazgatóságát, majd pedig Autó-, és Traktoripari Trösztjét, ennek megszűnte után pedig a minisztérium Közüti Járműprogramért felelős főosztályát jelentette, a gazdaságosság kritériumának a nagy szériákat tekintette, a párhuzamos kapacitásokban pedig az erőforrások pazarlását látta. Ebből következett, hogy az Ikarusnak a legtöbb főegység és alkatrész tekintetében csak egy beszállítója lehetett, amelyik rendszerint csak egyféle kivitelben tudta szállítani a termékét. Termékeik diverzifikálására a beszállítók nem voltak motiváltak, mivel versenytárs híján az Ikarus úgyis rájuk volt utalva. Ez kiszolgáltatottá tette az Ikarus gyárat a beszállítóknak, hiszen minőségi problémák esetén nem fordulhatott más potenciális partnerekhez, s gondot okozott a kisebb, harmadik világbeli, vagy nyugati megrendelések teljesítése, hiszen ezen – a korabeli terminológia szerint “kitérő típusok” – alkatrészei számára nem volt megfelelő választék a piacon. Problémát okozott a különböző beszállítóktól származó alkatrészek eltérő műszaki színvonala. Az Ikarus panaszai nyomán a gazdaságirányítás igyekezett műszaki szempontból a legtöbb beszállítónál is biztosítani a magas színvonalat, ám ez nem sikerülhetett minden esetben. Egyéb lehetőségek híján egyszerűen

⁴⁶⁷ Ú.n. gyárvizsgálatok jegyzőkönyvei, és azokra az Ikarus különböző vezetői által írt igazoló jelentések: MNL OL XXIX F 187 – r 178. doboz Ikarus Karosszéria- és Járműgyár

⁴⁶⁸ MNL OL XXIX F 187 – r 178. doboz Ikarus Karosszéria- és Járműgyár

utasításokkal igyekeztek rendezni a beszállítók minőségi, vagy határidőkkel kapcsolatos problémáit. A beszállítók sokszor képtelenek voltak a megfelelő ütemben ellátni alkatrészekkel az Ikarust, amin gyakran úgy segítettek, hogy a sürgősebb rendelésekre szánt buszokba olyan alkatrészeket szereltek, amit vagy rögtönözve gyártottak le az Ikarusban, vagy ha erre nem volt lehetőség, akkor kisserelték más, kevésbé sürgős rendelésre készülőfélben lévő buszokból.⁴⁶⁹

Az Ikarus nem tudta magyar keretek között valamennyi alkatrész és főegység megrendelését olyan cégeknél beszerezni, amelyek megfelelő minőségben és a maguk szempontjából is gazdaságosan gyártottak volna. Sőt a KGST keretek között sem volt erre lehetőség – már csak a specializáció elvéből következően sem –, mert a többnyire csak egy védett, monopolhelyzetű beszállítót lehetett találni. Így nem volt lehetőség a minőségi problémáknak a kezelésére, mert az Ikarus-nak mint megrendelőnek nem állt módjában a meglévő beszállító helyett esetleges versenytárhoz fordulni.

Eleve probléma volt, hogy némelyik jobb minőségű alkatrész drágává tette a buszokat a szocialista, vagy harmadik világbeli piacok számára – pontosabban veszteséget okozott az Ikarus gyárnak, mert a magasabb műszaki érték többletköltségét nem lehetett érvényesíteni az árban – más esetekben pedig az alacsonyabb műszaki színvonalú alkatrész nem volt beépíthető a nem “szocialista piacra” szánt buszokba, ahol elvárás volt a jobb minőség. Az angol licenszből származó lengéscsillapító, a Knorr licensz fékrendszer, a Bosch licensz indítómotor, a MAN licensz alapján a győri MVG által gyártott motor (bár a legnagyobb méretű buszok számára túlságosan kicsi volt) drágította a buszok előállítását, míg a szovjet partnertől érkező – és tulajdonképpen teherautók számára kifejlesztett – mellső híd, a csehszlovák váltó, a lengyel adagoló szivattyú rontotta a minőséget a nyugati piacok igényeihez képest.⁴⁷⁰

A változó járműipari gazdaságirányítási szervezett alá tartozó vállalatok strukturális problémája valójában az volt, hogy késztermékeket – jelen esetben az Ikarus buszokat – egy kis országban is elő lehetett állítani gazdaságos nagy sorozatban a KGST piacra, de már az összes

⁴⁶⁹ Egy vezérigazgatói utasítás szerint csak legvégső, indokolt esetben szabad ehhez a megoldáshoz folyamodni. „Az ellenőrzéssel és a gyártmányátadással megbízott vállalati szervek jelentéseiből megállapítottam, hogy vállalatunk telepén tartósan tároló és átadásra váró járművek egyes alkatrészei utólag leszerelésre kerülnek. A vizsgálatok megállapították továbbá, hogy e hiányok jórészt abból erednek, hogy a programban szereplő és egyébként átadható gyártmányaink komplettírozására kellett felhasználni a leszerelt alkatrészeket.

Megállapítom, hogy ez a megoldás csak a legnagyobb szükség esetén vehető igénybe. Ha a vállalati terv teljesítés érdekében mégis elkerülhetetlen az ilyen megoldás, úgy az ügymenet egységesítése és a bizonylati fegyelem megőrzése végett az alábbiakban intézkedem.” 1966. február 3. MNL OL XXIX – F – 187 – r 179. doboz.

⁴⁷⁰ Sós Károly Attila: Műszaki színvonal és gazdaságosság. Beruházási döntés egy központi fejlesztési program keretében. In: *Vállalati magatartás – vállalati környezet*. Szerk. Tardos Márton. Bp. 1980. Közgazdasági és jogi. 285-294.

szükséges főegységet és alkatrészt hasonlóan nagy sorozatban nem. A KGM illetékeseinek az a törekvése, hogy lehetőleg műszakilag korszerű alkatrészeket biztosítsanak az Ikarus számára, ellentmondásokhoz vezetett. Nem pusztán azért, mert egyes vevők számára ez szükségtelenül drágította a buszt, hanem azért is, mert a beszállító termelése sem volt sok esetben önmagában gazdaságos. Ugyanis az Ikarus szérianagysága az 1960-as évek végétől megfelelt a kiépített technológiának, ám egyes főegység, vagy alkatrész beszállító számára nem ugyan az volt a gazdaságos széria, mint magának a buszgyárnak a számára. A befektetések, a nyugatról vásárolt technológia így nem tudott megtérülni, sem a győri MVG MAN licenz alapján gyártott motorjai, sem pedig néhány más kisebb alkatrész esetében. Az Ikarus sokat panaszkodott is a Kohó- és Gépipari Minisztérium felé, hogy az MVG a Rába-MAN motorok exportjával a szomszédos szocialista országokba azoknak a buszgyártását támogatja és konkurenciát csinál az Ikarus-nak.

Észak-Amerikában és Nyugat-Európában a járműiparban a nyilvánosságban is jól ismert márkaneveket viselő nagyvállalatok mögött a kisebb-nagyobb alkatrészeket és főegységeket gyártó beszállítók sokasága áll, amelyek rendszerint erősen specializált vállalatok voltak. Így mindig lehetett – akár a nemzeti határokon túllépve – a specializált vállalatok kínálatából megfelelő választékot találni az egyes járművek különböző variánsaihoz. A merev KGST kooperáció, amely a párhuzamos kapacitások és ezzel a verseny kiiktatására törekedett éppen ezt tette lehetetlenné, magyar léptékben pedig eleve lehetetlen lett volna a teljes járműipari vertikum kiépítése.

Az Ikarus esetében a végtermék, az autóbusz naturálisan, darabszámban meghatározott nagy szériájához szabták az Ikarus esetében a főegységek és alkatrészek előállítását, amivel mintegy fordított struktúra jött létre, ahhoz képest, mint ami a nyugati járműiparban jellemző volt. Ott számos alkatrész és főegységgyártó vállalatra építve – amelyek sok cégnek szállítva a maguk termékét tekintve gazdaságos sorozatnagyságot érhetek el – sok, az Ikarus-hoz képest kicsi buszgyártó cég tudott megélni a piacon. A közúti járműprogramban ellenben a meghatározott végtermék sorozatnagyságához képest határozták meg a beszállítók termelési volumenét, és ennek megfelelően beruházásait. Ezzel a járműiparba az államosított gazdaság viszonyai között kezelhetetlen szerkezeti feszültségek épültek be. Különösen feszült volt az Ikarus és a Csepel Autógyár viszonya. A Csepel Autógyár teljesítménye az Ikarus eladásaitól függött, amire semmiféle ráhatása nem volt.⁴⁷¹

⁴⁷¹ Bauer Tamás – Patkós Anna – Soós Károly Attila – Tárnok Éva – Vince Péter: *Járműprogram és gazdaságirányítás*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Bp. 1980. 52-53.

Az Ikarus hatalmas számai, melyet elsősorban a 200-as buszcsaládnak szovjet és más „baráti piacokra” való gyártásával értek el, voltaképpen egy csapdahelyzetet jelentettek. A buszgyártásban szokatlanul hatalmas széria voltaképpen annak az egyedi helyzetnek volt a következménye, hogy egy hatalmas, központosított birodalom volt a megrendelő. A világ más részein a városi és távolsági buszközlekedés üzemeltetése kisebb egységekre tagolódott így nem volt más megrendelő, aki buszokat ilyen nagy tételben tartósan vásárolt volna. A buszgyárak jelentős része sokkal kisebb volumenben, s ugyan akkor jóval kevésbé automatizált módon termelt, ami lehetővé tette a megrendelők egyéni igényeihez való alkalmazkodást. A hasonló volumenben termelő nyugati járműipari cégek nem egyetlen – viszonylag szűk variációt kínáló – terméket állítottak elő, hanem sokféle járművet, vagy járművek mellett önálló terméknek tekintett főegységeket is, s ennek során széles választékot kínáló, sokszereplős beszállítói piacra támaszkodhattak. Az Ikarus ehhez képest egy ipari monokultúrát jelentett, s nem volt esélye arra, hogy a főegység-, és alkatrészgyártók széles piacán megrendeléseket feladva tegye változatosabbá termékprofilját.⁴⁷² Ilyen Magyarországon belül, de valójában a KGST-n belül sem állt rendelkezésre, importra pedig a külkereskedelmi mérleg és a devizahiány szempontjai mellett nem lehetett gondolni.⁴⁷³

Valójában a 200-as család sem biztosított elég széles választékot az igényekhez képest. Magyarországon igény lett volna kisebb méretű buszokra is. Az Ikarus az 1970-es évek első felében ezen úgy próbált segíteni, hogy a 200-as karosszéria elemiből, de a régebbi típusok főegységeiből állított elő kisebb busztípusokat. Ezekre a hibridekre viszont nem volt kereslet a szocialista partnereknél, a Szovjetunió tesztelésre sem volt hajlandó átvenni őket.⁴⁷⁴ A nagyon nagy sorozat révén elérni remélt alacsony önköltség miatt valójában a 200-as családba elve már korszerűtlen módon egyesítették a távolsági és a városi buszok modelljét. Míg az 1950-es években még elterjedt gyakorlat volt, hogy egy típusnak legyen városi és távolsági variánsa, addig az 1970-es években buszcsalád alatt már nem ezt értették. A városi közlekedésre való buszcsalád – alacsony padlós és gyors utascserélődést lehetővé tevő ajtókkal – mellett külön léteztek a távolsági buszok családjai, a magas padló alá elhelyezett csomagterekkel. Az Ikarus 200-as családjában viszont egybe kényszerítették a távolsági és a városi buszokat, ami mindkét

⁴⁷² U.o. 30-32.

⁴⁷³ Megjegyezhetjük, hogy a vállalatok növekedésének elméleti szempontból nézve is mindig van gazdaságossági határa. A növekvő határkötség miatt csak bizonyos szintig (az méret- és választékgazdaságosság határáig) jelent piaci előnyt a növekedés, e szint fölött a további növekedés már inkább problémákkal jár. Egy túl nagyra növő vállalat nem alacsonyabb, hanem kifejezetten nagyobb költségekkel kénytelen számolni.

⁴⁷⁴ Bauer Tamás – Patkós Anna – Soós Károly Attila – Tárnok Éva – Vince Péter: *Járműprogram és gazdaságirányítás*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Bp. 1980. 38-39.

funkcióban hátrányos kompromisszumokkal járt.⁴⁷⁵ Ez nem olyan buszcsalád volt, ahol az egyes elemek, és részegységek, váz-csővek, idomok, karosszéria lemezek, fenékváz, stb. sorozatnagysága azért lehetett gazdaságosan nagy, mert a buszcsalád sokféle, viszonylag kis sorozatban készülő tagjába voltak beépíthetők.⁴⁷⁶

Amikor az Ikarus az 1960-as években eltervezett járműprogram szerint az 1970-es években rekordéveit élte a gyártott autóbuszok számát tekintve, a nyugati járműiparban éppen működésképtelenné váltak a fordizmus költségcsökkentő stratégiái. A szérianagyságok a most hirtelen merevnek tűnő termelési struktúrákban nem voltak tovább növelhetőek. A gazdaságosság éppen a termelés rugalmasabbá tételét kívánta meg, a korábbiakhoz képest – az olajár drágulás miatt – új konstrukciójú járműveket, az autómobilizmusból eddig kimaradt rétegek elérése érdekében még szélesebb modellválasztékot, és olyan termelési struktúrát, amely a kereslet válságok meghatározta periodikus ingadozásait is kibírja. Ennek érdekében a járműgyártás elmozdult a digitálisan vezérelt robotok alkalmazása irányába, ami az 1980-as évekre bontakozott ki igazán. Ehhez persze hatalmas tőkebefektetésekre volt szükség, a nyugat-német járműiparba fektetett tőke 1976 és 1982 között megháromszorozódott. Ennek révén olyan járműgyártás alakult ki, ahol már nem az egyszer beállított gépsorokon való minél nagyobb szériájú termelés volt a cél, hanem a digitálisan vezérelt gyártósorok paramétereinek rugalmas változtathatósága.⁴⁷⁷

Az Ikarus az 1980-as években is az 1960-as években eltervezett technológiával folytatta a szintén az 1960-as évtizedben tervezett 200-család gyártását, még akkor is, amikor elvileg már rendelkezésre állt az újabb, korszerűnek tekintett, a 200-as leváltására szánt konstrukció. A szocialista partner országok kénytelenek voltak azonban a korábbi típust elfogadni, mivel nem volt alternatív szállítójuk a KGST-n belül, amelyik ilyen nagy tételben tudott volna buszokat számukra előállítani. Vagyis az Ikarus-nak egészen a rendszerváltás környékéig nem kellett átállnia az új típusok gyártására. Ekkor az új típusokkal zsugorodó fizetőképes keresletet felmutató, és hirtelen versengővé vált piacokon kellett megjeleni. Az új feltételek között a tőkehiánytól szenvedő, és állami támogatásokat immár nélkülöző cég piaci helytálást célzó törekvései fokozódó eladósodáshoz vezettek. Erre a helyzetre logikus válasznak tűnt az 1990-es években a privatizáció révén való tőkebevonás.

⁴⁷⁵ VII. Autóbusz szakértői tanácskozás. ??

⁴⁷⁶ Bauer Tamás – Patkós Anna – Soós Károly Attila – Tárnok Éva – Vince Péter: *Járműprogram és gazdaságirányítás*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Bp. 1980. 45.

⁴⁷⁷ Reinhold Bauer: Ölpreisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten. In: *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*. Hrsg. Konrad H. Jarausch. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, 2008. 68-83.

Hasonlóan jelentkezett a 200-as család gyártásának elindulása után viszonylag hamar a motor tovább fejleszthetőségének, illetve lecserélésnek problémája is. Úgy döntöttek, hogy csak 1980 után kell majd újabb vagy fejlettebb motor. 1979-ben egy osztrák céggel szerződtek a RÁBA motorok korszerűsítésére, akik elég nagy mértékben újratervezték a motort. Ez jól is szerepelt a teszteken, de nem került sorozatgyártásba, mert a drága nyugati alkatrészek miatt a keleti partnereknek túl drága lett volna így az Ikarus. További lényeges probléma volt, hogy az új motorhoz új sebességváltó gyártását is meg kellett volna oldani. Az egész motorfejlesztést az Ikarus igényelte új, az 1980-as években bevezetni tervezett típusaihoz, de ez végül a beruházott összegek ellenére megrekedt. E tekintetben tulajdonképpen ellenérdekelt volt a győri motorgyár, amely már ráállt a korábbi motortípus gyártására. A MAN 1976-ban leállította az 1967-ben licenszként eladott motor gyártását és eladta a leszerelt gyártósorait az MVG-nek, amely így ezzel megnövelte gyártókapacitását és termelését. Győrben alkatrészeket is gyártottak az NSZK-ban még futó MAN motorokhoz. Voltak, akik persze aggódtak az öreg gépek miatt, de őket leszerelték.⁴⁷⁸ Így még az 1980-as években is az 1967-ben vásárolt konstrukció szerinti motorokat építettek az autóbuszokba.

A szocialista technokrácia végül is nem bizonyult eredményesnek sem közgazdasági szempontból, de még a tisztán műszaki korszerűség elérése szempontjából sem, mert miközben éppen azt igyekezett elérni, valójában innovációra alig képes, merev struktúrákat teremtett. Az egykorú nyugati technokráciák, bár sok vonatkozásban közös jellemzőik voltak a hazai – és valószínűleg a más szocialista országok béli – szocialista technokráciával, ám összességében a piac kontrollja alatt álltak. Értve ez alatt egyaránt a tőkepiacokat, mint a beruházások input oldalának meghatározó tényezőit és a termékek felvevőpiacait is, amelyekre tekintettel kellett lenniük s ez korlátot szabott annak, hogy tudományos szakértelemre hivatkozó, de mégis egyoldalú vízióikat a gyakorlatba ültessék át. Ennek lényeges eleme volt talán az is, hogy a piacgazdaságokban nem, vagy legalábbis sokkal kevésbé csúsztak át a tulajdonosi funkciók a technokrácia kezébe, úgy mint a Kádár-rendszerben.

Magyarországon a második világháború utáni technokrácia a tudományos tudás alkalmazásának kiterjesztésétől a gazdasági és társadalmi problémák megoldását remélte, s egyfajta ma már túlhaladottnak tekintett kibernetikai hatékonyságvíziót politikai álláspontoktól függetlenül érvényesnek tartott. E technokrácia, különösen annak mérnöki változata, jól összefért a tervezést középpontba állító politikai rendszerek igényeivel. A legtöbb szocialista

⁴⁷⁸ Honvári-Germuska i.m. 89-91.

országban, különösen az 1960-as években a technokrata modernitásvízió valójában kezdte felváltani a marxista ideológiát, s képes volt a szakértői szerepek betöltői körében – a fiatalabb generáció esetében is – a rendszer által kínált pályákon és intézményekben való participációra hajlandóságot teremteni.⁴⁷⁹ (A technikai racionalitásba vetett hit egyik következménye volt, hogy az 1980-as években a világ kiképzett mérnökeinek fele a Szovjetunióban dolgozott.⁴⁸⁰) A technokrácia a jelenségekörének a vizsgálatára a magyar szakirodalomban alig akad példa, holott nemzetközileg a szocialista korszak kutatásának mind ígéretesebb áramlatáról van szó. (A kutatás szempontjából vonzónak teszi, hogy a technokrácia által létrehozott menedzselt infrastrukturális hálózatok vizsgálata révén, amelyek valóban nagy jelentőségűek a gazdaság és a mindennapi élet szempontjából a transznacionális történetírói törekvések konkrét empirikus bázist nyerhetnek.)⁴⁸¹

A szocialista rendszer viszonyai között a műszaki technikai racionalitás gazdaságos érvényesülését valójában az korlátozta, hogy megvalósítását nem sok és sokféle aktor önérdékkövetése, vagy belsőleg motivált, autonóm participációja biztosította – mely minden szereplőt a maga körében a gazdaságilag hatékonyabb megoldás elfogadására késztetett volna – hanem végső soron az uralom, az egyszerre bürokratikus és kaotikus hatalmi rend. Így viszont mindig fennmaradt a feszültség az uralmi rendszer fenntartásának igénye és a technika gazdaságilag hatékony alkalmazása között. Utóbbi megkívánta volna az egyes szereplők autonóm tevékenységét és a szélesebb kooperációt külső partnerekkel is. Ez viszont az egyes szereplők mozgásterének olyan növekedését eredményezte volna, ami kikezdte volna magát az

⁴⁷⁹ Schulze Wessel, Martin: *Zukunftsentwürfe und Planungspraktiken in der Sowjetunion und der sozialistischen Tschechoslowakei: Zur Einleitung*, In: *Zukunftsvorstellungen und staatliche Planung im Sozialismus. Die Tschechoslowakei im ostmitteleuropäischen Kontext 1945-1989*. Hrsg. Martin Schulze Wessel und Christiane Brenner. Oldenburg, München, 2010. 1-18.

⁴⁸⁰ Gestwa: *Die "Stalinistische Großbauten des Kommunismus" Sowjetische Technik- und Umweltgeschichte 1948-1964*. München, 2010.

⁴⁸¹ L. R. Graham: *The Ghost of the Executed Engineer: Technology and the Fall of the Soviet Union* Cambridge/Mass. 1993.; P. R. Josephson: *Totalitarian Science and Technology*, Atlantic Highlands, 1996.; K. Gestwa: *Die Stalinistischen Großbauten*. Valentina Fava: *The Socialist People's Car. Automobiles, Shortages and Consent in the Czechoslovak Road to Mass Production*. Amsterdam, 2013. Jeronim Perovic (ed.): *Cold War Energy. A Transnational History of Soviet Oil and Gas*. Palgrave Macmillan, 2017, Falk Flade: *Energy Infrastructures in the Eastern Bloc. Poland and the Construction of Transnational Electricity, Oil and Gas Systems*. Wiesbaden, Harraschowitz, 2017. A technológia-történeti kutatások legfontosabb fóruma a *Journal of History of Sciences and Technology*, amely 2007 óta jelenik meg. A technológia-történeti kutatások áttekintését nyújtja: Jan Hansen szakirodalmi áttekintését: *Technology and the Making of Europe. Sammelrezension*. <https://www.hsozkult.de/review/id/reb-24817?title=technology-and-the-making-of-europe&recno=47&q=Jan%20Hansen&fq=&sort=newestPublished&page=3&total=100>. Letöltés: 2019. június 14.

uralmi rendszert.⁴⁸² A szocialista rendszer nem engedhette a gazdaságnak a modern technikai színvonal által megkövetelt differenciáltságot működni – ami csak a szereplők autonóm gazdasági magatartása alapján lehetséges – helyette az 1960-as évektől egy politikamentesnek, illetve politika előttinek tűnő technokrata víziót próbálta megvalósítani, ám ezzel éppen a modern szervezetek legfontosabb képessége, a rugalmas tanulási képesség veszett el.⁴⁸³

A tanulási képesség, az innovációképesség elvesztése azután tükröződött is a 20. század második felének a növekedést illetően összehasonlításban gyengébb magyar – és általában közép-európai – gazdasági teljesítményében.⁴⁸⁴ Ezeknek az országoknak a világkereskedelemben való visszaszorulása – ez a tendencia folyamatos, 1963-ban az európai szocialista országok még 13%-kal vettek részt a világkereskedelemben, 1970-es évek végén már csupán 9%-kal⁴⁸⁵ – és gazdasági növekedésük relatív lassúsága nem tökeszegénységüknek, és még kevésbé műszaki elmaradottságuknak volt köszönhető. Műszaki technokrataik örökölték a szélesebb nemzetközi cirkulációban meglévő műszaki tudást a 20. század első feléből, és valójában a tudástranszfer szálai sem szakadtak meg.⁴⁸⁶ A lemaradás oka nem is az egyenlőtlen, periférikus elhelyezkedés a világgazdasági rendszerben. Sokkal inkább arról van szó, hogy a Magyarország – és bizonyára más szocialista országok – esetében a fejlődést leginkább meghatározó, a piac korlátozó és orientáló feltételrendszerétől elvágott technokrácia volt alkalmatlan arra, hogy a nyugati országokkal összemérhető fejlődést menedzseljen. Ebben nem kompetenciáinak gyengesége akadályozta meg, hanem éppen az, hogy valójában ellenőrizetlenül működött. Természetesen a párthatalom ellenőrzést gyakorolt az egyes állások betöltése fölött, vitás döntésekben pedig végső soron a PB vagy akár Kádár személyesen döntött. Ám a technokrata mező egészének működése fölött tartalmi

⁴⁸² Az elinduló, majd mindig újra és újra megtorpanó szocialista gazdasági reformok dinamikájának elemzése: Boyer, Christoph: Einleitung In: Boyer, Christoph Hg.: *Zur Physiognomie sozialistischer Wirtschaftsreformen. Die Sowjetunion, Polen, die Tschechoslowakei, Ungarn, die DDR und Jugoslawien im Vergleich*. Frankfurt am M. Vittorio Klostermann, 2007. IX-XLII.

⁴⁸³ Peter Heumos: „Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“ Sekundäre Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung in tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945-1968). In: A: Schuhmann (Hg.): *Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR*. Böhlau, Köln, Weimar, Wien, 2008. 21-41.

⁴⁸⁴ Tomka Béla: *Gazdasági növekedés, fogyasztás és életminőség*. Bp. Akadémia 2011. 107-109.

⁴⁸⁵ Herman van der Wee: *Lefékezett jólét. Újáépítés, növekedés és strukturaváltás a világgazdaságban, 1945-1980*. Budapest, Közgazdasági és Jogi kvk. 1986. 355.

⁴⁸⁶ Az Ikarus-nál Zerkovitz az 1950-es években is ügyelt arra, hogy járjanak a világnyelveken megjelenő vezető műszaki szaklapok. Szentgyörgyi i.m. Az 1960-as években az Ikarus-nak külön műszaki sajtószolgálat volt, amely gyűjtött egyrészt minden az Ikarus-szal kapcsolatos sajtóközleményt, másrészt pedig kivonatolta a fontosabb nemzetközi műszaki szaklapok cikkeit, s ha a kivonatok alapján a vállalat valamelyik részlege érdeklődött a cikk iránt, akkor fordítást készítettek belőle. MNL OL XXIX-F-187-r 158. doboz.

szempontból senki és semmi nem gyakorolt ellenőrzést. A tudományosan megalapozottnak tekintett vízióikat követve valójában a technokraták jelölték ki a fejlődés irányait, ez a sokszereplős közeg hordta ki a beruházási döntéseket és azután valósította meg őket.

A technika a 20. században mindenütt meghatározó módon járult hozzá a társadalmi struktúra és a mindennapi élet átalakulásához, s ehhez mindenütt kialakultak a megfelelő szakértelmű, technokrata csoportok, amelyek képesek a modern viszonyok között a gazdasági és társadalmi élet egyes részterületeinek menedzselésére.⁴⁸⁷ A technikai racionalitás és a hatékonyság szempontjainak összekapcsolása a társadalmi és gazdasági irányítás igényével – amire a technokrácia mindig hajlandóságot mutat – a szereplők autonóm gazdasági és politikai participációját lehetővé tevő piacelvű gazdaságokban és politikai demokráciát működtető országokban erős korlátokba ütközik. Ezekben a technokrácia nem marad magára, nem marad korlátok nélkül. A politikai intézményrendszer – országos vagy kisebb léptékben – biztosítja a projektek egyfajta kontrolját, s más oldalról a piaci kényszerek is – mind finanszírozási, mind értékesítés oldalról – megakadályozzák az elvont, tudományos racionalitást megvalósító projektek keresztülvitelét. Államszocialista rendszerekben sem a piac, sem pedig a demokratikusan nem legitimált politikai szféra nem volt képes kontrollt gyakorolni a technokraták hideg racionalitása fölött.

A társadalomtudományi szakirodalom egy korábbi elméleti hagyománya alapján a fentiekből adódhat a kérdés, hogy ezek szerint – legalábbis az 1960-as évekre – a technokrácia vált-e az államszocializmus uralkodó osztályává, vagy uralkodó elitjévé.⁴⁸⁸ Azt gondoljuk, hogy ennek a kérdésnek a megválaszolása ma már nem bír különösebb heurisztikus értékkel. Mint ahogy annak taglalása sem vinné előrébb a szocializmus társadalmi és hatalmi szerkezetének megértését, hogy pontosan mi is tekinthető osztálynak a piac felszámolása utáni társadalmakban. A vállalkozói funkciók és a tulajdonosi szerepek konkrét megoszlásának továbbá a piac nélküli elszabadult technokrácia jellemzőinek elemzése ígéretesebbnek tűnik. Az az általános megállapítás viszont a technokrácia működésének empirikusan felrajzolható képe alapján is megállja a helyét, hogy a „szocializmusnak mint tökéletesen racionális rendszernek a képe, amely a tudományban és a kutatásban messze fölötte áll az anarchisztikus és csak formálisan racionális kapitalizmusnak, az egész keleti blokkban döntő szerepet játszott az értelmiségiek megnyerésében. Különösképpen így volt ez Magyarországon, ahol a kialakuló

⁴⁸⁷ Dirk van Laak *Alles im Fluss. Die Lebensadern unserer Gesellschaft. Geschichte und Zukunft der Infrastruktur*. Frankfurt, 2018.

⁴⁸⁸ Az „új osztály” elméletek áttekintése: Szelényi Iván: Az új osztály elméletek három hullása (Bill Martinnal közösen). In: U. ö: *Új osztály, állam, politika*. 1990. Budapest 137-162.

új politikai rendszer, a kádárizmus tehetségesen vegyítette a kései hrucsovizmus tudományos vonzerejét a maga sajátos pragmatizmusával.”⁴⁸⁹

Ettől függetlenül, a politikai cselekvésnek megvolt – mint ahogy mindig megvan – a maga önálló szférája, s ebben a kulcsszereplő a párt csúcsvezetése volt, amely az erőszakszervekre és a nem gazdasági jellegű apparátusokra támaszkodott. Ezek intézményei a kádárizmusban, ahogyan azt több elemzés kimutatta nem szerkezeti alapvonásaikban, hanem működésmódjában különbözött a klasszikus sztálinista periódustól (a párt politikai monopóliuma, a rendőrség és a titkosszolgálatok szerepe, a nyilvánosság ellenőrzése, stb.).⁴⁹⁰ A hatalmi szféra szerkezetétől részben függetlenül azonban a rendszer az államosításokkal már a kezdet kezdetén életre hívott egy olyan technokrata mezőt, amely ebben a formában piacgazdaságokban nem létezhetett, s az 1960-as évekre azután nagy autonómiát is biztosított ennek a közegnek. A technokráciától új gyakorlati sikereket, új legitimációs beszédmódot remélt, s egyúttal a technokratáknak biztosított autonómia révén a szóban forgó társadalmi közeg rendszerbe integrálását is megcélozta, igen nagy részben sikerrel. Technokratái nélkül nem létezhetett a rendszer. Ez a megállapítás összeilleszthető a „gulyás-kommunizmus”, a gazdasági reformok, az árnyaltabb acéli kultúrpolitika, a társadalommal kötött „fogyasztói kompromisszum” témaköreiről a kutatásokban leszűrt korábbi megállapításokkal.⁴⁹¹ Kiegészítheti azokat, – s a kádárizmus ideológiájáról, illetve a humán értelmiséggel szembeni politikájáról folytatott elemzéseket, amelyek jóval számosabbak⁴⁹² – végül pedig ugyanakkor rámutat arra, hogy a Kádár-rendszer e téren sem talált fel semmi újat, csupán másként kezdte működtetni azt a struktúrát, ami már a rendszer kialakításakor létrejött.

Ami azonban az 1960-as években még úgy tűnt, hogy bővítheti a rendszer erőforrásait, az az 1980-as évekre zsákutcának bizonyult. A műszaki technokraták láthatólag teljesen tisztában voltak a járműipar műszaki fejlődés irányaival, sőt azzal is, hogy ezt miként határozták meg a piaci igények.⁴⁹³ Tisztán technokrata jellegű, azaz – mind ideológiai

⁴⁸⁹ Szelényi Iván: A kelet-európai újosztály-stratégia távlatai és korlátai: Az értelmiség útja az osztályhatalomhoz önkritikus felülvizsgálata. In: U. ö: *Új osztály, állam, politika*, 57.

⁴⁹⁰ Ezekről áttekintést ad: Rainer M. János: Posztsztálinizmus és kádárizmus – történeti diskurzusok. In: U.ö: *Bevezetés a Kádárizmusba*. Budapest, 2011. 95-148.

⁴⁹¹ A kádárizmus értelmezésekre nézve lásd.: Rainer M. János: Posztsztálinizmus és kádárizmus. In: U.ö: *Bevezetés a kádárizmusba*. 95-148.

⁴⁹² Ständeisky Éva: Az írók és a hatalom, 1956-1963. Bp. 1996. Kalmár Melinda: Ennivaló és hozomány. A kora Kádárizmus ideológiája, Bp. 1998. Takács Ádám: The Heads and the Walls. From Professional Commitment to Oppositional Attitude in Hungarian Sociology in the 1960-1970s. *Hungarian Historical Review*. 2017.4. 856-882.

⁴⁹³ A műszaki fejlesztés szükséges területei lennének: balesetbiztonság fokozása, környezetvédelmi fejlesztések, energiatakarékosság (motor hatásfoka, áramvonalasság és egyéb külső fogyasztáscsökkentő tényezők), kényelem és megbízhatóság fokozása, rugalmasság fokozása a

rétegektől, mind pedig kritikai megközelítésektől mentes – szövegeik azt mutatják, hogy pontosan látták, idővel a KGST területeken is olyan viszonyokkal kell számolni, mint a nyugati piacokon. Ahogy azt is átlátták, az Ikarus-nak, amely a világ legnagyobb tisztán busz profilú vállalata volt – s egymagában olyan darabszámokat ért el, mint a Japán vagy a nyugat-német autóbuszgyártás sok vállalata együttvéve – ahhoz, hogy a valódi versenyben továbbra is fenn tudja tartani az 1960-as évek technokratai víziói szerint kialakított termelési volumenét diverzifikálnia kellene termékpalettáját, kisebb darabszámú egyedi rendeléseket is nagyobb mennyiségben teljesíteni. Ehhez viszont – vélték – ki kell építeni egy megfelelően rugalmas „háttéripart”, azaz beszállítói piacot, ami újabb nyugati licenszek beszerzését teszi szükségessé, mert a hazai „utánfejlesztésekre” nincs tőke, és nincs is rájuk idő. Ehhez Michelbergerék szerint olyan „tőkés partnerekre” lenne szükség, akik a licenszért cserébe elfogadják a kész áruval való fizetést, vagyis a technológia importnak egy olyan modelljét javasolták, amivel az 1960-as évek óta Magyarország és KGST más államai is hiába kísérleteztek.⁴⁹⁴ Így vezetett a piaci korlátoktól mentesen eltervezett technokrata projekt olyan zsákutcahoz, amelyből az adott feltételek között a mégoly tehetséges és képzett technokraták sem tudták megtalálni a kiutat.

gyártásban és tervezésben a piaci igények szerint, továbbá a vevőszolgálat javítása. Mind ehhez a kutatásfejlesztési ráfordítások növelésére lenne szükség. A verseny miatt, és mert az egyes típusokat nem lehet túl hosszú ideig gyártásban tartani, ezért nincs már idő több éves fejlesztésekre, és gyakorlati tesztekre, kísérletekre. A járműtervezésben különböző célokra kifejlesztett szoftverekkel modellezik matematikailag az olyan jelenségeket, mint Akusztikus rezgések, keresztstabilitás menetben, manőverezésnél, fékezés, stabilitás fékezés közben, függőleges dinamika. Nincs értelme megpróbálni ilyen modellező szoftvereket kifejleszteni, döntés kérdése, hogy elérhető áron megvegyük. Michelberger Pál: Járműipar – műszaki fejlesztés – mechanikai kutatás. In: *Műszaki fejlődés-Közgazdasági feltételrendszer*. KJK. Bp. 1986. 41-81. Ugyan ebben a kötetben a magyar gazdasági fejlődést bíráló, és a győri programtól az 1980-as évek elejéig terjedő fejlődési ívet megrajzoló, Bródy András által írt alapvetően kritikus – és nagyon elméleti – szöveg sehogyan sem kommunikált a technokrata szerzők logikus érvekkel alátámasztott kívánságaival, amelyek megvalósítására viszont egyáltalán nem voltak meg a lehetőségek, éppen a Bródy által elemezett okokból.

⁴⁹⁴ Kozma János – Magyar István – Michelberger Pál – Várlaki Péter: Exportorientált iparvállalati fejlesztési stratégia a magyar autóbuszgyártásban. A magyar népgazdaságra ható főbb világgazdasági tényezők a VI. ötéves tervidőszakában. *Közgazdasági Szemle* 1982. július-augusztus 886-898.

III. Az Ikarus mint szimbólum: egy szocialista, nemzeti vállalat

Tanulmányozzuk egy kicsit az Ikarus számos szövegszerű és vizuális megjelenítései közül, amelyeket a szocialista korszak ránk hagyott, először közelebbről az 1. képet. Első látásra egy mindennapi jelenetnek tűnik; utasok szállnak be egy buszba, háttérben egy templom. Feltűnik a napsütötte képen egy szentháromság-szobor fele. A kompozíció meglehetősen egyszerű. A horizont a kép alsó zónájában húzódik, mert a templomtorony felfelé nagy teret igényel. A busz valamivel közelebb áll a fotóshoz, mint a templomhoz, de ez hozzávetőleg háromszor magasabb, mint a busz, és uralja a képet. Ha a tekintet a busz homlokzatát alulról felfelé követi, a templomtorony képezi a folytatásban a kép függőleges tengelyét. A kép horizontális tengelyét a templom oldalsó homlokzatának vonal alkotja, amely egybesimul a busz hosszanti oldalával, oly módon, hogy a templom és a busz majdnem építészetiileg összekapcsoltnak tűnik.

Ha azonban a képet alaposabban megnézzük, és képinterpretációs eljárásoknak vetjük alá, nehézség nélkül fölfedezhető lesz, hogy a jelenet csak látszólag spontán.⁴⁹⁵ Nem látni táblát, amely a buszmegállót jelölné. Ma is létezik azonban egy buszmegálló a felvétel helyétől néhány méteres távolságban. Ha azonban az utasok ott, a járdáról szállnának be, a tér adottságai folytán a buszt nem lehetett volna a Mátyás-templom háttérével fotózni. Ez esetben a templomtorony helyett leginkább a szentháromság-szobor került volna a kép vertikális tengelyébe. A fotós – vagy a megbízó – szándéka tehát az Ikarus busz és a Mátyás-templom egy képbe komponálása volt, amivel e két elem jelentését egymásra vonatkoztatta.

⁴⁹⁵ Ralf Bohnsack: „Heidi”: Eine exemplarische Bildinterpretation auf Basis der dokumentaristischen Methode, in: Ralf Bohnsack/Iris Nentwig-Gesemann/Arnd-Michael Nohl Hg., *Die dokumentaristische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, 2007. 325-340. További módszertani példák képek elemzésére: Ulrike Pilaczyk: Selbstbilder im Vergleich. Junge Photograph/innen in der DDR und in der Bundesrepublik vor 1989 In: Winifried Marotzki, Horst Niesyto Hg., *Bildinterpretation und Bildverstehen. Methodische Ansätze aus sozialwissenschaftlicher, kunst-, und medienpädagogischer Perspektive*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006. 227-251.

1. Kép. Ikarus a Máttyás-templom előtt



A (nagyobb részt neo-)gótikus koronázótemplom – amely a képen is látható formájában persze egyedül csak IV. Károly 1916-os koronázásának helyszíne volt – és az

Ikarus busz közös fellépése a képen a „szocialista” és a „nemzeti történelmi” tartalmakat hozza egymáshoz közel, sőt feloldja őket egymásban, noha ezek a jelentések különben idegenül, vagy akár ellenségesen állhatnának egymással szemben. Miközben a szocialista rendszer semmiképpen sem egy olyan „nemzeti történelem” örököseként ábrázolta magát, amelyet a koronázó templom felidézhet, s a Kádár korban nem is nagyon tudta magát „nemzetiként” ábrázolni, sőt ehelyett az internacionalizmust hangsúlyozta, itt a sajátos ikonográfia által mégis sikerült láthatóvá tenni, hogy – az autóbusz révén – mégiscsak mintha „nemzeti teljesítményt” nyújtana.

A továbbiakban azokkal a jelentéstartalmakkal foglalkozunk, amelyekkel az Ikarus az ilyen és hasonló ábrázolások révén a szocializmus évtizedeiben feltöltődött. Hogy az Ikarus nem egyszerűen egy járműipari termék volt, hanem közlekedési eszközként való használatán túl sajátos „nemzeti”, „politikai” szimbolikus üzenetek hordozója is, azt bizonyítja már az a tény is, hogy milyen gyakran volt megjelenítve a korszak médiájában, noha az államszocialista gazdaság és a KGST viszonyai között egy autóbusz esetében reklám szükségességéről szó sem lehetett. Az Ikarus ábrázolások mégis gyakoriak voltak, és mint látni fogjuk, nem esetlegesek, jelentéstartalmaik szerveződése egy azonosítható, eléggé szisztematikusnak mutakozó programot követett, amely módszeresen a „nemzetihez” kapcsolta az Ikarus jelentéstartalmait.

Az alább elemzendő szöveges és vizuális Ikarus ábrázolások arról győznek meg, hogy sikeres volt az Ikarus-nak és a „nemzetinek” az összekapcsolása a szocializmus által. Olyannyira sikeres, hogy ez alapozta meg az Ikarus-nak egyfajta nemzeti emlékezeti helyévé válását. A nemzeti emlékezet helyeivé nagyon sok minden válhat. A nemzeti mibenlétéről egyfajta értelmezést rögzítő emlékezeti helyek épp úgy lehetnek csatamezők, mint kiemelt jelentőségű épületek vagy tárgyak. Mióta a történelmi emlékezet kutatása divatba jött, ezeket gyakran vizsgálja is a történetírás. A 19-20. században azonban e kézenfekvő pontokon túl a nemzeti jelleg hordozóivá válhattak ételek, ruhák, földrajzi tájak (hegyek, alföldek, folyók, stb.), sőt bizonyos ipari termékek, illetve akár az őket előállító vállalatok is nemzetivé minősülhettek.⁴⁹⁶ Közhasználatú értelemben is gyakran beszélnek nemzeti olajvállalatról, nemzeti légitársaságról, stb. Itt azonban nem erről van szó; vannak, illetve voltak vállalatok, amelyekhez ennél stabilabb módon és mélyebben kapcsolódott hozzá a nemzeti jelleg. Nem azért számítanak nemzetinek, mert csupán egy van belőlük az országban és kiemelt

⁴⁹⁶ Az emlékezeti helyekre irányuló kutatásokat eredetileg Pierre Nora kezdeményezte, lásd: Pierre Nora: Emlékezet és történelem között. A helyek problematikája. *Aetas* 1999. 3. 142-157.

jelentőségük (s esetleg mert állami tulajdonban vannak), hanem maguk bizonyos értelemben nemzeti intézménnyé váltak, azaz olyan szimbolikus jelentések kötődtek hozzájuk, amelyek nemzeti jelleggel ruházták fel őket. Ha egy kis időt szentelünk a manapság az Ikarus buszok témájával foglalkozó internetes oldalaknak, akkor könnyen juthatunk arra a belátásra, hogy ezek a járművek, illetve az őket előállító cég, ebben az értelemben a nemzeti emlékezet egyik helyévé vált.⁴⁹⁷ Az Ikarus témáról az interneten virágzó diskurzus, az Ikarus buszok körüli kultusz, az old-timerré vált buszok restaurálásának mikéntjeiről folyó eszmecserek, az egykori gyár végleges csődje feletti sajnálkozó, azt mintegy a rendszerváltás egyik veszteségeként bemutató – és gyakran felelősöket kereső – szövegek, a maguk spontaneitásával még inkább jelzik az 'Ikarus-nemzeti-emlékhely' hatékony működését, mint az egyébként szintén számos nyomtatott kiadvány.⁴⁹⁸ Valószínűsíthető, hogy a magyar buszgyártás újraélesztést célzó törekvéseket is részben ez motiválja. Jelen fejezetben arra teszünk tehát kísérletet, hogy történetírói eszközökkel megmutassuk miként töltődött fel az Ikarus nemzeti tartalmakkal a szocialista korszakban, s miként vált belőle azóta bizonyos mértékig nemzeti emlékezeti hely.⁴⁹⁹

A „nemzeti” konstrukciójára vonatkozó szakirodalomban újabban fordult a figyelem a hétköznapi tárgyak felé, hiszen, ételek, ruhák és más árucikkek sokszor hatékonyabban

⁴⁹⁷ Lásd a következő weboldalakat: <http://www.old-ikarus.hu/>; egy linkgyűjtemény az Ikarus témában: <http://ikarus.lap.hu/>; az Index.hu alatt futó tematikusan rendszerezett fórumgyűjteményben 31 Ikarus témájú fórum található, igaz ezek közül három az, amelyik 2019-ben is él. Legfontosabbnak az „Ikarus fan club” című tűnik, amelyben 2001-es alapításától 2019. augusztus 19-ig több mint 101 ezer bejegyzés született: <http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9043237>.

⁴⁹⁸ Gerlei – Kukla – Lovász, *Az Ikarus évszázados története*. A gyár csődjének történetét dolgozta fel Bartos Csaba: *Bezárt a székesfehérvári Ikarus gyár. Szociográfia, interjúk*. Székesfehérvár, 2004. A „másold és terjeszd” felszólítást a belső címlapján viselő füzet elsősorban újságcikk kivágatokat tartalmaz és rövid interjúkat a gyár korábbi dolgozóival. Az interneten fellelhető vélemények közül a cég bukásáért sok a privatizációt hibáztatja, gyakran felelőssé téve a kormányt, vagy a befektetőket. Az Ikarus kultusz dokumentuma tulajdonképpen Finta Lászlónak, az Ikarus egykori formatervezőjének a munkája is, aki egy sorozatban a vállalat történetét tervezte feldolgozni, de csupán a II. világháború előtti elődvállalat történetével készült el Finta László: *A karosszéregyáros: Uhri Imre története*, Budapest, 2007, Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1933-1937-ig*, Budapest, 2010. Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1938-1940-ig*. Budapest é.n. (2010). Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1941-42-ig*. Budapest, 2012.

⁴⁹⁹ Vagyis megkíséreljük történeti eszközökkel elemezni a reprezentációk és az emlékezet gyakorlatait. Ez kényes vállalkozás, mert tágabb értelemben a történetírás is egyfajta emlékezeti gyakorlat, s tevékenységét éppen emlékezeti mivolta is legitimálja, ugyanakkor az emlékezet számos konkrét kulturális és társadalmi formáját mégis szétboncolhatják a kritikus történeti elemzések. A történetírás és emlékezet egymásra utalt, de konfliktusos viszonyáról: Gyáni Gábor: *Történelem vagy csupán emlékezet*. In: u. ő: *Történelem mint emlék(mű)*. 2016. Budapest, 19-34., K. Horváth Zsolt: *Emlékezet a történelem után*. Pierre Nora és a les lieux de mémoire. In: u. ő (szerk.): *Pierre Nora. Emlékezet és történelem között: válogatott tanulmányok*. 2010. Budapest, 377-407.

tudnak politikai, mindenekelőtt nemzeti tartalmakat közvetíteni, mint az eleve szimbólumnak szánt vagy propagandacélokkal létrehozott üzenetek, mivel azzal szemben, ami elve politikai propagandának látszik, sokkal könnyebben vesznek fel a megcélzottak kritikus alapállást.⁵⁰⁰ A nemzeti politikai elv hétköznapiakban való jelenlétét éppen a hétköznapi eszközök egy részének nemzeti jelentéssel való feltöltődése biztosítja.⁵⁰¹ Az Ikarust pedig, úgy tűnik, az államosítástól kezdve módszeresen hozták összefüggésbe nemzeti jelentéstartalmakkal. Maga a vállalat gyűjtötte a hazai és külföldi Ikarus-szal kapcsolatos nyilvános megnyilatkozásokat, a járműipari szaklapoktól a rádió vagy tv műsorok anyagaig (utóbbiakat gépelt átiratban). E gyűjteményt átlapozva feltűnő, hogy milyen nagy mértékben volt megjelenítve az Ikarus a szocialista évtizedek nyilvánosságában, miközben reklámról nem beszélhetünk, hiszen a buszok megrendelése nem a reklámmal meggyőzhető fogyasztóktól függött. Az Ikarus-nak ezek az ábrázolásai az utcákon látható buszokat mindamellet nem egyszerűen a maguk tárgyi valójában adták vissza, hanem beillesztették bizonyos értelemösszefüggésekbe. Feltűnő, hogy mind a szövegszerű, mind a vizuális ábrázolásoknál szinte mindig valamiképpen nemzeti összefüggésbe került az Ikarus.⁵⁰²

Így például az ötvenes, hatvanas évek vizuális Ikarus-ábrázolásai gyakran jelenítették meg az Ikarus buszokat már hagyományosnak számító nemzeti emlékezeti helyek kontextusába helyezve, mint például a Hősök terén, vagy ahogy az 1. kép esetében láttuk a Mátyás-templom előtt, esetleg az Országháznál a Kossuth-téren. Más ábrázolások klasszikus polgári városi terekben helyezték el az Ikarus-okat az Andrássy úton, vagy másutt Budapest belvárosában. Ritka ezzel szemben, hogy a buszokat jellegzetesen a szocialista korszakhoz kötődő épített környezetben ábrázolják, mint például lakótelepi épületek között vagy ipari háttér előtt. Persze, a profi és amatőr fotózás – mivel Ikarus buszok a közlekedésben

⁵⁰⁰ Számos tanulmány foglalkozik a szocialista rendszerek eleve politikai szimbólumnak szánt szimbólumaival, jóval kevesebb szentel azonban figyelmet hétköznapi tárgyak szimbolikus feltöltődésének. Christoph Boyer: Zur spezifischen Symbolizität spätotalitärer Herrschaft, In: Gert Melville, Hg., *Institutionalität und Symbolisierung. Verstetigungen kultureller Ordnungsmuster in Vergangenheit und Gegenwart*, Böhlau, Köln / Weimar / Wien, 2001. 639-658.

⁵⁰¹ A hétköznapi világnak a „nemzetivel” való átitatódásával, mint a nemzeti identitás elterjedése sikerének előfeltételével Wolfgang Kaschuba foglalkozott: Wolfgang Kaschuba: Die Nation als Körper. Zur symbolischen Konstruktion „nationaler” Alltagswelt, in: Etienne Francois/Hannes Siegrist/Jakob Vogel, Hg., *Nation und Emotion, Deutschland und Frankreich im Vergleich, 19. und 20. Jahrhundert*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1995. 291-299. Hétköznapi szimbólumrendszerekről: Peter Ludes: Multiple Symbolisierungen. Technisierung, Trivialisierung, Internationalisierung, in: Rudolf Schögl/Bernhard Giesen/Jürgen Osterhammel, Hg., *Die Wirklichkeit der Symbole. Grundlagen der Kommunikation in historischen und gegenwärtigen Gesellschaften*, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, 2004. 263-278.

⁵⁰² MNL OL XXIX-F-187-r Ikarus Karosszéria és Járműgyár 158., 159. doboz

mindenütt jelen voltak – idővel sokfelé megörökítették a járművet. Jelen elemzés nem az ilyen felvételek világára vonatkozik, hanem a vállalat által előállított és/vagy a korabeli sajtóban megjelent Ikarus ábrázolásokra.

Az államosítás előtt sem az Uhri testvérek cége, sem az eredeti Ikraus nem bírt „nemzeti” jelentőséggel. Nem tartoztak – a háborús konjunktúrában elért eredmények ellenére sem – a legnagyobb, legismertebb vállalatok közé, s nem állítottak elő olyan terméket, amelyre valamiképpen a „nemzeti büszkeség” épült volna. Bár mindkét cég gyakran teljesített állami megrendeléseket, termékeik – közvetlen felhasználási területükön túl – nem voltak jelen a nyilvánosságban. Legfőljebb járműipari szaklapok tudósítottak az Uhri testvérek karosszériaipari termékeiről, vagy repülési szaklapok rövid életű repülőgépgyártó vállalkozásukról. Az államosítástól kezdve azonban, mint említettük az Ikarus termékeinek nagy jelentőséget tulajdonítottak a nyilvánosságban. Az első öt autóbust, amelyet a cég a fővárosnak szállított 1948 január 30-án a Kossuth téren, a parlament épülete előtt adták át ünnepélyesen. Az államfő beszédet tartott, a kormány tagjai pedig a meghívott vendégekkel együtt egy kisebb körutat tettek a városban a buszokkal. Ezzel a nyilvános aktussal elkezdődött az Ikarus politikai kultusza, amely különböző formákban évtizedeken át tartott, s amelynek a rendszerváltás után is komoly utóélete keletkezett – gyakran nosztalgikus – emlékezeti gyakorlatokban.

Miért és hogyan töltődhetett föl egy autóbusz szimbolikus „nemzeti” tartalmakkal? Hogy beruházási javak, vagy akár közlekedési eszközök jelentőséget nyernek a nemzeti önértelmezés megnyilvánulásaiban, ez nem a háború utáni korszak újdonsága. Már a 19. században a gőzhajózás megindulása, vagy a Lánchíd megépítése „nemzeti” jelentőségű vállalkozások voltak. A lánchíd nemzeti szimbólum is maradt. Wolfgang Kaschuba a „nemzetinek” az ön- és idegenazonosításban való megkerülhetetlenné válásához előfeltételként azonosította a mindennapi életvilág nacionalizálását. A nemzetinek ez a hatékony társadalmi kiterjesztése szerint a 19. században ment végbe, amikor a „nemzetit” az életvilág horizontjára vetítve is megalkották. Ahogy Kaschuba fogalmazza, bár a nacionalizmus mint önreferenciális rendszer konstruálódott meg, illetve ekként írható le, ám politikai-ideológiai üzenetének társadalmi és kulturális identitásfogalmakra való lefordításához megfelelő médiumok és eszközök kellettek.⁵⁰³ Bár Kaschuba nem foglalkozik

⁵⁰³ Wolfgang Kaschuba: Die Nation als Körper. in: Etienne Francois/Hannes Siegrist/Jakob Vogel, Hg., *Nation und Emotion*, 292. Kaschuba úgy véli, hogy a Benedict Anderson által kidolgozott megközelítés kiegészítendő a mindennapi kultúra „nemzeti impregnálásának” elemzésével. Anderson

azzal, hogy beruházási javak mennyiben vettek részt a mindennapi kultúra „nemzeti” impregnálásában, de elemzésében az infrastrukturális beruházásokat, és azok szimbolikus hatóerejét ebben az összefüggésben elemezte.

Az öröklött nemzeti szimbólum-szövedék a második világháború után kihívást jelentett az új politikai rendszer számára, amelynek valahogyan transzformálnia kellett azt a szocializmus jegyében. Az Ikarus buszok egy elemét képezték ennek az új, pontosabban szimbolikus tartalmakkal új módon feltöltött mindennapi szimbólumvilágnak az államszocializmusban. Az Ikarus-on keresztül a politikai rendszer olyan értékkonstrukciókat és mindennapi értelemalakításokat teremtett, amelyek révén a nemzetinek egy sajátosan szocialista értelmezését közvetített. Ezek elemzése során egyrészt vizsgálhatjuk, hogy a hatalom milyen jelentéstulajdonításokat igyekezett az Ikarus buszokhoz kapcsolni. De másrészt magyarázandó az is, hogy egyáltalán miért voltak autóbuszok alkalmasak arra, hogy a szocializmus szimbolikus üzenetei a mindennapokban közvetítsék. Hogyan lehetett az autóbuszokat beilleszteni a magyar szocializmus szimbolikus horizontjába, amely a korábbi szimbólumvilágot részben fölváltotta, részben átalakította.⁵⁰⁴

Kiindulópontként vegyünk két szöveget, amelyek az Ikarus kultusz alapvonalait láthatóvá teszik. Az első az Ikarusz kultusz kronológiailag első dokumentuma, a második pedig reflexiós szintje révén emelkedik ki az Ikarus-ra vonatkozó szövegkorpuszból.

Amikor 1948 elején az első öt Ikarus-t átadták, a meghívó a következőképpen hangzott.

„E gépjárművek, – melyekből, továbbiakban, havonta nyolc darab készül el – szerkesztésük és kivitelük újszerűségével, az utazóközönség kényelmét és biztonságát egyaránt szolgáló korszerű berendezésükkel, eredményesen kelnek versenyre a külföldi legmodernebb gyártmányokkal. Az államosított nehézipar teljesítőképességének igazolásakor, egyben az újjáéledt Székesfőváros közlekedésének

elemzése nem ad magyarázatot arra, hogy a nemzeti mint univerzális és látszólag elkerülhetetlen, szinte második természetté vált önazonosítás miként terjedt el olyan gyorsan és olyan széles körben.

⁵⁰⁴ Egész sor munka foglalkozik az államszocialista berendezkedések szimbólumrendszereivel, kevés szentel azonban figyelmet a mindennapi dolgok szimbolikus erejének. Politikai szimbólumokkal, amelyek egyértelműen mit ilyenek lettek előállítva foglalkozik Christoph Boyer: Zur spezifischen Symbolizität spättotalitärer Herrschaft, In: Gert Melville, Hg., *Institutionalität und Symbolisierung*. 639-658. Hétköznapi szimbólumvilágokról: Peter Ludes: Multiple Symbolisierungen. in: Rudolf Schögl/Bernhard Giesen/Jürgen Osterhammel, Hg., *Die Wirklichkeit der Symbole*. 263-278.

e fontos határkövénel, az újtípusú autóbuszok első csoportját f. hó 30.-án d.e. 11 órai kezdettel fogjuk, a Parlament főbejárata előtti téren átadni.”⁵⁰⁵

Itt már megtalálhatóak az Ikarus kultusz központi elemei: a hivatkozás a szocialista ipar teljesítményére a külfölddel való összehasonlításban, a modernitás hangoztatása és a közlekedés fejlődése.

Az Ikarus kultusz kibontakozásának tetőpontjaként egy olyan szöveget idézünk, amely az 1970-es évek közepén az Ikarus immár szimbolikusan nagyon is kidolgozott, mondhatni súlyos jelenségét egy már-már tudományos, de mindenképpen a mindennapi kultúrára meglehetősen távolságból reflektáló, magas kulturális értelmezési keretbe illeszti. Az Iparművészeti Múzeum kiállításon mutatta be az Ikarus formatervezőjének, Finta Lászlónak a munkásságát. Bojár Iván, festő és művészettörténész, akinek életrajzát jelentős mértékben befolyásolta a politika, ismertetést írt erről a kiállításról *Autóbusz és filozófia* címmel.⁵⁰⁶ Az Ikarus témáját az esztétika szemszögéből közelítette meg.

„Ha a mindennapi élet esztétikájának kérdéseire akarunk választ kapni, akkor talán éppen onnan kellene kiindulnunk, hogy vajon a társadalomnak az a tagja, aki csupán nézi az autóbuszt, valóban csak egyszerű néző-e? Lehet-e egyáltalán úgy nézni egy autóbuszt, mint egy tisztán esztétikai rendeltetésű tárgyat? Vagy netán a nézőben már a szemlélés közben felmerül az a gondolat, hogy szívesen beülne ebbe a gépkocsiba, sőt esetleg máris az utazás fiktív élményében is résztveti önmagát? Továbbmenve: csakis saját szubjektumára vonatkoztatja-e a látványt, csakis ez a vonatkoztatás szerezi neki örömet, vagy esetleg örömébe belejátszanak olyan objektív-társadalmi tényezők, mint a nemzeti közösséghez való tartozás tudata? Az nevezetesen, hogy ezt az autóbuszt magyar tervező álmodta meg, a hazai ipar készítette el, gyártmányunk külföldön is öregbíti majd a hírnevünket? Alighanem valamennyi tényező öntudatlan és egyszerre való jelenlétével számolnunk kell, mint ahogy nem hagyhatjuk figyelmen kívül a korszerűség kérdését sem. Mert mi a korszerűség? Csupáncsak annyi-e, hogy az adott autóbusz pontosan megfelel kényelmi igényeinknek, s az adott technológiai helyzet mindennapiságának? Vagy belejátszik-e esetleg – és biztosra vehetjük, hogy

⁵⁰⁵ MNL OL XIX-f-32. NIK 159. doboz.

⁵⁰⁶ Bojár életútjára nézve lásd Bojár Iván András által írt tömör életrajzát: <https://artportal.hu/lexikon-muvesz/bojar-ivan-4079/>.

belejátszik – az olyasfajta érzés és vélekedés is, hogy lám mi is képesek vagyunk olyan produktióra, mint azok, akiknek fejlettebb viszonyok között létrehozott termékeit szívesen – és sokszor nosztalgiával – csodáljuk meg. Nem hinném, hogy e kérdéskomplexumból akárcsak egyetlen tényezőt is ki lehetne ragadni.”⁵⁰⁷

Ez a ma kicsit nehézkesnek ható szöveg az Ikarus szimbolikus jelenségének egész terjedelmét átfogja, amely a mindennapiságban jelentkező nemzeti konnotációktól a múzealizált műtárgyig terjed. Bojár olyan tárgyként írja le az Ikarus-t, amelynek érzékelése során a nemzeti közösségre való vonatkoztatás alapvető, a megértést szervező szerepet játszik. Ezért Bojár perspektívájában az autóbusz befogadása a nemzeti felől érthető meg. Ez valószínűleg meg is felel a korabeli Ikarus ábrázolások programjának. Az Ikarus-hoz kapcsolódó szimbolikus jelentések feltárásához azonban a történeti elemzésben inkább egy ehhez képest fordított megközelítésre van szükség. Szimbólumok, mint ebben az esetben az Ikarus busz nem nemzeti színezetet nyerne, avagy jelentésük nem egy hozzájuk képest előzetesen adott nemzetiből vezethető le, sokkal inkább maguk a szimbólumok hívják életre – természetesen nem egy vákuumban, hanem más szimbólumokkal egy erőterben – a nemzeti közösséget.⁵⁰⁸ A szimbólumok e megközelítése természetesen lemondást jelent a homogén és időben folytonos „nemzeti” elképzeléséről. Egyes kijelentések, szimbolikus ábrázolások, a nemzeti megjelenítései nem képeznek feltétlenül egy homogén értelmezési teret, egymással versenyben, vagy konfliktusban álló szimbolikus megjelenítések nagyon is lehetségesek. A szimbólumok jelentései ráadásul nem élesen kontúrosok és időben is változhatnak. Ha a gyakorlatban más szimbólumokkal kerülnek kapcsolatba, az tartalmi módosulásokat eredményez. Az is előfordulhat, hogy a szimbólum megformálói által eredetileg megcélzott értelem, például egyfajta ironizálódás révén egészen elvész vagy éppenséggel az ellentétébe fordul át.⁵⁰⁹ Vagyis nem feltételezhetjük sem a nemzetinek a homogenitását és

⁵⁰⁷ Bojár Iván: Autóbusz és filozófia. *Magyar Hírlap* 1975. április 7.

⁵⁰⁸ Kaschuba szerint a nemzeti a mindennapi szimbólumok révén olyan társadalomalakító emocionális kötelékeket épít ki, amelyek ténylegesen rögzítik az identitást, értékeket és érzelmi orientációkat közvetítenek, s ezek révén normákat, konsznezust teremtenek, s valóban integratív szerepet töltenek be. W. Kaschuba op. cit. 297. Boyer a szimbólumok közösségi karakterét hangsúlyozza. A szimbólumok számára a konkrét szituációt transzcendáló ábrázolások, amelyek színrevitelük révén egy komplex üzenetet közvetítenek. Általában nincs különösebben precíz szemantikai tartalmuk, hanem egy rugalmasan interpretálható, affektív konnotált jelentés- és identitáskínálatot nyújtanak. ” Ch. Boyer op. cit. 644. Áttekintés a szimbólumelméletekről: Dirk Hülst: *Symbol und soziologische Symboltheorie. Untersuchungen zum Symbolbegriff in Geschichte, Sprachphilosophie, Psychologie und Soziologie*. Leske-Budrich, Opladen, 1999.

⁵⁰⁹ A szimbólumok esetleges versengéséről, illetve esetleges konkuráló újrainterpretálásairól: P. Ludens op. cit.

változatlanságát egy szimbolikus univerzumban, sem pedig egyes szimbólumok jelentésének állandóságát. A történeti kutatásnak tehát leginkább azt kell vizsgálnia az egyes konkrét megjelenítések kapcsán, hogy azok miként értelmezhetők saját kontextusukban, s hogy hogyan ágyazódnak be a szimbólumalkotások mind tágabb köreibe.

Egy ilyen elemzési stratégiát követő vizsgálat számára, mint jeleztük, az írásbeli és vizuális Ikarus reprezentációk óriási sokasága áll rendelkezésre. A kiválasztásban és az értelmezésben azok a szempontok vezettek minket, amelyek a fejezet bevezetőjében idézett két szövegben is felmerültek már: modernitás, összehasonlítás a külfölddel, a szocializmus teljesítménye és a közlekedés fejlődése. Olyan forrásoknak szenteljük tehát a figyelmünket, amelyek ezeknek a vezérmotívumoknak világos variációit tartalmazzák. Központi kérdésünk az lesz: hogyan konstruálják az Ikarusról szóló szövegek és képek összekapcsoltan a nemzet imaginárius közösségét és a szocialista modernitást?

Az Ikarus busz megjelenését az utcákon, ahogy a korábbi fejezetekben láttuk, nem egy monolit hatalom határozta meg, hanem nagyon is sok szereplő együttes tevékenységének eredménye volt. Ugyan így, az Ikarus mediális megjelenését alapvetően szintén a szocializmus hatalma és körülményei határozták meg, de a hatalom e tekintetben sem egyetlen monolit irányító központ akaratának érvényesülését jelentette, s talán lényeges területeken átgondolt, tartósan követett stratégiával sem rendelkezett.⁵¹⁰ Kézenfekvő lenne azt feltételezni, hogy a szocializmus mint kollektivista berendezkedés a közösségi tömegközlekedést preferálta az egyéni közlekedéssel szemben. Ám ahogyan a gyakorlati közlekedéspolitikában sem volt ennek a törekvésnek egyértelmű dominanciája, úgy a közlekedés témájának szimbolikus politikai megjelenítései sem erre koncentráltak. A személyautó-közlekedés korlátozása az államszocializmus első évtizedében nem annyira a kollektív megoldások ideológiai preferálásából fakadt, hanem a járművek beszerzési nehézségeiből, a megfelelő infrastruktúra – úthálózat, benzinkutak – hiányából és üzemanyaghiányból következett.⁵¹¹ Ám a személygépjármű közlekedés hiánya – később pedig a gépkocsikínálat szűkössége a kereslethez képest – nem készítette arra a hatalmat, hogy egy átfogó és részletes közösségi közlekedési koncepciót kifejlesszen, illetve arra sem, hogy ennek hiányában is esetleg ideológiailag alátámassza, és megjelenítse a közösségi közlekedés

⁵¹⁰ Az államszocialista diktatúrák társadalmi korlátairól és diszfunkcióiról lásd a következő kötet tanulmányait: Richard Bessel/Ralph Jessen, Hg., *Die Grenzen der Diktatur. Staat und Gesellschaft in der DDR*. Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, 1996.

⁵¹¹ Majtényi György: *Életstílus és szubkultúra. Az autózás története 1920-1960. Korall*. 2000. 2. ??

jelentőségét. A közlekedéssel kapcsolatban a vasút fejlesztésére irányult a hatalom figyelme, és annak jelentőségét igyekezett kommunikációjában is politikailag színre vinni. Ennek megnyilvánulása volt a szovjet propagandamintákat szorosan követő „Arccal a vasút felé” kampány a háború után, illetve a dieselesítési program az 1950-es években.⁵¹² Egy 1981-ben megjelent közlekedéstörténeti dokumentumgyűjtemény tanúsága szerint az autóbusz közlekedés alig fordul elő a korai államszocializmus közlekedéspolitikai szövegeiben.⁵¹³

A szocializmus első évtizedében az autóbuszgyártás, ahogy láttuk, elsősorban mérnökök és középszintű technokraták tevékenységének köszönhetően fejlődött. Ezzel párhuzamosan bontakozott ki az Ikarus jelenléte a nyilvánosságban. A mediatizált Ikarus története nem választható el az Ikarusz, mint gazdasági értelemben vett jószág és közlekedési eszköz történetétől, de abból nem is közvetlenül levezethető. Az ország útjain és a városok utcáin látható Ikarus-ok lényegi támpontjai voltak az Ikarus mediatizált reprezentációjának. A szöveges és vizuális Ikarus megjelenítések azonban nem egyszerűen visszatükrözték a használat realitását, hanem beillesztették az Ikarus buszokat egy sajátos, egyszerre nemzeti és szocialista érték-, és jelentéshorizontba.

Az államszocialista hatalom által képviselt társadalomkép nem csapódott le tehát egy átfogó közlekedésfejlődési vízióba, mégis lényegesen befolyásolta az Ikarus buszok mediatizált ábrázolását. Az 1940-es évek végétől az Ikarus buszok szöveges és képi megjelenítése gyakorivá vált, s a jármű egyes tematizálásai konzisztensnek tűnő mintát követtek. Az Ikarus autóbuszok média-beli ábrázolásai azonban mégsem valamely a központi hatalom által diktált előíráshoz igazodtak. Sokszereplős történet ez is, ahogy az Ikarus vállalat szoros értelemben vett gazdasági és műszaki fejlődése is az. Az Ikarus gyár sajtósai, a párt és az állami apparátusoknak a buszgyártással foglalkozó káderei, újságírók és fotósok egyaránt részt vettek az Ikarus ábrázolások alakításában. Ennek során nem egyszerűen fentről kapott

⁵¹² Magyarország nem különbözött ebben az NDK-tól, ahol a kollektív közlekedés prioritásának deklarálása mellett szintén nem létezett egy operacionalizált szocialista közlekedési koncepció. Burghard Ciesla: Die Vision von der planbaren Mobilität, in: Hans-Liudger Dienen/Helmuth Trischler, Hg. *Geschichte der Zukunft des Verkehrs*. 223-241.

⁵¹³ Ez a dokumentumgyűjtemény egyébként a „munka kultuszának” kontextusába tartozik. A munka, a gazdasági tevékenység a szocializmusban majdhogynem vallási tiszteletben részesült. Minden gazdasági ágazatnak, a munka kultuszának részeként, dokumentálnia kellett saját történetét. *Dokumentumok a magyar közlekedés történetéből (1945-1949)*, Szerk., Pálmány Béla. Bp. 1981. Lásd különösen: A Közlekedési Minisztériumban 1947 januárjában készült tervjavaslat 468-470., az Országos Tervhivatal Közlekedési osztályának feljegyzése a kormányhoz 1949 júliusában 507., az Országos Tervhivatal kimutatása a közlekedési beruházások teljesüléséről 1949 május 658., a Közlekedési Minisztérium tervkonferenciájának jegyzőkönyve 650-656.

irányvonalakat követtek, még ha meggondolandó volt is, hogy szövegek és képek cenzúra vagy esetleg tiltás alá is eshetnek. Sokkal inkább arról volt szó, hogy a nyilvános megszólalások általános játékszabályai szerint orientálódtak azok az aktorok, akik az Ikarus mediabeli ábrázolásait előállították. A hivatalos, a nyilvánosságban adott gazdaságra és fejlődésre, nemzetre és szocializmusra vonatkozó értelmezési ajánlatból választották ki a megfelelő elemeket és ezeket alkalmazták mindig több-kevesebb kreativitással az Ikarus témára.

A szövegek és a képek általában két kontextusban értelmezték az Ikarus-t. Egyrészt mint ipari, technikai produktumot, másrészt mint közlekedési eszközt, amelynek meghatározott funkciója van a közlekedésben és ezáltal a társadalom fejlődésében is. Tekintsük először az Ikarus-ról, mint ipari, technikai termékről szóló tudósításokat.

Az Ikarus egyik – utólag nem különösebben sikeresnek tekintett típusát – a következő szöveggel méltatták az ismertetésben.

„Az Ikarus Karosszéria és Járműgyár – évtizedes autóbuszgyártó hagyományaihoz hűen – új autóbuszának előállításával világszerte, az utasok és a szakemberek körében egyaránt általános elismerést aratott. Az Ikarusz 630-as új kocsitípus, a legkorszerűbb elvek alapján szerkesztett, a távolsági utasok kényelmét legjobban kielégítő autóbusz. A karosszéria korszerű vonalvezetése, a belső berendezés tetszetős kivitele, első látásra megragadja a vásárlót. Nagyteljesítményű hajtóművével a legnehezebb üzemeltetési viszonyok között is biztosítja a városközi utasforgalom zavartalan lebonyolítását.”⁵¹⁴

Az Ikarus leírásai állandóan technikai részletekbe bonyolódtak, még akkor is, ha nem szakembereknek, hanem szélesebb publikumnak szánták őket.

„Ezek a járművek már a jövő autóbuszai, az autóbuszgyártás világszintjéhez mérten. A legkorszerűbb konstrukciós megoldások, még kényelmesebb utazási feltételek, legjobb helykihasználás, számtalan műszaki újdonság, pl. padló alatti motor, kombinált lég-laprugózás, hydropneumatikus kuplungműködtetés,

⁵¹⁴ MNL OL XXIX-F-187-h. 7. doboz.

hydrostatikus ventilátor meghajtás [...] hydrokormány stb. teszi ezt a gyártmányunkat minden bizonnyal közkedvelté.”⁵¹⁵

A szakterminusok a modernitás szimbolizálását szolgálták, amint ebben a korszakban már a szocializmus is – az osztályharc és a forradalmiság helyett – a modernitást, pontosabban saját modernizátori funkcióját kezdte hangsúlyozni. Az államszocializmusnak, mint modernizátor rendszernek a legitimálása arra hajlott, hogy a modernitást a technikai korszerűségekre redukálja (eltekintve a modern társadalmak egyéb jellemzőitől, mindenekelőtt a gazdasági szféra és a különböző társadalmi intézményrendszerek relatív autonóm működésétől, amin ezeknek a társadalmaknak a hatékonysága nyugszik). Az Ikarus buszok technikai modernitása önmagában nem volt „magyar“, nem voltak magyar gyökerei, nem kapcsolták össze specifikusan magyar tulajdonságokkal. A „világszínvonal“ ebben a diskurzusban külső adottság volt, s a magyar szocialista ipar teljesítménye éppen abban állt, hogy elérte ezt a Magyarországtól függetlenül létezőnek tételezett sztenderdet. A siker igazolása a külfölddel való folyamatosan összehasonlítás által történt, s ezáltal nem csupán egy modern buszt jelenítettek meg, hanem a „világszínvonal“ elérésének „nemzeti teljesítményét“ is, ami rendszerint – mint a korábban idézett Bojár szövegben is – egyfajta kisebbségi pozícióból és kompenzatorikus jelleggel fogalmazódott meg. A szövegek vonatkoztatási pontja azonban nem egyedül Magyarország volt, hanem egyúttal a szocialista rezsim is.⁵¹⁶ Például egy 1963-as, évfordulós kiadványban:

„Az államosítás után, a termelést korlátozó tényezőktől megszabadult gyár gyors fejlődésnek indult. 1949 volt a tervszerű gyártás első éve; azóta mind a termelés, mind pedig az export-szállítások vonalán kimagasló eredmények születtek. [...] Az államosításkor még fejletlen, korszerűtlen, a munka folytatásához még a legszükségesebb berendezéseket is nélkülöző gyártelep viszonylag rövid idő alatt korszerű nagyüzemmé fejlődött”⁵¹⁷

⁵¹⁵ *Ikarus 1948-1963*. Budapest. 1963. Ikarus. 5-6. Ez egy ötnyelvű reprezentatív kiadvány rengeteg fotóval, ám ugyanakkor az egyes autóbustípusok olyan katalógusával, amely rengeteg, a nem szakmai közönség számára értelmezhetetlen műszaki paramétert tartalmaz. E paraméterek, tartalmilag értelmetlenül maradvák is alkalmasak voltak azonban a műszaki modernitás képzetének az előidézésére.

⁵¹⁶ A Budapesti Nemzetközi Vásáron a közlekedési eszközök csoportjában az Ikarus játszotta a főszerepet. A kiállítás legalább annyira bizonyította a magyar ipar teljesítményét a belföldi publikumnak, mint a külföldnek. Kiállítási anyagok az 1960-as évekből: MNL OL XXIX-F-187-r 200 doboz.

⁵¹⁷ *Ikarus 1948-1963*. Budapest. 1963. Ikarus 7.

Csak az államosítás – ami ha tetszik metonimikus referencia a szocialista rendszer kiépítésére – tette tehát lehetővé a modern fejlődését. A megelőző magánvállalati történetről az ünnepi kötet semmit sem mond. Csupán az „államosítás után“ terminus árulkodik arról, hogy egy az előtti időszaknak is kellett lennie. Így mindenesetre az üzem tulajdonképpeni története az államosítással kezdődik, csak a szocializmus tette képessé a magyar buszgyártást arra, hogy összemérhető legyen a külfölddel, azaz segítette a nemzetet egy olyan sikerhez, amire korábban nem volt képes.

2. kép. Berakodás a tengeren túlra



Az Ikarus világra szóló sikerei, nem csak szövegek, képek témáját is képezték. Ezek szimbolumalkotása még érdekesebb talán, mint a szöveges Ikarus ábrázolások, mert a vizualitás lehetőségei másfajta értelemtulajdonítások kialakítását is lehetővé tették, mint amilyenek szövegekben lehetségesek voltak.

3. kép, Ikarus 66.



4. kép, Ikarus 55.



Feltűnő, hogy a képeken milyen gyakran illesztették be az Ikarus buszokat történelmi épületek által meghatározott városi terekbe. A vizuális ábrázolások domináns változata így éles kontrasztban áll, a verbális reprezentációk fókuszával, melynek középpontjában egydimenziós módon a modernitás hangsúlyozása állt. Ritkák azok a fotók, amelyek az Ikarus buszokat nem városi környezetben, magyar tájakon vagy szocialista konnotációjú háttér, lakótelepek, vagy más olyan épületek előtt ábrázolnák, amelyek emblematikusan a szocializmust idézik meg.

5. Kép. az Operaház előtt



6. kép. Neohistorikus belváros, szovjet emlékmű, háttérben a Parlament



7. kép. Hősök tere



A szövegekben a technikai haladás megtestesítőiként leírt autóbuszoknak történeti városi épített környezetbe vagy emlékművek mellé való elhelyezése kettős funkciót töltött be. Egyrészt a történeti háttér aláhúzta a buszok modernitását a kontraszt révén, másrészt ezeken a képeken az Ikarus buszok, a szocialista ipar termékei mintegy elfoglalják a 19. századi polgári város köztereit. A szocializmus így szimbolikusan elsajátította a polgári nagyvárost. Az új, szocialista rendszer így vizuálisan megteremtette győzelmét az építészete által megjelenített múlt felett.

A képeknek ez a sorozata olyan helyekkel kötötte össze az Ikarus-t, amelyek nemzeti emlékhelyként már régebben létre jöttek, és mindenki számára jól ismertek voltak. A Hősök tere a millenniumi emlékművel (7. kép), a Mátyás-templom (1. és 9. kép) talán a legfontosabb nemzeti emlékezeti helyek közé tartoznak. Ezek az épületek és emlékművek a szocializmushoz képest kétszeresen is a múltat reprezentálták, hiszen a régebbi magyar történelemről a 19. század második felében rögzített narratíva kőből emelt kifejeződései. E háttereknek a választása a szocialista ipar termékeinek bemutatásához egyáltalán nem magától értetődő.

Egy olyan történeti narratíva, amely a magyar történelem különböző korszakait a „nemzet” jegyében a szocialista jelenig bezárólag törés vagy belső feszültségek nélkül átfogta volna szövegekben – politikusi megnyilatkozásoktól tankönyvekig – nehezen volt megkonstruálható az 1960-as, 1970-es években. Egyrészt a rendszer önértelmezéséhez tartozott, hogy saját időszámítását 1945-tel kezdte, s ezt a dátumot az addigi magyar történelem radikális megtöréseként értelmezte. Mint láttuk az Ikarus 1963-as ünnepi kötete semmit sem tudott mondani az „államosítás” előtti korszakról. Másrészt a nemzeti érzelmek 1956-ban a rendszer ellenében mobilizálódtak, s ezért a Kádár rendszer – szemben más, szomszédos szocialista országok politikai berendezkedésével – következetesen tartózkodott attól, hogy a nemzeti érzelmeket felhasználja, sőt kifejezetten a nacionalizmus ellenében igyekezett megfogalmazni magát. Amit azonban verbálisan ezért nem lehetett összhangba hozni, az vizuálisan lehetséges volt: A nemzeti történelem szimbólumait össze lehetett kapcsolni az Ikarus buszok által képviselt szocialista modernitás színrevitelével.

Térjünk vissza még egyszer röviden az 1. képhez. A vizuális kommunikáció metaszintjén található a kompozíció egy további meghatározó eleme, a – szándékolt – mindennapiság, amit az éppen a buszba beszálló utasok jelenítenek meg. Ebben a lényegesen különbözik például a 3. képtől, amely egy üres autóbuszt ábrázol a Kossuth-téren. Utóbbi minden további nélkül reprezentációs fotóként azonosíttatja magát a szemlélővel. A Mátyás-templom előtti jelenet megrendezett mindennapisága viszont ezt a nemzeti történelmi

szimbólumot a szocialista normalitásba integrálja; a mindennapokban – szól az üzenet – nemzeti történelem és szocializmus összeegyeztethetőek. A képnek egyébként van egy párdarabja, amin az utasok már beszálltak a buszba, és az ajtó csukott. Erre a képre ránagyítva láthatóvá válik a felirat a jármű oldalán, amely szerint ez az Ibusz és a fővárosi Idegenforgalmi Hivatal városnéző különjárata. (Mivel a jármű lajstromszáma mindkét képen látható nagyításban, így nincs kétség benne, hogy ugyan arról a buszról van szó mindkét képen.)

8. kép. Mátyás templom előtt



9. kép. A Szentháromság utcában



A 9. képen egyenesen egyszerre három Ikarusz buszt látunk a Máttyás templommal egy perspektívába rendezve. Nem lehetünk biztosak a kép egészének megrendezettségében, bár jobban meggondolva ez itt is valószínű. A három busz vonala a kép jobb és bal oldala felől egyaránt pontosan a templomtorony lábazatára mutat, ami nyilván szándékos komponálás eredménye. Ehhez a turista busznak egy közlekedési szempontból nem feltétlenül

indokolt, ferde pozíciót kellett fölvennie az úttesten. A buszra nagyítva egyértelmű, hogy a jármű áll, a vezető nem irányítja a buszt, hanem az oldalablakra könyökölve a fotósra néz. Legalábbis ez a busz beállított lehet, azért áll így, mert így jött létre az a kompozíció, amelyben a járművek és a torony egy háromdimenziós koordináta-rendszer tengelyeit alkotják mintegy, ahol az origó a torony lábazata. A kompozíció egészen pontos a tekintetben, hogy a turista busz hátuljának vonala éppen egybe esik a templomtorony nyugati és déli oldalfalának találkozásával. A másik két busz pozíciója látszólag természetesebb, egyenesen állnak a járda mellett. Kérdés azonban, hogy miért parkolna két üres Ikarus busz – utasok nincsenek sem a buszokban, sem körülöttük – egy olyan utcában, ahol nincs menetrendszerinti buszközlekedés, és nincs buszmegálló sem. (Egy busz még parkolhatna ott véletlenül, például egy szocialista brigád kirándulásának járműveként, kettő már valószínűtlen. Az egyik busz ráadásul egy a BKV rendes forgalmához tartozó járműnek tűnik, aminek nem lenne itt keresnivalója.)⁵¹⁸ Talán a turista busz utasai is modellek – erre utal, hogy más személyek, gyalogosok például, nem láthatóak a képen. A kép itt is mindennapi jelnetként definiálja témáját. A turizmus, a napfény azonban a kikapcsolódás, szabadidő fogalomkörét idézi fel.⁵¹⁹ Talán már a kép túlinterpretálása lenne, ha azt állítanánk, kompozíció azt sugallja, hogy a szocialista ipar járműve – metonimikusan a szocializmus maga – a koronázó templom által megidézett viharos nemzeti történelem után végre elhozta a békés, felszabadult és megérdemelt megpihenés lehetőségét. A mozgalmas kompozíciójú képen mindenestre a turista busz tömegének elhelyezkedése pontosan párhuzamos a Mátyástemplom felsőlépcsőjével, mintegy vizuális ritmikával megismétli azt. A templom a korábbi korszak alkotása, méltó párja, az Ikarus busz pedig a szocializmusé?

E képnek is van párdarabja, amely ugyan ezt a buszt más helyzetben, de szintén a Mátyás-templommal egy kompozícióban ábrázolja (10. kép). A jármű rendszáma miatt nincs kétség azt illetően, hogy ugyan az a busz látható itt is, mint az előző képen. Nagyításban az is látszik, hogy a sofőr is azonos, ám álló helyzetben, mikrofonnal más szerepel. A 10. képen idegenvezetőként szereplő hölgyet a 9. képen az első sorban ülők között fedezhetjük fel. Minden valószínűség szerint egy rendszeresen közlekedő városnéző buszt fotóztak, szándékos beállításokban, talán turistákkal, talán modellekkel.

⁵¹⁸ A BKV 1960-as évekeli vonaltérképe nem tüntet fel járatot ebben az utcában. Az 1969-es vonaltérkép: Pál István – Szabó Csaba: *Budapest közlekedésfejlesztése a politika napirendjén. 1957-1990.* Napvilág, Bp. 2018. 98-99.

⁵¹⁹ E busz oldalán is olvasható a "Városnéző különjárat" felirat.

10. kép. Turista busz a Mátyás-templom előtt



Az Ikarus buszokat nem csak mint a magyar iparnak a világversenyben helytálló termékeit mutatták be, és nem is csak az öröklött nemzeti szimbólumok értelmezési terébe helyezve ábrázolták, hogy a nemzeti önértelmezés egy variánsát nyújtsák. Az Ikarus a „baráti” országokkal való kapcsolatok megjelenítésében is fontos szerepet játszott.⁵²⁰ Évtizedeken át ismételték a médiában a szocialista „piacok” fontosságát és a tudományos és műszaki kapcsolatok pozitív hatásait. A szovjet-magyar műszaki és tudományos együttműködési szerződés 25. évfordulója 1974-ben például alkalmat kínált arra, hogy a

⁵²⁰ A „felszabadulás” 30 évfordulójára az eltelet három évtized teljesítményeinek egy cikksorozatát szentelt a Népszabadság, melynek egyik darabja az Ikarus-ról szólt. *Népszabadság* 1975. február 23.

Szovjetunióval és más szocialista országokkal való együttműködés fontosságát hangsúlyozzák a magyar ipar, és konkrétan az Ikarus fejlődése szempontjából. Az évfordulóhoz kapcsolódó sajtóközlemények egy tervezett politikai kommunikációs kampány – a korban propagandakampánynak hívták – képét mutatja. A Szovjetunióval való együttműködés eredményeit a napilapok egy mindig azonos – a szovjet-magyar műszaki és tudományos együttműködés emblémáját tartalmazó – fejléccel ellátott cikksorozatban rendszeresen tematizálták. A központi napilapok és valamennyi megyei napilap lényegében szó szerint azonos szövegekkel hozta le ezeket a nyilván központilag tervezett közleményeket.⁵²¹ A cikksorozat általában két cím alatt futott, vagy „Járműprogram – nemzetközi program” vagy „25 éve együtt közös úton” cím alatt jelent meg a lapokban. Rendszerint a cikkeket illusztráló képek is azonosak voltak a különféle megyei lapokban. A magyar szovjet műszaki, tudományos együttműködésről szóló cikkek emblémája a lyukkártya motívumát kombinálta a magyar és szovjet zászlókkal. Ehhez a kampányhoz társult egy hasonló a következő évben a „felszabadulás” 30. évfordulója kapcsán.

Az Ikarus buszokról külföldön készült gyakori felvételek – legyen szó olyan egzotikus helyekről, mint Vietnam vagy Mozambik, illetve Kelet-Berlin, Krakkó, Isztambul – ahol magyarok az Ikarus jelenlétét turistaútakon maguk is ellenőrizhették, a nemzeti érzelmeket szintén a keleti blokkhoz kapcsolva mozgósították, mivel az Ikarus sikereit a szocialista államok sorába való betagolódás biztosította.⁵²² A képek a nemzeti büszkeséget egy a rendszer által jóváhagyott és a rendszer számára előnyös módon ápolták.

⁵²¹ A cikksorozat darabjai megtalálhatóak az Ikarus sajtókiadvány gyűjteményében. MNL OL XXIX-F-187-r Ikarus Karosszéria és Járműgyár 159. doboz. *Népszabadság*. 1974. augusztus 17., *Pestmegyei Hírlap*. 1974. Szeptember 17., *Nógrád* 1974. szeptember. 5., *Napló* (Veszprém) 1974. szeptember 20., *Déli Hírlap* (Miskolc) 1974. szeptember 12., *Délmagyarország* 1974. szeptember 28., *Fejérmegyei Hírlap* 1974. szeptember 4., *Magyar Hírlap* 1974. augusztus 11., *Esti Hírlap* 1974. augusztus 14., *Keletmagyarország*. 1974. augusztus 30., *Magyar Hírlap*. 1974. szeptember 1. *Békés Megyei Népiújság*. 1974. június. 4.

⁵²² Nem csak az export volumenét hangsúlyozták, hanem a kooperáció tényét is. Az Ikarus buszokba a Szovjetunióban előállított főegységek is kerülnek, míg a Lada gépkocsik magyar alkatrészeket is tartalmaznak. A Petőfi rádió 1974. március 14. Huszas stúdió c. műsorának „Állampolgársága magyar” c. adásában interjúvoltak az Ikarus dolgozóit, akik a buszok szovjetunió belső tesztjeiben, bemutatásában vettek részt. Az interjúk vezérmotívuma az volt, hogy nekik helyet kell állniuk, mint egy kisebb kollektív tagjainak, mint a vállalat dolgozóinak, és mint a járműipari teljesítményéről ismert ország polgárainak. A műsor leírata: MNL OL XXIX-F-187-r Ikarus Karosszéria és Járműgyár 159. doboz.

11. kép. Ikaruszok útban a Szovjetunió felé, Záhonyban.



Az Ikaruszok azonban a médiában nem csupán mint ipari nemzeti teljesítmények szerepeltek, hanem a közlekedésben való funkciójukat, illetve a pusztán közlekedésen túli egyéb funkcióikat is gyakran megjelenítették. A buszok elsődleges feladataként gyakorta tematizálták, hogy ezek munkába viszik a dolgozókat, a munkahelyekről pedig újra haza. Hangsúlyozták, hogy a buszok a dolgozóknak nagyobb közlekedési kényelmet biztosítanak, mint az egyéb lehetséges közlekedési eszközök. Azonkívül, amint hangsúlyozták az autóbuszok a legtávolabb fekvő falvakat is bekapcsolták a tömegközlekedésbe, és ezáltal a modern életbe. Az 1960-as évek folyamán a buszhálózat fokozatosan valóban majdnem minden magyar települést elérte.⁵²³ Az 1970-es évek elejére a városok és falvak 98%-a rendelkezett autóbusz-összeköttetéssel más települések felé. A falvak bekötése a buszhálózatba, az ezzel lehetővé váló mobilitás révén a szocialista munkaerőpolitika szempontjából munkaerőtartaléknak minősülő vidéki népességet elérhetővé tette az ipar számára. A vonalhálózat kiterjesztésének lépései azonban minden alkalommal arra is lehetőséget teremtettek, hogy az Ikarus buszokat a modernitás, fejlődés és szocializmus témájának összekapcsolójaként jelenítse meg a média.⁵²⁴

Az autóbuszokat ugyanis a személyszállítás kézenfekvő funkcióján túl más feladatok megoldására is használták, s ezek dokumentálása a médiában ugyan csak fontos volt.

⁵²³ A vidéki buszjáratokról: *Esti Hírlap* 1974. november 28.

⁵²⁴ 1974. november 23-án a Posta és Közlekedési Minisztériumban tartott sajtótájékoztatón, ahol a minisztérium vezetőin kívül az összes nagy járműipari vállalat vezetői is jelen voltak, elmondták, hogy már csak kilenc olyan község van az országban, amelyet nem ér el a távolsági buszhálózat. Hasonló adatokat többször ismételték, pl.: *Napló* (Veszprém) 1974. szeptember 20.

Használtak Ikarus buszokat mozgó élelmiszerüzletként (13. kép). Ezek az önkiszolgáló üzletek távoli falvak élelmiszerellátását voltak hivatottak szolgálni, amikor ezek a szocialista modernizáció során önellátó képességüket már elveszítették. Hogy ez a megoldás mennyire volt elterjedt, az mindenesetre kérdéses. Az Ikarusz buszok ilyen használatának médiabeli ábrázolása azonban a járművet megint csak a modernitás katalizátoraként mutatta be, amely az életforma változását lehetővé teszi.

12. kép. Mozgó ABC



Ugyan ezt lehet elmondani a mozgó ambuláns rendelőnek kialakított Ikarus buszokról. Ezeknek az olyan vidékeken kellett orvosi ellátást biztosítani, ahol az egészségügyi infrastruktúra különben alulfejlett volt. A modernitás szocialista felfogásából az élelmiszerellátás és az egészségügyi gondoskodás mellett természetesen a kulturális javakkal való ellátás sem hiányozhat. Az Ikarus buszokat ezért mozgó könyvtárként is bevetették. Először Budapest külső kerületeiben közlekedtek a bibliobuszok 1973-tól, majd az ország más részeiben is megindult a mozgó könyvtári szolgáltatás. 16.000 felhasználóról, 17.500 szállított kötetről tudósított az első év mérlegeként az ilyen számadatokat előszeretettel közlő szocialista média.⁵²⁵ Később az Ikarus vállalat, pontosabban szakszervezete maga is indított öt könyvtárbuszt. Hosszabb távon a könyvtárszakmai fejlődés szempontjából később zsákutcának minősítették az 1970-es éveknek ezt a törekvését.⁵²⁶

Az Ikarus személyszállításon kívüli alkalmazásai – például mint mobil posta – valószínűleg csak kevés számú járművet érintettek és esetleg csak rövid ideig álltak fenn. A médiabeli feldolgozás egyes esetekben túlszárnyalhatta a tényleges gyakorlat társadalmi jelentőségét. Nyilván a magyarok az Ikarus busszal leggyakrabban, mint közlekedési eszközzel találkoztak. De amikor a buszokat az utcákon és utakon látták, azok felidéztek a modernitásnak azokat a képzeteit, amelyeket az Ikarusoknak, mint a szocialista társadalmi haladás sokoldalú instrumentumainak a megjelenítései magukban hordoztak.

Ikarus ábrázolások nem csak felnőtteknek címezve születtek, hanem gyermek-, és fiatalok között is megszólítottak velük. Részben számukra is a fenti összefüggésekben jelenítették meg a buszt. Azonkívül megszólították a fiatalokat, mint potenciális jövőbeli munkaerőt. A *Magyar Ifjúság* és a még kisebbeknek szóló *Pajtás* többször tartalmazott közleményeket, amelyek azt hangsúlyozták, hogy a vállalatnál modern ipari szakmunkákat lehet tanulni, hogy a továbbképzéssel a szakma elsajátítása után akár az egyetemi szintig is lehetséges a cég által támogatott módon eljutni, és hogy az Ikarus-nál való munka egyébként általában is perspektivikus. Az Ikarus vállalat szociális szolgáltatásai – óvoda a dolgozók gyerekeinek, szervezett közlekedés a munkahelyre, sport és kulturális kikapcsolódások lehetőségei – szintén nem maradtak említés nélkül.⁵²⁷

Gyermekek számára a magyar játékipar az utcák Ikarus-át hűen reprodukálta kis Ikarus-ok formájában. Kártyajátékokat közlekedési eszközökkel szintén forgalmaztak. A

⁵²⁵ *Esti Hírlap* 1974. március 29.

⁵²⁶ Fehér Miklós: Kistelepülések könyvtári ellátása. Helyzetkép és szakirodalmi szemle. *Könyvtári figyelő* 2002. 3. 367.

⁵²⁷ *Pajtás* 1973. december 12., *Magyar Ifjúság* 1973. december.

köznyelviileg autós-kártyának nevezett készletekből 1961-től kezdve nyolc változat jelent meg. Ezek nem mindegyike tartalmazott Ikarus-t ám, amelyik igen, annál az Ikarus lap birtoklása biztosította a győzelmet, mivel a játék lényege a játékosársak fölött technikai adatokkal való győzedelmeskedés volt.⁵²⁸ Az Ikarus pedig köbcentiméterekben és lóerőkben felülmúlhatatlan volt. A legtöbbször előforduló márka – összesen 13-szor – éppen az Ikarus volt, s ráadásul a játék a KGST-t is népszerűsítette, amennyiben egyes járműveknél jelölték, hogy az a KGST keretében készült, s ennek a hovatartozásnak a játék menetében jelentősége is volt, mert ha valaki „KGST-t játszott ki”, akkor kérésére csak KGST lappal lehetett válaszolni.

13. kép. Ikarus játékkártyákon



⁵²⁸ Egy internetes fórum szerint, amelyen a játékkártya gyűjtők eszemcseréi zajlanak, az 1960-as évek elejétől az 1980-as évek végéig nyolc kiadása volt az autós kártya készleteknek. WWW.index.hu?

A rendszerváltás után az Ikarus közismert módon válságba került. A korábbi piacok felvevőképesége elveszett, az igazi nemzetközi versenyben való helytálláshoz a vállalat tőkeszegény volt, s a privatizáció sem jelentett tartós megoldást. Az Ikarus ma már alig látható a közlekedésben.

Az Ikarus azonban mint Magyarország gazdasági ikonja, függetlenné válva mintegy a Kádár-rendszer legitimációs deficitjétől továbbra is létezik. Azok a szimbolikus stratégiák, amelyeket a szocialista rendszer a busz körül kibontakoztatott meglepően stabilnak és hatékornak bizonyultak. Az Ikarus írott és vizuális ábrázolásai ma sem csupán buszokat prezentáltak, hanem „nemzeti” teljesítményt is. Az Ikarus és Magyarország összekapcsolása elég erős volt ahhoz, hogy a rendszerváltást is túlélje. Az Ikarus jóval a szocializmus vége után is a magyar ipar kevés számú „világszínvonalú” teljesítményei közé számít.⁵²⁹

A szocializmus évtizedeiben az Ikarus-propaganda talán ellenállást is kiváltott. Az 1950-es évek első felében, elsősorban bányászok szállításnak céljára gyártott buszokat, melyek fa karosszériájukról és a kárpitozás hiánya miatt fa üléseikről voltak nevezeteseek, köznyelviileg fakarusznak hívták. Bár a „fapados” ma is az olcsó, igénytelen megoldások szinonimája, az Ikarus-hoz nem tapadnak ilyen képzetek. A „fakarusz” kifejezés eredetileg tehát az alacsony minőségre való utalással, mintegy ironizált az Ikarus kultuszon. Ennek az ironikus átfordításnak a rendszerváltás után már nem maradt nyoma. A nosztalgiában nincs helye, mert ott az Ikarus a rendszerváltás egyik veszteségeként tematizálódik.⁵³⁰ Ha felelősség kérdése is fölmerül, akkor azt hol a kormányoknak, a privatizáció során megjelent befektetőknek tulajdonítják.

Több internetes oldal foglalkozik az Ikarus-ok történetével. A busz legendássá vált. Moszkvában a magyar filmek fesztiválját 2006 tavaszán Ikarus visszatért címmel rendezték meg (Возвращение Икаруса), valószínűleg azért, mert az Ikarus az orosz magyar történelmi kapcsolatok kevés mindkét oldal számára egyaránt nosztalgikusan felidézhető, pozitív vonatkoztatási pontjai közé tartozik. Több honlap foglalkozik az Ikarus buszokkal, vannak gyűjtők, akik különböző Ikarus típusokról méretarányos modelleket építenek, vásárolnak, illetve egymás között cserélnék. Esmét cserélnék a buszok dizájnjáról, technikai kérdésekről. A fórumokon akár a különböző sorozatokon belüli apró változtatásokat is igyekeznek rekonstruálni. Az Ikarus-fanok megkísérlik dokumentálni, hogy egyes típusok, vagy akár konkrét járművek a magyar közlekedési vállalatoknál mikor léptek szolgálatba, és meddig

⁵²⁹ ??

⁵³⁰ Bartos Csaba: *Bezárt a székesfehérvári Ikarus gyár. Szociográfia, interjúk*. Székesfehérvár, 2004.

maradtak üzemben. Az oldtimerek szerelmesei öreg Ikarusokat renoválnak, és ezzel kapcsolatos tapasztalataikról fórumaikon élénken eszmét cserélnek. Természetesen oldtimer találkozók is szerveznek.⁵³¹ Az Ikarus körüli nosztalgia diskurzus – kevéssé meglepő módon – teljesen nélkülözi azt a belátást, hogy a vállalat csak a keleti blokk védett „piacainak” köszönhetően tudta sikereit elérni.

Az Ikarus busz szimbolikus hatóerejét két tényezőnek köszönhetette: Egyrészt minden magyar életvilágához hozzátartozott, s még azok is, aki nem vagy csak ritkán utaztak busszal találkoztak vele napi szinten gyalogosként, vagy autóvezetőként. Mindennapokban való jelenléte különösen alkalmassá tette szimbolikus üzenetek hordozójaként való működésre, alkalmasabbá, mint a nyilvánvalóan propaganda célokat szolgáló szövegeket vagy képeket.

Másrészt az Ikarus busz azért is volt alkalmas mint tárgyi bázis a szocializmus szimbólumalkotásához, mert az autóbusz a beruházási javak körébe tartozik. A fogyasztási javak és a beruházási javak közgazdasági különbsége ebből a szempontból nem semleges kérdés. A szocialista rendszer az 1960-as évek óta bizonyos fogyasztási cikkekkel is asszociálódott, mint például a fridzsiderrel – aminek jelentéstartománya azonban nagyon is kétértelmű volt – tovább a későbbiekben másokkal is (a visszatekintésben ruhadarabokkal, mint pl. a Trapper farmer, a Tisza cipő, vagy italokkal, mint a Traubisoda).⁵³² Ám egy beruházási jószág, amely a modernizáció eszközeként jeleníthető meg jobban megfelelt a szocializmus szimbólum igényeinek, a munka kultuszának, mint a fogyasztási javak. Az Ikarus egyszerre volt a mindennapi élet változásainak egy motorja, és a nemzeti büszkeség egyik forrása: egy igaz aduász a szocialista rendszer önreprezentációjában. Az Ikarus emlékezete azután a siker képzetét tovább örökölte a szocialista korszak Ikarus ábrázolásaiból. Így vált az Ikarus az emlékezetben egy olyan egykori aduvá, amit a nemzet túlságosan is könnyelműen kiadott a kezéből.

⁵³¹ Lásd a következő weboldalakat: <http://www.old-ikarus.hu/>, ahol megkísérlik adatbázisba gyűjteni típusonként az egyes Budapesten közlekedett Ikarusokról elérhető információkat (rendszer, szolgálatba állás, üzemeltető, stb.), továbbá "Ikarus fan club" című fórum: <http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9043237>.

⁵³² Valuch Tibor: Hétköznapi élet Kádár János korában, Budapest, 2006.

IV. Összegzés

Az Ikarus a szocializmus szimbolikusan sikeres márkája volt, s elvitathatatlan, hogy műszaki sikereket is elért, az 1960-as évek Közúti járműprogramja pedig a KGST viszonyaihoz is sikeresen adaptálódott. Az Ikarus vállalat azonban eredetileg nem a szocializmus alkotása volt. Fejlődésének első szakaszában az Uhri család vállalkozó szelleme, céget építő stratégiái határozták meg emelkedését. A második világháború kitöréséig a cég, sajátos profilt kialakítva, a piaci versenyben a járműipari cégek második vonalába küzdötte föl magát. A vidéki, középosztályi szint alól, gazdálkodó és iparos háttérből kiemelkedő Uhri család számára vállalkozásuk társadalmi felemelkedést biztosított. Középpolgári, középosztályi szintre emelkedtek. Nem mondható, hogy a piaci versengés, a vállalkozó szellem idegen lett volna tőlük, vagy hogy ne értékelték volna a szaktudást. Maguk is igyekeztek járműipari szakismereteiket bővíteni, s amikor vállalatuk mérete szükségessé tette mérnököket alkalmaztak. Példájuk azt mutatja, hogy a gazdálkodó parasztok vagy iparosok körében elterjedt vállalkozói mentalitás át tudott nőni modern ipari vállalkozások világába is a 20. század első felében. Ez a megállapítás kétségbe vonja azt az elterjedt, legtisztább formájában Erdei Ferenc által megfogalmazott tételt, hogy a kapitalista vállalkozás a magyar társadalom zömétől idegen lett volna.

A második világháborúval véget ért a cég fejlődésének döntően a piaci viszonyok által meghatározott korszaka. A haditermelés időszakában a katonai megrendelések, az állami tőkejuttatás és ezzel összefüggésben a kormányzati és katonai bürokráciákkal kiépített kapcsolatok váltak döntővé. Ezek révén a vállalkozás mérte korábban elképzelhetetlen növekedést mutatott, ugyanakkor kiszolgáltatottá vált az államnak. A beruházási összegek felett rendelkező állami, illetve katonai hatóságok és a vállalat kapcsolatát ebben az időszakban is már a „puha költségvetési korlát” jellemezte. Ahogyan később leírták, a szocialista vállalatok magatartását meghatározta, hogy beruházásaiknál felülről rugalmas volt a költségvetési korlát, azaz számíthattak arra, hogy a már elkezdett beruházásokat elszaladó költségek mellett is finanszírozni fogja a kormányzat, amelyik tulajdonképpen fut a pénze után, mert nem akarja, hogy elveszen a már beruházott összeg, illetve – a döntés előkészítő apparátusok és a döntéshozók szempontjából – tévesnek bizonyuljon a korábban meghozott beruházási döntés. A hadigazdasági beruházásoknak köszönhetően egy a későbbi szocialista

beruházások kivitelezéséhez hasonló folyamatban mindenesetre egy járműipari nagyvállalat jött létre.⁵³³

A cég vezetése a háború után hamar kicsúszott az Uhri család kezéből. Bár 1945-től kezdve rövid ideig számos erőcsoport küzdelme befolyásolta a vállalat sorsát, az eredeti tulajdonosok, és a szociáldemokrata párt, illetve a szociáldemokrata szakszervezetek hamar kiszorultak a vállalatot sorsát befolyásolni képes erőcsoportok sorából. E törés ellenére az Uhri Testvérek / Ikarus története rámutat a kontinuitásnak a politikai korszakhatárokon átnyúló szálaira. A szocialista vállalat a második világháború hadiipari konjunktúrájában született, nem az államosításokkal. A dolgozók életének üzemcentrikussága – a közösségi élet szerveződéseitől, a vállalati szociálpolitikai juttatásokig, amit a szocialista korszak jellegzetességének szoktak tartani – szintén a háborús évek terméke volt. Igazán újat és tipikusan szocialistát majd csak az 1960-as évek beruházásaival alkotott a rendszer.

Azonban az államosítással sem egyszerűen az MDP, illetve az általa uralt állami apparátusok közvetlen hatalma alá került a vállalat. Az államszocialista hatalom kezdettől csak egy technokrata réteg közbejöttével tudta elérni a termelés világát, és csak rájuk támaszkodva tudott beruházásokat, iparpolitikai célokat kialakítani. Létrejött az iparági szakmai egyesületeknek és kutatóintézeteknek egy – részben az akadémiai és egyetemi szférával összefonódott, személyi átfedések révén összekötött – hálózata, amelynek résztvevői a politikai elvárásokhoz való minden alkalmazkodásuk ellenére is szakmai, tudományosan megalapozott tudásukkal legitimálták magukat. Az a megállapítás, hogy a technokrácia kezdettől a szocialista rendszer egyik alkotóeleme kutatásaink egyik lényeges újdonsága a rendszerről adott eddigi elemzésekhez képest, hiszen a technokrácia jellemzői, egyáltalán léte a rendszer korai időszakával kapcsolatban eddig föl sem merült.

Az Ikarus esetében a technokraták – noha a tágabb járműipari technokrácia megosztott volt belső szakmai viták mentén – szemben álltak azokkal, akik pusztán a párt politikai hatalmát képviselve nem építhettek műszaki vagy egyéb szakmai kompetenciára, s a

⁵³³ A beruházások állami tőkejuttatástól való függőségében a korszakhatár tehát inkább a második világháború kezdete, és nem a vállalat tényleges állami kezelésbe vétele 1947-ben. Igaz, közben volt egy epizód, amikor a vállalat piaci módon próbálta finanszírozni önmagát, ám erre csupán az inflációs időszak biztosított lehetőséget, azután tőkepiac hiányában gyors fizetéseképtelenné válás következett, ezért is került a cég állami kézbe már az általános államosítások előtt. Bródy András a magyar gazdaság bizonyos torzulásait szint a második világháború kezdetétől datálja. Szerinte a magyar gazdaságban a győri programtól kezdődik az a trend, hogy egységnyi új, hozzáadott érték csak mind nagyobb és nagyobb ráfordítással állítható elő. Ennek oka az árrendszer állami torzítása és a tőkeallokáció állami módja, ami hatékonyságában mindig elmarad a piactól. Bródy András: A termelés intenzifikálásának problémái. In: *Műszaki fejlődés-Közgazdasági feltételrendszer*. KJK. Bp. 1986. 153-165. Az Uhri vállalatok története megerősíti e megállapítást.

különböző szereplők konkrét lokális együttállásában ehhez szövetségest találtak a hagyományos szakmunkáskultúra leszorított, magukat hátrányos helyzetben érző köreiből. Utóbbiak a szakszervezetek gleichschaltolásával elvesztették korábbi intézményes mozgásterüket, de egy sajátos szakmunkás kultúra részeseiként képesek voltak kollektív stratégiák folytatására. Az adott ipari-műszaki kultúra működtetésében technokraták és szakmunkások egymásra voltak utalva, s anyagi tekintetben is meg tudták találni az állandó normarendezések, célprémiumok, túlóradíjak világában a közös érdekeiket, éppen a párthatalom képviselőivel szemben. Az Ikarus 1950-es években elért műszaki sikerei ezen az együttműködésen alapultak. Az 1956-os forradalomban rövid időre a szakmunkás csoportok és a technokraták kezébe került a vállalat, akik megszabadulva a párthatalom képviselőitől – az 1956-os évvégi viszonyok között a magyar iparban ritka módon – a termelést is fenntartották. Természetesen nem állíthatjuk, hogy más vállalatoknál ugyan így technokraták, szakmunkások és párthatalom háromszögében alakultak volna a folyamatok az 1950-es évek első felében és a forradalomban, mint az Ikarusnál, de kérdést további vizsgálatra érdemesnek tartjuk.

A forradalom leverésével megroppant a technokraták és szakmunkások korábbi együttműködése, és ezzel az addig eredményes ipari-műszaki kultúra is válságba került. A bukácsoló vállalat számára a felemelkedés lehetőségét technokraták egy új nemzedékének színre lépése jelentette. A hazai technokraták ebben a lépétkben korábban elképzelhetetlen, új szerepet találtak a vállalatnak a KGST keretén belül. Elsősorban a Szovjetunió és az NDK, részben pedig a többi szocialista ország nagykategóriájú buszszükségletének kielégítésére, korántsem belső küzdelmek nélkül, és nem könnyen meghozott döntésekkel, de létrehoztak egy magas szinten automatizált, nagy volumenű termelésre alkalmas gyártósort. Ez az, amit azután később fékezőleg hatott az innovációra, s ami nem volt gazdaságilag hatékonyan adaptálható akkor, amikor már nem birodalmi léptékű megrendelők igényeinek kellett megfelelni, hanem több kisebb, különböző igényeket támasztó vevőt kellett volna kiszolgálni.

A Közúti járműprogram projektjének levezénylője a technokrácia volt, amelynek a Kádár rendszer nagyobb és a korábbiakhoz képest kiszámíthatóbban működő autonómiát biztosított. Ez a kádárizmus társadalommal kötött kompromisszumrendszerének egy nem elhanyagolható része volt, ami egyúttal az MSZMP ideológiájában is fordulatot jelentett. Innentől nem egy a történelmet mintegy befejező forradalmi mozgalom letéteményesének tudta magát a párt, hanem egy tulajdonképpen nyitott végű modernizációs folyamat menedzselőjének, amelyben a soron következő feladatokat nem a politikai utópiából vezették le, hanem tudományosnak tekintett, szakmai racionalitás jelölte ki. Az ezen elvek alapján

működő technokrata közeg az Országos Műszaki Fejlesztési Bizottság révén mintegy korporatív autonómiát kapott, hogy beruházási programokban, nagy léptékű műszaki fejlesztési projekteken konkretizálhassa a technokrata modernitásvíziót.

De a technokrácia, amely ekkoriban tevékenykedett nem a szocialista rendszer terméke volt. Tagjainak egy része korábbi korszakban nyerte szakmai szocializációját, vagy ha már az 1950-es években, akkor is egy olyan szakmai közegben, amely a korábbinak folytatása, s egyúttal a rendszer minden elzárkózása ellenére a nemzetközi szakmai tudáscirkuláció részese volt. Az 1960-as évek elejének újdonsága – s ez a tipikusan kádári megoldás – amint már említettük, az volt, hogy a hazai technokrácia jelentős autonómiát kapott, az OMFB működése révén (ám ennél ekkor is jóval kiterjedtebb intézményhálózat alkotta a technokrata közeget). Kutatásunk egyik lényeges eredménye, hogy a Kádár-rendszernek a társadalommal kötött – sokat emlegetett – kompromisszumának egyik fontos része volt a technokrácia és a rendszer igényeinek egymásra találása. A közúti járműprogramot nem egy intézmény, nem a pártvezetés, nem pusztán az illetékes Kohó- és Gépipari Minisztérium alakította ki, s nem is köthető egy-két konkrét személyhez. Maga a közös – kibernetikainak nevezhető – modernitásvíziót követő technokrata közeg dolgozta ki és vitte keresztül a projektet, talán egy kisállami ressentiment által is motiválva; a birodalmi lépték számára való tervezés euforikus vonzerőt gyakorolt rájuk. A program megvalósulása után örömmel ismételték, hogy Magyarország egyetlen buszgyára annyi járművet termel évente, mint Japán vagy az NSzK sok kisebb vállalatból álló teljes autóbuszipara. Az általuk az 1960-as években megvalósított, nagy mértékben automatizált termelés ugyanakkor jelentősen csökkentette a képzett szakmunkások mozgásterét, a termelési folyamatok fölött gyakorolt befolyását. Ez nyilván kényelmes volt a hatalom számára is, hiszen az 1950-es években a szakmunkások még komoly erőtenyező voltak a termelés felett gyakorolt ellenőrzésük révén. De a korszerűbb, automatizált technológia alkalmazása szükséges is volt, mert a forradalom leverése megtörte azt a munkakultúrát, amit addig a szakmunkások működtettek.

Az automatizált gyártósorokkal azonban egy olyan termelési struktúra jött létre, ami az adott viszonyok között alacsony készséget mutatott az innovációra, s később, a KGST szétesésével üzleti szempontból képtelen volt fenntartani magát. Persze, az ezt megalkotó technokrácia – még ha vállalkozott is a jövőbeli fejlődési tendenciák megbecsülésére – ám nem láthatott a jövőbe, nem számolhatott az 1960-as évek második felében a KGST majdani szétesésével és azzal, hogy az Ikarus-nak piaci körülmények között kell helytállnia. Amikor az 1980-as években már látták ezt, akkor pedig nem voltak meg az eszközeik a szükséges

adaptációs stratégia kidolgozásához, ahhoz, hogy az óriási szériákra tervezett rugalmatlan gyártókapacitásokat átalakítsák. Így az Ikarus, amely a szocializmus évtizedeiben magasra emelkedett, és a rendszer sikerét sokrétű módon szimbolizálta, a rákövetkező évtizedben – nem találva a kiutat abból a csapdahelyzetből, ahova a szocializmus évtizedeiben megtett fejlődési útja vezette – lefelé bukácsolt, míg be nem következett lényegében a teljes csőd.

A technokrácia szerepét a szocializmusban értelmezhetjük a vállalkozói funkciók fogalma felől. Ezeket nem teljeskörűen, de közülük többet – például a termékpaletta meghatározását, a technológiai váltásokról szóló vagy egyéb beruházási döntéseket – a technokraták gyakoroltak. Így volt ez az 1950-es évek első felében, amikor ezeket a feladatköröket elég a Zerkovitz körül elrendeződő technokrata csoport gyakorolta, és így az 1960-as években is, amikor Michelberger volt az Ikarus fejlesztésével foglalkozó technokraták kulcsfigurája. Mindketten pártonkívüliként tudtak meghatározó szerepet játszani a vállalat történetében, éppen azért, mert piaci rendszer hiányában a tulajdonosi, illetve vállalkozói funkciók igazából gazdátlanokká váltak. A szocialista rendszer tehát kezdettől – az Ikarus példája legalábbis ezt mutatja – minden diktatórikus, a társadalmat megtörni akaró jellege mellett is, a technokrácia rendszere is volt. Nem csak alárendelt módon vette igénybe egyes technokraták szolgálatait, hanem – az 1950-es években rejtve maradó módon, az 1960-as évektől tulajdonképpen nyíltan is kimondva – velük működtette a gazdaságot. S ennek során irányító szerepet kaphattak olyan személyek is, akik politikai értelemben nem voltak a hatalmi struktúrák résztvevői.

A technokrácia azonban hosszabb távon nem bizonyult alkalmasnak a modernizátori feladatok konkrét megvalósítására. Az Ikarus esetében egy olyan termelési struktúrát hozott létre, ami az adott viszonyok között alacsony készséget mutatott az innovációra, s később, a KGST szétesésével üzleti szempontból képtelen volt fenntartani magát. Persze, az ezt megalkotó technokrácia – még ha vállalkozott is a jövőbeli fejlődési tendenciák megbecsülésére – ám nem láthatott a jövőbe, nem számolhatott az 1960-as évek második felében a KGST majdani szétesésével és azzal, hogy az Ikarus-nak piaci körülmények között kell helytállnia. Amikor az 1980-as években már látták ezt, akkor pedig nem voltak meg az eszközeik a szükséges adaptációs stratégia kidolgozásához, ahhoz, hogy az óriási szériákra tervezett rugalmatlan gyártókapacitásokat átalakítsák. A birodalmi méretekre tervezett, s a rendszer összeomlása idejére több elemében már amúgy is elavult konstrukció és gyártástechnológia menthetetlennek bizonyult a keleti blokk bukása után, miközben a termelés volumenét tekintve kisebb nyugati buszgyára tovább tudták erősíteni gazdaságosságukat. Így az Ikarus, amely a szocializmus évtizedeiben magasra emelkedett, és

a rendszer sikerét sokrétű módon szimbolizálta, a rákövetkező évtizedben – nem találva a kiutat abból a csapdahelyzetből, ahova a szocializmus évtizedeiben megtett fejlődési útja vezette – lefelé bukdácsolt, míg be nem következett lényegében a teljes csőd.

A technokrácia kudarca nem tudáshiányból, vagy téves vízióiból fakadt, még kevésbé egyes képviselőinek felkészületlenségéből vagy tehetségtelenségéből. Az Ikarus történetében nagy tudású és tehetséges szakemberek szerepeltek. Az államszocializmus viszonyai között a technokrácia nélkülözte azonban azokat a külső korlátokat, amelyek éppen a hatékonyságát biztosíthatták volna. Ilyenek lehetett volna a piaci tökeallokáció kényszerítő mechanizmusai az inputok oldaláról, és a piaci verseny az értékesítésben az outputok felől. Ezek hiányában a technokrácia, amelynek működése felett tartalmi szempontból valójában a párthatalom sem gyakorolt ellenőrzést, szabadon, ám végül is gazdaságilag hosszabb távon nem hatékony módon működött. Egyedül a racionális, tudományosként legitimált tudásra alapozva nem bizonyult lehetségesnek a gazdasági és társadalmi fejlődést menedzselni.

Levéltári és kéziratok források

MNL OL 276 f. 116. 18. ő.e.

MNL OL 288 f. 5/297 őe. Politikai Bizottság ülése 1963. IV. 11.

MNL OL 288 f. 5/304. ő.e.

MNL OL 288. f. 5./388. ő. e. MSZMP PB ülés 1966. február 22.

MNL OL 288. f. 5/ 359. ő.e. Politikai Bizottság ülése 1965. II. 16.

MNL OL 288. f. 15/58. ő.e. ÁGB ülés 1963. II. 23.

MNL OL 288. f. 15/22. ő.e.

MNL OL MKS 276 f. 116. 11. d. 15. ő.e.

MNL OL MKS 288. f. 5. cs. 299. őe.,

MNL OL XIX – F – 32 159. d. NIK Uhri Testvérek Rt.

MNL OL XIX – A – 41 507. d.

MNL OL XIX – A – 41. 1. d. OMFB

MNL OL XIX – A – 41/a 425. d.

MNL OL XIX – F – 6 – hb 11. d.

MNL OL XIX – F – 6 – hb 5. d.

MNL OL XIX – F – 6 h 102. d.

MNL OL XIX – F – 32 159. d. NIK Uhri Testvérek Rt.

MNL OL XIX – F–32, 45. d.

MNL OL XXIX – F – 187-h. 7. d.

MNL OL XXIX – F 187 – m

MNL OL XXIX – F – 187-r 17.

MNL OL XXIX – F – 187 – r 66. d.

MNL OL XXIX – F – 187-r 158. d. Ikarus Karosszéria és Járműgyár

MNL OL XXIX – F – 187-r Ikarus Karosszéria és Járműgyár 159. d.

MNL OL XXIX – F – 187 – r 178. d. Ikarus Karosszéria- és Járműgyár.

MNL OL XXIX – F – 187 – r 179. d.

MNL OL XXIX – F – 187-r 200 d.

MNL OL XXIX – F – 187-r 205. d.

MNL OL XXIX – F – 1/a T. 1. Tervhivatal.

MNL OL XXIX – F – 1/a T. 2.

MNL OL XXIX – F – 1/a T. 3.

MNL OL XXIX – F – 1/a T. 4.

MNL OL Z 517 1. cs. Uhri Testvérek Karosszéria és Járműgyár

MNL OL Z 517 2. cs.

MNL OL Z 517 3. cs.

MNL OL Z 517 15. cs.

MNL OL Z 517 17. cs.

MNL OL Z 517, 18. cs.

MNL OL Z 517, 20. cs.

MNL OL Z 517 32. cs.

MNL OL Z 517 38. cs.

MNL OL Z 517 144. cs.

MNL OL Z 1192, 1. cs.

ÁBTL 3. 1.5. O-9975/4 Kitelepítettek objektum dosszié.

ÁBTL 3.1.5. O – 16656/15. Zerkowitz Béla István dossziéja.

ÁBTL 3.1.5. O-11804/1. Az ORFK II. Főoszt. IV. oszt. jelentései.

ÁBTL 3.1.9. V-150384/5. Bp. Rendőrfőkapitányság Politikai Nyomozó Osztály VI/2.

csoportjának összefoglaló jelentése az Ikarus Karosszéria és Járműgyár Munkástanácsáról.

ÁBTL 3.19. V-141867. Dr. Hant Emil tsa. vizsgálati dosszié.

HL Eln. VKF. 1. 1943/6464.

HL HM 1941. eln. III. csf. 5225 d.

HL HM 1943 eln. 17/b 107819.

HL HM 1944 eln. 17/b. 203893.

HL HM 1944 eln. 17/b. 209074.

BFL VII.204. 1913-366 Uhri Imre. Szabó Albert közjegyző iratai.

BFL XVII.1625. Budapesti 268/b sz. igazolóbizottság. 2. doboz.

BFL XXIX.121. 599. doboz. 1952. szept. 1. Mérlegbeszámoló értekezlet az Autó és

Traktoripari Tröszt Tanácstermében, MNB vállalati zárszámadások

BFL XXXV.157.a.1. 3., 5. és 6. ö.e. XVI. kerületi pártértekezletek.

BFL XXXV.157.a.2. 18. ö.e. XVI. kerületi MDP Pártbizottság üléseinek jegyzőkönyvei és mellékletei.

BFL XXXV.157.a.3. 65., 86., 257., 290., 297. és 299. ö.e. XVI. kerületi MDP Pártbizottság üléseinek jegyzőkönyvei és mellékletei.

BFL XXXV.95.a. 23., 47., 48., 51., 52./b., 73., 83. és 104. ő.e. Nagybudapesti
Pártbizottság üléseinek jegyzőkönyvei és mellékletei.
BFL Társas cégek cégjegyzéke, 145. kötet, 188.

Jenei Károly – Szekeres József: Az Ikarus Karosszéria és Járműgyár története. 1895-1970.
Kézirat 1971. FSZEK Budapest gyűjtemény, BQ 0910/365.

Oral History Archivum: Bakonyi Sebestyén Endre életútinterjú

Oral History Archivum: Sebestyén János életútinterjú

Vörös János: *Az életutam*. Kézirat. 2006. Új Érték Ipari-szolgáltató és Kereskedelmi
Szövetkezet. <https://mek.oszk.hu/06400/06462/06462.htm>

Interjú Tóth Gézával 2019. V. 30.

Interjú Gruber Józsefnével 2019. XI. 09.

Nyomtatott és sajtó források

1948: XIII. tc (a bauxitbányászat és az alumíniumipar államosításáról) indoklása.

28900/1944. Ip.M. rendelet

29000/1944 Ip. M. rendelet

A Budapesti Kovács és Kocsigyártó Ipartestület Értesítője 1929. (VII. évf.) 10. sz. október 1.

A gépipari ágazat fejlődése és helyzete 1938-1966. A Hosszútávú tervezés iparfejlesztési
bizottsága. Gépipari albizottság. Budapest, 1968.

A hőerőgépek professzora, Brodsky Dezső. BME Egyetemtörténeti füzetek, 2010.

A Magyar Szocialista Munkáspárt határozatai és dokumentumai 1956-1962. Bp. 1964.
Kossuth.

A szocialista brigádmozgalom vizsgálata statisztikai adatok alapján. 1970. Ikarus. Budapest.

A tudományos-technikai fejlődés hatása az Ikarus Karosszéria és Járműgyárban. Bp. 1977.
Szakszervezetek Elméleti Kutató Intézete. A kutatást vezette és a tanulmányt írta Kerekes
Györgyné.

Baló Alfréd Dr.: Újítások külföldi autóbuszokon. *Magyar Közlekedés*. 1947. november, 139-
145.

Baránszky-Jób Imre: Könnyűfémek alkalmazása járóműveknél. *Alumínium*, I. évf. 12. sz.
271-284.

- Bartos Csaba: *Bezárt a székesfehérvári Ikarus gyár. Szociográfia, interjúk*. Székesfehérvár, 2004.
- Becker Ervin: Beköszöntő *Alumínium*. I. évf. 1. sz. 1949. Január. 1. 1.
- Békés Megyei Népujság. 1974. június. 4.
- Bojár Iván: Autóbusz és filozófia. *Magyar Hírlap* 1975. április 7.
- Budapesti Közlöny* 1944. márc. 15.
- Buzási János: Üldözik-e a pártonkívüli műszakiakat az Ikarusban? *Népszabadság*, 1957.június 22.
- Czére Béla dr. és Prohászka László: *Hazai Gépjárműközlekedésünk fejlesztése. A Magyar Tudományos Akadémia Közlekedéstudományi Főbizottsága és a Közlekedési Minisztérium által 1952. július 11-12-én rendezett első Gépjárműközlekedési Ankét előadásainak és hozzászólásainak anyagai*. Bp. Közlekedési Kiadó, 1953.
- Déli Hírlap* (Miskolc) 1974. szeptember 12.
- Délmagyarország* 1974. szeptember 28.
- Pálmány Béla, Szerk.: *Dokumentumok a magyar közlekedés történetéből (1945-1949)*. Bp. 1981.
- Esti Hírlap* 1974. augusztus 14.
- Esti Hírlap* 1974. március 29.
- Esti Hírlap* 1974. november 28.
- Fejérmegyei Hírlap* 1974. szeptember 4.,
- Feledy Béla Hozzászólás Zerkovitz Béla „Korszerű autóbuszok tervezésének néhány alapkérdése” c. cikkéhez. *Közlekedéstudományi Szemle*. 1954. 1. sz. 17-18.
- Feledy Béla: A magyar autómobilizmus mai helyzete. *Magyar Közlekedés*. 1948. augusztus, 133-136.
- Finta László: *A karosszériagyáros: Uhri Imre története*, Budapest, 2007,
- Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1933-1937-ig*, Budapest, 2010.
- Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1938-1940-ig*. Budapest é.n. (2010).
- Finta László: *Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1941-42-ig*. Budapest, 2012.
- Fodor, Nikolaus: *Das ungarische Metall: Aluminium*. Budapest, 1935.
- Fővárosi Közlöny*. 1919. 7. sz. február 14.
- Friss Újság* 1947. december 24.
- Gazdasági, pénzügyi és tőzsdei kompász*, 1943-1944. (19. évf.)

- Gerő Ernő: A döntő tervén teljesítésének feltételei (Beszéd az MDP KV által összehívott országos aktívaértekezleten.) In: U.ő: *A vas, az acél, a gépek országáért*. Szikra, Budapest, 1952. 216-244.
- Gillemot László: Az alumínium felhasználás újabb útjai. *Alumínium*. I. évf. 12. sz. 265-270.
- Konkoly Tibor: Gillemot László. In: *Műszaki nagyjanink*. 6. köt. Szerk.: Pénzes István. Budapest, 1986. 449-507.
- Hevesi Gyula: *Egy mérnök a forradalomban*. Bp. 1965.
- Hoffmann József: *Harminc év fegyverben. Epizódok a „Mosolygó Antal” munkásőregység harmincéves történetéből: a Munkásőrség Budapest 16. „Mosolygó Antal” Egységparancsnokság története 1957-1987*. Budapest, 1987.
- Horváth Ede: *Én volnék a vörös báró?* Bp. 1990.
- III. Autóbusz szakértői tanácskozás. Győr (Gépipari Tudományos Egyesület Gépjármű és Motortechikai Szakosztálya, Karosszéria- és Felépítmény Szakbizottság) 1972.
- Ikarus 1948-1963*. Budapest. 1963. Ikarus.
- Katolikus magyarok vasárnapja*. 1977. 84. évf. 45. sz.
- Keletmagyarország*. 1974. augusztus 30.
- Ki kicsoda az 50 éves Gépipari Tudományos Egyesületben*. Szerk.: Kiss Lajos. GTE. Bp. 1999.
- Kozák Imre: Sályi István In: *Műszaki nagyjanink*. 6. köt. Szerk.: Pénzes István. Budapest, 1986. 399-448
- Közlekedés, politika, 1945-1989*. Szerk.: Frisnyák Zsuzsa. Bp. MTA TTI 2011.
- Közlekedéstudományi Szemle* 1954. 2., 3., 4. sz.
- Koczogh Ákos: *Finta László*. Bp. 1978. Corvina.
- Kozma János – Magyar István – Michelberger Pál – Várlaki Péter: Exportorientált iparvállalati fejlesztési stratégia a magyar autóbuszgyártásban. A magyar népgazdaságra ható főbb világ gazdasági tényezők a VI. ötéves tervidőszakában. *Közgazdasági Szemle* 1982. július-augusztus 886-898.
- Laklia Tibor vegyészmérnök, interjú. Kóthy Judit - Topits Judit: A rozsdás kerekű zsilip. Hogyan lett Magyarország a földgázellátás terén Európa egyik éllovasa? In: *Közelítések a kádárizmushoz*. Szerk. Germuska Pál, Rainer M. János. 1956-os intézet, Budapest, 2008.
- Magyar Hírlap* 1974. augusztus 11.
- Magyar Hírlap*. 1974. szeptember 1.
- Magyar Közlekedés*. 1948. augusztus.
- Magyar Közlöny* 1949. február 5. (28. sz.).

Magyar Közlöny 1953. nov. 7. 59. sz.

Magyar Szárnyak 1941 (4. évf.) 19. sz. 24.

Magyar Szárnyak. 1943. 6. évf. 24. sz.

Magyar Tudóslexikon Szerk.: Nagy Ferenc, Bp. 1997. Better kiadó.

Magyarország a második világháborúban. Lexikon A-ZS. Főszerk.: Sipos Péter, Budapest, Petit Real, 1997.

Michelberger Pál: *Autóbusz karosszériák gyártása*. Budapest, 1962. Mérnök Továbbképző Intézet.

Michelberger Pál: Előszó. In: *Finta László: Földön – vízen – levegőben. Uhri testvérek története 1941-1942-ig*. Budapest é.n. (2012).

Michelberger Pál: Járműipar – műszaki fejlesztés – mechanikai kutatás. In: *Műszaki fejlődés-Közgazdasági feltételrendszer*. KJK. Bp. 1986. 41-81.

Nagy Magyar Compass 1941-1942.

Napló (Veszprém) 1974. szeptember 20.

Németh József: *A műszaki értelmiség érdekképviseletének és a Magyar Mérnök és Technikusok Szabad Szakszervezetének néhány kérdése 1945-1948*. Bp. 1973.

Szakszervezetek Elméleti Kutatóintézete.

Népszabadság 1975. február 23.

Népszabadság. 1974. augusztus 17.

Népszava 1947. augusztus 2.

Népszava 1947. július 13.

Népszava 1947. július 16.

Népszava 1947. július 27.

Népszava 1947. március 17.

Nógrád 1974. szeptember. 5.

Pajtás 1973. december 12.

Magyar Ifjúság 1973. december.

Patek Alajos: *Munkaszervezés az irodában*. Bp. Föv. Tanács Ipari Szervező Int. 1980.

Pesti Hírlap 1939. 61. évf. október 28.

Pesti Hírlap 1939. 61. évf. október. 1.

Pesti Hírlap 1939. 61. évf. október. 28.

Pestmegyei Hírlap. 1974. szeptember 17.

Prohászka László: Gépjárműközlekedésünk tudományos intézményei. *Közlekedéstudományi Szemle*. 1953. 7-8. sz.

Reform 1989. (2. évf.) augusztus 11.

Reform 1989. (2. évf.) november 10.

Repülés 1967. 20. évf. 2. sz. 11.

Repülés 1968. 21. évf. 8. sz.

Repülés 1981. 34. évf. 7. sz.

Repülés, 1968. 21. évf. 10. sz.

Repülés, 1971. 24. évf. 2. sz.

Rózsa György: A szakma nagy örege Zerkovitz Béla. *Autó-Motor* 1983. (36. évf.) április 15. 59.

Školy v republice československé ve školním roce 1923-24, Praha 1925.

Školy v republice československé ve školním roce 1924-25, Praha 1926.

Školy v republice československé ve školním roce 1925-26, Praha 1927.

Školy v republice československé ve školním roce 1926-27, Praha 1928.

Statistické správy republiky Československé, XIX (1938).

Szabad Nép 1947. február 28.

Szabad Nép 1947 március 2.

Népszava 1947. február 25.

Népszava 1947. február 26.

Népszava 1947. február 27.

Szabó Dezső: Az autóbusz legújabb fejlődése. *Magyar Közlekedés* 1947. december, 150-152.

Szekeres Ferenc: *Az alumínium Magyarország nemzetgazdaságában*. Részlet a Közgazdaságtudományi Kar doktori értekezéséből. Budapest, 1941.,

Szentgyörgyi Zsuzsa: *Mérnök – tudós – iskolateremtő. Michelberger Pál és kora*. Typotex, 2008.

Tormai László: Ludas Matyi az Ikarusban. *Ludas Matyi* 1982. (38. évf.) 43. sz. 10.

Valent Lajos: Autóbuszközlekedésünk műszaki nehézségeinek megoldása. In: Czére Béla dr. és Prohászka László: *Hazai Gépjárműközlekedésünk fejlesztése. A Magyar Tudományos Akadémia Közlekedéstudományi Főbizottsága és a Közlekedési Minisztérium által 1952. július 11-12-én rendezett első Gépjárműközlekedési Ankét előadásainak és hozzászólásainak anyaga*. Bp. Közlekedési Kiadó, 1953. 60-61.

Varjasi Imre (szerk.): *Az 1956-os munkástanácsok tevékenysége és dokumentumai Hajdú-Bihar megyében*. Hajduböszörmény, 2008.

Vigh Lajos: Elkészült a századik trambusz. *Magyar Ipar* 1948. (2. évf. 20. sz.) aug. 26.

Világ: 1947. december 4. 3.

Világ 1947. december 13. 2.

Világ 1947. december 16. 4.

Világ. 1947. december 21. 1.

Vysoké, střední a odborné školy v republice československé ve školním roce 1921-22, Praha 1924.

Winkler Dezső: Könnyűfém alkalmazása a közúti járművekben. In: Geleji Sándor (szerk.): *Alumínium kézikönyv*. Budapest, 1949. Mérnöktovábbképző intézet.

Zerkovitz Béla: A könnyűfémek alkalmazásának jelenlegi állása a hazai gépkocsigyártásban. *Alumínium* 1950. II. évf. 7. sz.

Zerkovitz Béla: A könnyűfémek alkalmazásának jelentlegi állása a hazai gépkocsigyártásban. *Alumínium*. 1950. 7-8. sz. 171-175.

Zerkovitz Béla: Az Ikarus-gyár új autóbúszá. *Magyar Technika. Műszaki és gazdaságtudományi folyóirat*. 1952. 1-2. sz. VII. évf. 23-28.

Zerkovitz Béla: Az Ikarus-gyár új autóbúszá. *Magyar Technika. Műszaki és gazdaságtudományi folyóirat*. 1952. 1-2. sz. VII. évf. 23-28.

Zerkovitz Béla: Korszerű autóbúszók tervezésének néhány alapkérdése. *Közlekedéstudományi Szemle*. 1953. III. évf. 11-12. sz. 405-412.

Zerkovitz Béla: Nehézgépkocsik rugózásának alapelvei. *Magyar Technika* 1949. 7. sz. 54-58.

Zerkovitz Béla: A könnyűfémek alkalmazásának jelentlegi állása a hazai gépkocsigyártásban. *Alumínium*. 1950. 7-8. sz. 171-175.

Zerkovitz Béla: Önhordó autóbúszszekrények építése. *Autó* 1948.(1. évf.) július. 1.

Zerkovitz Béla: Újabb irányok az autóbúsz építésben. *Magyar Technika. Műszaki és gazdaságtudományi folyóirat*. 1949. 4. sz. VI. évf. 45-51.

Zerkovitz Béla: Újabb irányok az autóbúsz építésben. *Magyar Technika. Műszaki és gazdaságtudományi folyóirat*. 1949. 4. sz. VI. évf. 45-51.

Zerkovitz Béla: Válasz a „Korszerű autóbúszók tervezésének néhány alapkérdése című cikkekre beérkezett hozzászólásokra. *Közlekedéstudományi Szemle* 1954. 5. sz. 184-190.

Internetes források

<http://www.gteportal.eu/gte.php?sub=tortenelmunk>. Letöltés, 2019. 05. 21.

<http://www.old-ikarus.hu/>, <http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9043237>.

<http://www.old-ikarus.hu/>; egy linkgyűjtemény az Ikarus témában: <http://ikarus.lap.hu/>;
<http://forum.index.hu/Article/showArticle?t=9043237>.
<http://www.rev.hu/sulinet56/online/szerviz/kislex/biograf/kelemen.htm>. Letöltés 2018. 12. 13.
<https://artportal.hu/lexikon-muvesz/bojar-ivan-4079/>.
 Mesélő cégtáblák. Ikarus. Az MTV dokumentumfilmje 1993, rendező Novobáczky Sándor.

Szakirodalom

Abelshauser, Werner: Two Kinds of Fordism: On the Differing Roles of the Auto-mobile Industry in the Development of the German States. In: Haruhito Shiomi, Kazuo Wada (eds.): *Fordism Transformed. The Development of Production Methodes in the Automobile Industry*. 1995, Oxford, (Fuji Business History Series) 269-296.

Ahrens, Ralf: *Gegensitige Wirtschaftshilfe? Die DDR im RGW – Strukturen und handelspolitische Strategien. 1963-1976*. Böhlau, 2000.

Ahrens, Ralf: Spezialisierungsinteresse und Integrationsaversion im Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe: Der DDR-Werkzeugmaschinenbau in den 1970er Jahren. In: *Economic History Yearbook*. 2008/2. 73-92.

Baráth Magdolna: A Gazdasági Bizottság 1956-1957-ben. *Levéltári Közlemények*. 2007/2. 213-251.

Bácskai Vera: Havel Lipót. Kőművessegédből építési nagyvállalkozó. In: *Sokszínű kapitalizmus*. Szerk. Sebők Marcell. 2004. Budapest.

Bácskai Vera: *Vállalkozók előfutárai. Nagykereskedők a reformkori Pesten*. Bp. Magvető, 1989.

Bauer Tamás – Patkós Anna – Soós Károly Attila – Tárnok Éva – Vince Péter: *Járműprogram és gazdaságirányítás*. MTA Közgazdaságtudományi Intézet. Bp. 1980.

Bauer Tamás - Sós Károly Attila: Kényszerpályák hálójában. Vállalkozói kapcsolatok és műszaki fejlesztés a járműiparban. In: *Vállalati magatartás – vállalati környezet*. Szerk. Tardos Márton. Bp. 1980. Közgazdasági és jogi. 149-184.

Bauer, Reinhold: Ölpreisen und Industrieroboter. Die siebziger Jahre als Umbruchphase für die Automobilindustrie in beiden deutschen Staaten. In: *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*. Hrsg. Konrad H. Jarausch. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen, 2008. 68-83.

Belényi Gyula: *Az állam szorításában. Az ipari munkásság társadalmi átalakulása Magyarországon 1945-1965*. Belvedere. Szeged, 2009.

- Berghoff Hartmut – Vogel, Jakob: Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Ansätze zur Bergung transdisziplinärer Synergiepotentiale Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels Frankfurt – New York, 2004, 9-41.
- Berghoff, Harmut – Vogel, Jakob Hrsg.: Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte. Dimensionen eines Perspektivenwechsels Frankfurt – New York, 2004, Campus Verlag.
- Bessel, Richard - Jessen, Ralph, Hg., *Die Grenzen der Diktatur. Staat und Gesellschaft in der DDR*. Vandenhoeck und Ruprecht, Göttingen, 1996.
- Bódy Zsombor: Gazdaságtörténet mint kultúrtörténet. Recenzió. *Korall*, 2007. május, 241-254.
- Bódy Zsombor: Többpárti totalitarizmus? Politika és személyzeti politika néhány magyar nagyvállalatnál 1945 és 1948 között. In: Horváth Sándor (szerk.): *Mindennapok Rákosi és Kádár korában. Új utak a szocialista korszak kutatásában*. Bp., Nyitott Könyvműhely, 2008. 116-131.
- Bohnsack, Ralf: „Heidi”: Eine exemplarische Bildinterpretation auf Basis der dokumentaristischen Methode, in: Ralf Bohnsack/Iris Nentwig-Gesemann/Arnd-Michael Nohl Hg., *Die dokumentaristische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung*, Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, 2007. 325-340.
- Boldorf, Marcel: *Governance in der Palnwirtschaft. Industrielle Führungskräfte in der Stahl- und der Textilbranche der SBZ/DDR (1945-1958)*. Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte. Beiheft 18. Oldenburg, 2015.
- Borvendég Zsuzsa: *Az „impexek” kora*. NEB, Budapest, 2017.
- Boyer, Christoph: Einleitung In: Boyer, Christoph Hg.: *Zur Physiognomie sozialistischer Wirtschaftsreformen. Die Sowjetunion, Polen, die Tschechoslowakei, Ungarn, die DDR und Jugoslawien im Vergleich*. Frankfurt am M. Vittorio Klostermann, 2007. IX-XLII.
- Boyer, Christoph: Zur spezifischen Symbolizität spätotalitärer Herrschaft, In: Gert Melville, Hg., *Institutionalität und Symbolisierung. Verstetigungen kultureller Ordnungsmuster in Vergangenheit und Gegenwart*, Böhlau, Köln / Weimar / Wien, 2001. 639-658.
- Bródy András: A termelés intenzifikálásának problémái. In: *Műszaki fejlődés-Közgazdasági feltételrendszer*. KJK. Bp. 1986. 153-165.
- Burt, Ronald S.: The Network Entrepreneur. In: *Entrepreneurship* ed. by Richard Swedberg. 281-307.
- Caldwell, Peter C.: Plan als Legitimationsmittel, Planung als Problem: Die DDR als Beispiel staatssozialistischer Modernität In: *Geschichte und Gesellschaft*. 2008/3. 360-374.

- Chandler, Alfred, *Scale and Scop. The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge/MA-London: 1990.
- Chandler, Alfred, *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge/MA-London: 1977.
- Ciesla, Burghard: Die Vision von der planbaren Mobilität. Entwürfe des öffentlichen Nahverkehrs in der DDR (1949-1990), In: Hans-Liudger Dienel/Helmuth Trischler, Hg., *Geschichte der Zukunft des Verkehrs. Verkehrskonzepte von der frühen Neuzeit bis zum 21. Jahrhundert*. Campus, Frankfurt/New York, 1997.
- Cserényi-Zsitnyányi Ildikó: *Aknamunka. Szabotázsperek a Rákosi-korszakban*. Jaffa, Budapest, 2009.
- Cserényi-Zsitnyányi Ildikó: *Kibányászott „lignitbűnök”* Bp. L'Harmattan, 2013.
- Csordás László: *A második világháború utáni harci- s gépjárműfejlesztések. A Járműfejlesztési Intézettől az Autóipari Kutató és Fejlesztő vállalatig (1950-1983)*. <http://www.autokut.hu/archivum.html> (Letöltés 2019. V. 12.)
- Doering-Manteuffel, Anselm: Ordnung jennseits der politischen Systeme. Planung im 20. Jahrhundert. In: *Geschichte und Gesellschaft* 2008/3. 398-406.
- Dombrády Lóránd: A magyar hadigazdaság a második világháború idején. Petit Real, Budapest, 2003.
- Domony András: *A XX. század fême. Az alumínium*. Különnyomat a Búvár 1942. júliusi számából.
- Dubois, Vincent – Dulong, Delphine: Introduction générale In: *La question technocratique. De l'invention d'une figure aux transformations de l'action publique*. Presse Universitaires de Strasbourg. 1999. Strasbourg. 5-9.
- Ebert, Anne-Katrin: Mobilitaet(en) – ein neues Paradigma für die Verkehrsgeschichte? *Zeitschrift für Geschichte der Wissenschaften, Technik und Medizin*. 2015. vol. 23. Issue 1-2. 87-107.
- Fava, Valentina: Comecon Integration and the Automobile Industry: The Czechoslovak Case. In: *Economic History Yearbook*. 2008/2. 93-115.
- Fava, Valentina: *The Socialist People's Car. Automobiles, Shortages and Consent in the Czechoslovak Road to Mass Production*. Amsterdam, 2013.
- Fehér Miklós: Kistelepülések könyvtári ellátása. Helyzetkép és szakirodalmi szemle. *Könyvtári figyelő* 2002. 3.
- Feitl István: *Talányos játszmák. Magyarország a KGST erőterében 1949-1974*. Bp. Napvilág, 2016.

- Flade, Falk: *Energy Infrastructures in the Eastern Bloc. Poland and the Construction of Transnational Electricity, Oil and Gas Systems*. Wiesbaden, Harraschowitz, 2017.
- Géczi József Alajos–Szrenka Éva: *8 napért 8 év. A munkástanácsok 1956-ban és ami utána jött...* Bába Kiadó. Szeged, 2012.
- Gerlei Tamás - Kukla László dr. – Lovász György: *Az Ikarus évszázados története*, Bp. Maróti, 2008,
- Germuska Pál – Honvári János: A közúti Járműgyártás története Győrött 1945-től 1990-ig. In: *Győr fejlődésének mozgatórugói*. Szerk. Honvári János. 2014, Győr, 21-111.
- Germuska Pál: „... nem tudunk egyensúlyba kerülni”. Külkereskedelmi árkiegyenlítés. In: *Megértő történelem. Tanulmányok a hatvanéves Gyarmati György tiszteletére*. Szerk.: Baráth Magdolna – Bánkúti Gábor – Rainer M. János. Budapest, 2011. L'Harmattan 383-394.
- Germuska Pál: A magyar fogyasztói szocializmus zászlóshajói: Hadiipari vállalatok civil termelése 1953-1963. *Korall* 33. 2008. 62-80.
- Germuska Pál: Adalékok a magyarországi gazdasági intézményrendszer 1945-1948 közötti változásaihoz. In: *Lépések a gazdasági tejhatalom felé 1945-1948*. Szerk.: Bank Barbara, Germuska Pál, NEB, Budapest, 2017. 11-75.
- Germuska Pál: *Vörös arzenál. Magyarország részvétele a nemzetközihadiipari együttműködésben a KGST keretei között*. Budapest, 2010.
- Germuska Pál: What Can We Learn from the Business History of Communist Enterprises? *Enterprise and Society*. Volume 19, Issue 3. 2018. 538-545.
- Gestwa, Klaus: *Die “Stalinistische Großbauten des Kommunismus ” Sowjetische Technik- und Umweltgeschichte 1948-1964*. München, 2010.
- Graham, L. R.: *The Ghost of the Executed Engineer: Technology and the Fall of the Soviet Union* Cambridge/Mass. 1993.
- Granovetter, Mark: The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs. In: *Entrepreneurship. The Social Science View*. ed. by Richard Swedberg. Oxford University Press, Oxford, 2000. 244-275.
- Gyáni Gábor: Történelem vagy csupán emlékezet. In: u. ő: *Történelem mint emlék(mű)*. 2016. Budapest, 19-34.,
- Halmos Károly: *Családi kapitalizmus*. Budapest, Új mandátum, 2008.
- Halmos, Károly: A nagyvállalkozás történeti elmélete. A.D. Chandler Jr. három munkája. *Korall* 2003. december, 117-134.
- Hansen, Jan *Thechnology and the Making of Europe. Sammelrezension*.
<https://www.hsozkult.de/review/id/reb-24817?title=technology-and-the-making-of->

europa&recno=47&q=Jan%20Hansen&fq=&sort=newestPublished&page=3&total=100. Letöltés: 2019. június 14.

Hansen, Per H.: Business History: A Cultural and Narrative Approach. *Business History Review*. 86. (2012) 693-717.

Haraszti Miklós: *Darabbér. Egy munkás a munkásállamban*. Bp. 1989.

Haruhito Shiomi: The Formation of Assambler Networks in the Automobile Indusry. The Case of Toyota Motor Company 1950-1980. In: Haruhito Shiomi, Kazuo Wada (eds.): *Fordism Transformed*. 28-48.

Hegedűs Ernő – Fröhlich Dávid: A lovasság eszközeinek fejlesztései a Haditechnikai Intézetnél (1938-1954). *Haditechnika* 2014. 48. évf. 6. sz. 38-41.

Hessler, Martina: Visionen des Überflusses. Entwürfe kunftiger Massenkongsumgesellschaften im 20. Jahrhundert. In: Berghoff – Vogel i.m. 455–480.

Héthy Lajos – Makó Csaba: *A teljesítményelv érvényesítése és az üzemi érdek- és hatalmi viszonyok*. Bp. 1970. MTA.

Heumos, Peter: „Der Himmel ist hoch, und Prag ist weit!“ Sekundäre Machtverhältnisse und organisatorische Entdifferenzierung in tschechoslowakischen Industriebetrieben (1945-1968). In: A: Schuhmann (hg.): *Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR*. Böhlau, Köln, Weimar, Wien, 2008. 21-41.

Higgs, Robert: Private Profit, Public Risk: Institutional Antecedents of Procurement Systems in the Rearmament Program 1940-1941. In: R. Higgs: *Depression, War, and Cold War. Studies in Political Economy*. Oxford University Press, 2006. 30-60.

Hilger, Susanne – Landwehr, Achim: Wirtschaft – Kultur – Geschichte. Stationen einer Annaeherung. In: Susanne Hilger – Achim Landwehr Hrsg.: *Wirtschaft – Kultur – Geschichte. Positionen und Perspektiven*. Franz Steiner, Stuttgart, 2011. 7-25.

Horváth, Sándor, *A kapu és a határ. Mindennapi Sztálinváros*, Bp.: 2004.

Horváth Sándor: A munkásidentitás változása – az 1956-os forradalom leverését követő megtorlás hatásai. In: *Megtorlások évszázada. Politikai terror és erőszak a huszadik századi Magyarországon*. Szerk.: Szederjesi Cecília. Budapest – Salgótarján, 2008. 291-299

Hübner, Peter: Arbeitskampf im Konsengewand? Zum Konfliktverhalten von Arbeitern im „realen“ Sozialismus. In: *Aufstaende im Ostblock. Zur Krisengeschichte des realen Sozialismus*. Hrsg. Henrik Bispinck, Jürgen Danyel, Hans-Hermann Hertle, Hermann Wentkler. Ch. Links Verlag, Berlin, 2004. 195-213.

Hülst, Dirk: *Symbol und soziologische Symboltheorie. Untersuchungen zum Symbolbegriff in Geschichte, Sprachphilosophie, Psychologie und Soziologie*. Leske-Budrich, Opladen, 1999.

- Jajesniak-Quast, Dagmara, *Stahlgiganten in der sozialistischen Transformation. Nowa Huta in Krakau, EKO in Eisenhüttenstadt und Kuncice in Ostrava*, Wiesbaden: 2010.
- Jenei Károly – Szekeres József: *Az Ikarus Karosszéria és Járműgyár története 1895–1980*. Budapest: Ikarus kiadása. 1981.
- Josephson, P. R.: *Totalitarian Science and Technology*, Atlantic Highlands, 1996.
- Judt, Matthias: Kompensationsgeschäfte der DDR – Instrumente einer europäischen Ost-West-Wirtschaftsintegration? In: *Economic History Yearbook*. 2008/2. 93-115.
- K. Horváth Zsolt: Emlékezet a történelem után. Pierre Nora és a les lieux de mémoire. In: u. ő (szerk.): *Pierre Nora. Emlékezet és történelem között: válogatott tanulmányok*. 2010. Budapest, 377-407.
- Kalmár Melinda: Ennivaló és hozomány. A kora Kádárizmus ideológiája, Bp. 1998.
- Kaschuba, Wolfgang: Die Nation als Körper. Zur symbolischen Konstruktion „nationaler” Alltagswelt, in: Etienne Francois/Hannes Siegrist/Jakob Vogel, Hg., *Nation und Emotion, Deutschland und Frankreich im Vergleich, 19. und 20. Jahrhundert*. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1995. 291-299.
- Kemény István, *Velük nevelkedett a gép. Magyar munkások a hetvenes évek elején*, Bp. 1990.
- Kemény István–Bill Lomax (szerk.): *Magyar munkástanácsok 1956-ban (Dokumentumok)*. Párizs, 1986, Magyar Füzetek.
- Kinch, Nils: The Road from Dreams of Mass Production to Flexibel Specialisation: American Influences on the Development of the Swedish Automobile Industry. In: Haruhito Shiomi, Kazuo Wada (eds.): *Fordism Transformed*. 107-136.
- Kiss András: „Mindig elfelejtjük, hogy még nem vagyunk gyár”. A Csepel Autógyár és munkásvilága az 1950-es években. *Korall*, 61. 2015, 90-110.
- Kleinschmidt, Christian: *Technik und Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert*. Oldenburg Verlag, München, 2007.
- Klement Judit: *Hazai Vállalkozók a hőskorban: a budapesti gépműipar vállalkozói a 19. sz. második felében*. Bp. ELTE Eötvös kiadó, 2012.
- Kocka, Jürgen: *Arbeiterleben und Arbeiterkultur. Die Entstehung einer sozialen Klasse*. Bonn, J.H.W. Dietz. 2015.
- Kolosy Ernő: A magyar alumíniumkohásztörténete. In: Becker Ervin (szerk.): *A legújabbkori magyar fémkohászat története*. Bp. METESZ, 1967. 147-172.
- Koltai Gábor: *Akik a „párt” ellen vétkeztek. Pártfegyelmi eljárások Budapesten az MDP időszakában*. 2018, Budapest.

- Kornai János : A szocialista rendszer. Kritikai politikai gazdaságtan. In : *Kornai János válogatott munkái*. II. köt. Kalligram, Pozsony, 2012.
- Kornai János: *A hiány*. Bp. Közgazdasági és Jogi, 1980.
- Kotkin, Stephen, *Magnetic Mountain: Stalinism as a Civilisation*, Berkeley: 1995.
- Kozma Ferenc: Külgazdaság-stratégiai kihívások a hatvanas évtizedben. *Múltunk*, 2001. 4. 78-106.
- Kövér György: *1873. Egy krach anatómiája*. Budapest, 1986.
- Kövér György: A gazdaságtörténet-írás újabb útjai. In: *Bevezetés a társadalomtörténetbe*. Szerk.: Bódy Zsombor, Ö. Kovács József. Osiris, Budapest, 2006. 283-303.
- Krokonai Ákos – Sudár Kornélia *A főváros tömegközlekedésének másfél évszázada*. II. köt. 2002 (első kiad.: 1989).
- Kutas Andor: A magyar timföldgyártás története. In: Becker Ervin (szerk.): *A legújabbkori magyar fémkohászat* 123-146.
- Laak, Dirk van *Alles im Fluss. Die Lebensadern unserer Gesellschaft. Geschichte und Zukunft der Infrastruktur*. Frankfurt, 2018.
- Laak, Dirk van: Jenseits von Knappheit und Gefalle. Technokratische Leitbilder gesellschaftlicher Ordnung. In: Berghoff – Vogel, Hrsg.: *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte*, 435–454.
- Laak, Dirk van: Planung. Geschichte und Gegenwart des Vorgriffs auf Zukunft. In: *Geschichte und Gesellschaft*. 2008/3. 305-362.
- Laak, Dirk van: Technokratie im Europa des 20. Jahrhunderts – eine einflussreiche „Hintergrundideologie“ In: *Theorien und Experimente der Moderne. Europas Gesellschaften im 20. Jahrhundert*, ed. Lutz Raphael, Köln: 2012, 101-128.
- Leucht, Robert Ingenieure des Kalten Krieges. In: David Eugster und Sibylle Marti (Hg.) *Das Imaginäre des Kalten Krieges. Beiträge zu einer Kulturgeschichte des Ost-West-Konfliktes in Europa*. Klartext, Essen, 2015. 97-115.
- Ludes, Peter: Multiple Symbolisierungen. Technisierung, Trivialisierung, Internationalisierung, In: Rudolf Schögl/Bernhard Giesen/Jürgen Osterhammel, Hg., *Die Wirklichkeit der Symbole. Grundlagen der Kommunikation in historischen und gegenwärtigen Gesellschaften*, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz, 2004. 263-278.
- Major Iván: *Közlekedés és gazdaság*. Magvető, Bp. 1984.
- Majtényi György: „Uraltak” vagy „önfejük”? Diktatúrák mindennapjai a német társadalomtörténet-írásban. *Korall* 5-6. sz. 241-252.
- Majtényi György: Életstílus és szubkultúra. Az autózás története 1920-1960. *Korall*. 2000. 2.

- Mises, Ludwig von: The Entrepreneur and Profit. In: *Entrepreneurship*. ed. by Richard Swedberg. 89-109.
- Mokyr, Joel: *A Culture of Growth. The Origin of the Modern Economy*. Princeton, 2017.
- Nora, Pierre: Emlékezet és történelem között. A helyek problematikája. *Aetas* 1999. 3. 142-157.
- Pál István – Szabó Csaba: Budapest közlekedésfejlesztése a politika napirendjén. 1957-1990. Napvilág, Bp. 2018.
- Perovic, Jeronim (ed.): *Cold War Energy. A Transnational History of Soviet Oil and Gas*. Palgrave Macmillan, 2017.
- Pető Iván - Szakács Sándor: *A hazai gazdaság négy évtizedének története. I. Az újjáépítés és a tervutasításos irányítás időszaka*. Budapest, 1985. Közgazdasági és Jogi.
- Pilaczyk, Ulrike: Selbstbilder im Vergleich. Junge Fotograf/innen in der DDR und in der Bundesrepublik vor 1989 In: Winifried Marotzki, Horst Niesyto Hg., *Bildinterpretation und Bildverstehen. Methodische Ansätze aus sozialwissenschaftlicher, kunst-, und medienpädagogischer Perspektive*. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2006. 227-251.
- Pittaway, Mark: The Reproduction of Hierarchy: Skill, Working-Class Culture, and the State in Early Socialist Hungary. In: *From the Vanguard to the Margins*: Ed. by Adam Fabry. 61-93.
- Pittaway, Mark: The Social Limits of State Control: Time, the Industrial Wage Relation, and Social Identity in Stalinist Hungary, 1948-1953. In: *From the Vanguard to the Margins: Workers in Hungary, 1938 to the Present*. Selected Essays by Mark Pittaway. Ed. by Adam Fabry. Brill, Leiden – London: é.n. 94-120.
- Plumpe, Werner: „Steuerungsprobleme” in der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte des Nationalsozialismus. In: *Die andere Seite des Wirtschaftsrechts. Steuerung in den Diktaturen des 20. Jahrhunderts*. Hrsg. Gerd Bender – Rainer Maria Kiesow – Dieter Simon. Klostermann, Frankfurt am M.: 2006. 19-30.
- Popper, Karl Raimund: Utópia és erőszak. *Kommentár*, 2007. 1. 30-39.
- Rácz Béla: A Nehézipari Központ (NIK) szervezetének története. 1946-1948. *Levéltári Közlemények* 1965. 1. sz. 57-137.
- Radnai József: *Fantasztikus alumínium. Alumínium a sci-fikben*. Bp. 2017.
- Rainer M. János: A szocializmus újratervezése. Magyar kísérlet az ötvenes évekből. In: Szerk. Rainer M. János, Keller Márkus. *Újratervezések*.

- Rainer M. János: Posztsztálinizmus és kádárizmus - Történeti diskurzusok. In: U.ő: *Bevezetés a Kádárizmusba*. Budapest, 2011. 95-148.
- Renneberg, Monika – Walker, Mark: Scientists, Engineers and National Socialism. In: *Sciences, Technology and National Socialism*. Ed. by Monika Renneberg – Mark Walker. Cambridge University Press, 2002. 1-29.
- Rick, Kevin: Verbraucherpolitik in der Bundesrepublik Deutschland. Eine Geschichte des westdeutschen Konsumptionsregimes 1945-1975. Baden-Baden, Nomos, 2018.
- Sattler, Friederike: Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke. Anregungen der Unterhemenesgeschichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften. In: A: Schuhmann (hg.): *Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR*. Böhlau, Köln, Weimar, Wien, 2008. 139-155.
- Schanetzky, Tim: *Regierungsunternehmer. Henry J. Kaiser, Friedrich Flick und die Staatskonjunktoren in den USA und Deutschland*. Wallstein, Göttingen, 2015.
- Schatzberg, Eric: Symbolic Culture and Technological Change: The Cultural History of Aluminium as an Industrial Material. *Enterprise and Society*. 2003. Vol. 4. Issue 2. 226-271.
- Schivelbusch, Wolfgang, *Entfernte Verwandtschaft. Faschismus, Nationalsozialismus, New Deal 1933-1939*. München /Wien: 2005.
- Schulze Wessel, Martin: Zukunftsentwürfe und Planungspraktiken in der Sowjetunion und der sozialistischen Tschechoslowakei: Zur Einleitung, In: *Zukunftsvorstellungen und staatliche Planung im Sozialismus. Die Tschechoslowakei im ostmitteleuropäischen Kontext 1945-1989*. Hrsg. Martin Schulze Wessel und Christiane Brenner. Oldenburg, München, 2010. 1-18.
- Schumpeter, Joseph A.: Entrepreneurship as Innovation: In: *Entrepreneurship. The Social Science View*. ed. by Richard Swedberg. Oxford University Press, Oxford, 2000. 51-75.
- Scranton, Philip – Fridenson, Philip: *Reimagining Business History*. John Hopkins University Press, Baltimore, 2013.
- Scranton, Philip: Managing Communist Enterprises: Poland, Hungary, and Czechoslovakia, 1945-1970. *Enterprise and Society*. 2018. Volume 19., Issue 3. 492-537.
- Sheller, Mimi: *Aluminium Dreams: The Making of Light Modernity*. MIT Press. Cambridge Ma., London, 2014.
- Somlai Katalin: Újratervezés több lépcsőben. A nyugattal való tudományos és gazdasági kapcsolatok bővítésének elvi és intézményi háttere a Kádár-korszakban In: *Újratervezések. Magyarország a jelenkorban*. Szerk.: Keller Márkus, Tabajdi Gábor. 48-88.

- Sós Károly Attila: Műszaki színvonal és gazdaságosság. Beruházási döntés egy központi fejlesztési program keretében. In: *Vállalati magatartás – vállalati környezet*. Szerk. Tardos Márton. Bp. 1980. Közgazdasági és jogi. 285-294.
- Standeisky Éva: Az írók és a hatalom, 1956-1963. Bp. 1996.
- Standeisky Éva: *Népuralom ötvenhatban*. Pozsony–Budapest, 2010. 1956-os Intézet – Kalligram.
- Steiner, André: *Die DDR-Wirtschaftsreform der sechziger Jahre. Konflikt zwischen Effizienz- und Machtkalkül*. Akademie Verlag, Berlin, 1999. 461-469.
- Steiner, André: Die Wirtschaftsreform der sechziger Jahre in der DDR: Vom Plan zum Markt? In: *Die andere Seite des Wirtschaftsrechts. Steuerung in den Diktaturen des 20. Jahrhunderts*. Hrsg. Gerd Bender – Rainer Maria Kiesow – Dieter Simon. Klostermann, Frankfurt am M.: 2006. 109-129.
- Steiner, André: The Council of Mutual Economic Assistance – An Example of Failed Economic Integration? *Geschichte und Gesellschaft*. Band 39. 2. 240-258.
- Steiner, André: Zur Anatomie der Wirtschaftskrisen. In: *Aufstaende im Ostblock. Zur Krisengeschichte des realen Sozialismus*. Hrsg. Henrik Bispinck, Jürgen Danyel, Hans-Hermann Hertle, Hermann Wentkler. Ch. Links Verlag, Berlin, 2004. 131-143.
- Stone, Randall: *Satellites and Commissars. Strategy and Conflict in the Politics of Soviet-Bloc Trade*. Princeton, 1994.
- Strassenreiter Erzsébet: Az SzDP gazdálkodása és felszámolása (1945-1948). *Múltunk*. 2006. 2. 92-139.
- Szakadát István: Harcok és herce-hurcák. In: Tamás Pál szerk.: *Modernizációs szigetek. A siker szerkezete a késői államszocializmusban*. MTA PTI Budapest, 1992.
- Szakolczai Attila: A győri vagongyár munkástanács. Bevezető tanulmány. In: U. ő.: (szerk.) *A győri vagongyár munkástanácsa. Dokumentumok*. (Győr, 2007) 9–46.
- Szalai Erzsébet: *Gazdasági mechanizmus, reformtörekvések és nagyvállalati érdek*, Budapest, 1989. KJK.
- Szegő Iván Miklós: Az újratervezés tévútja. A kádári hatalom üzemi szintű kiépítése az 1956-os forradalom leverése után és a vállalatvezetők fluktuációja 1957-1982 között. In: *Újratervezések. Magyarország a jelenkorban*. Szerk: Keller Márkus, Tabajdi Gábor. Budapest 2018. (1956-os Intézet Évkönyv XXIII.) 89-129.
- Szelényi Iván: A kelet-európai újosztály-stratégia távlatai és korlátai: Az értelmiség útja az osztályhatalomhoz önkritikus felülvizsgálata. In: U. ő: *Új osztály, állam, politika*.

- Szelényi Iván: Az új osztály elméletek három hullása (Bill Martinnal közösen). In: U. ö: *Új osztály, állam, politika*. 1990. Budapest 137-162.
- Takács Ádám: The Heads and the Walls. From Professional Commitment to Oppositional Attitude in Hungarian Sociology in the 1960-1970s. *Hungarian Historical Review*. 2017.4. 856-882.
- Tilly, Staphanie – Triebel, Florian Hrsg.: *Automobilindustrie 1945-2000. Eine Schlüsselindustrie zwischen Boom und Krise*. Oldenburg, München, 2013.
- Tomka Béla: *Gazdasági növekedés, fogyasztás és életminőség*. Bp. Akadémia 2011.
- Uekötter, Frank: Techniker an der Macht. Der Ingenieur-Politiker im 20. Jahrhundert. *Historische Zeitschrift* 2018. vol. 306. 2. 396-423.
- Valuch Tibor: Hétköznapi élet Kádár János korában, Budapest, 2006.
- Valuch Tibor: Munkásélet Magyarországon a második világháborútól az 1960-as évek végéig. In: *Munkások '56*. Szerk. Rainer M. János – Valuch Tibor. OSZK, 1956-os Intézet Alapítvány. Budapest, 2017. 32-54.
- Varga László: Pártunk nem ismerte a csüggedést, a kishitűséget. Osztályharc az ötvenes évek elején. In: U.ö: *Az elhagyott tömeg*. 34-58.
- Wee, Herman van der: *Lefékezett jólét. Újjáépítés, növekedés és struktúraváltás a világgazdaságban, 1945-1980*. Budapest, Közgazdasági és Jogi kvk. 1986.
- Welskopp, Thomas: Unternehmenskulturen im internationalen Vergleich – oder integrale Unternehmensgeschichte in typisierender Absicht? In: Berghoff – Vogel, Hrsg.: *Wirtschaftsgeschichte als Kulturgeschichte* 265-294.
- Zeumer, Sandra: *Die Nachfolge in Familienunternehmen. Drei Fallbeispiele aus dem Bergischen Land*. Franz Steiner, Stuttgart, 2012.