

„Ha tudtuk volna, hogy mit csinálunk, akkor ugyebár nem nevezhetjük volna kutatásnak.”

*Albert Einstein*

„Elméletben nincs különbség az elmélet és a gyakorlat között, de a gyakorlatban van.”

*Chuck Reid*

## Bevezetés

A legtöbb kutatónak, aki az elmúlt másfél évtizedben személyesen is átélte a piacgazdasági átmenet megrázkódtatásait, határozott meggyőződése van a külföldi tőke és a külföldről beáramló ismeretek szerepéről a feltörekvő gazdaságokban. A vélemények szakmai körökben is polarizáltak. A közgazdászok túlnyomó része elkerülhetetlennek és hasznosnak tartja a külföldiek szerepét a technológiák megújításában és a piacok fellendítésében, kisebb részük azonban kevésbé pozitívan ítéli meg terjeszkedésüket a gazdaságban.<sup>1</sup> Ez utóbbiak a külföldi tőke térnyerését a hazai tudásbázisok leromlásával, a hazai gazdasági szereplőknek a nagy nemzetközi hálózatoktól való egyoldalú függésével társítják.

A rendszerváltás küszöbén *Szelényi Iván*, az Egyesült Államokban élő neves magyar szociológus elvben a piacgazdaság kialakulásának három forgatókönyvét tartotta lehetségesnek Magyarország számára: 1. a nemzeti tulajdonos polgárság kialakulását, 2. a külföldi tőkével összefonódó „függő kapitalizmus” forgatókönyvét és 3. az államkapitalizmus útját, amelyet valaki később találón „az urambátyám szocializmustól a haverok kapitalizmusáig”<sup>2</sup> ívelő fejlődésvoalként jellemzett (*Szelényi [1990]*). Nos, a kérdés eldőlt, s hamarabb, mintsem gondoltuk volna. Nem kétséges, hogy ma Magyarországon alapvetően a második forgatókönyv diktálja a gazdasági történéseket.<sup>3</sup> A gazdaság szekerét az új

<sup>1</sup> Előszóval idézik *David C. Korten* magyarul is megjelent, *Tőkés társaságok világaluralma* című könyvét, amelyben a szerző hol terjedő rákos daganatnak, hol karvalyitőkének nevezi a multikat, expanziós módszereiket pedig nemes egyszerűséggel kannibalizmusnak minősíti (*Korten [1996]* 287. o., 239. o., 253. o.).

<sup>2</sup> Úgy tűnik, e forgatókönyv valósul meg számos szovjet utódállamban Ukrajnától Fehéroroszországon keresztül Grúziáig.

<sup>3</sup> Ez egybevágott e tanulmány egyik szerzőjének korabeli álláspontjával, illetve akkor még inkább prognózisával, amelyet *Szelényi Iván* doktori védése kapcsán tett közzé (*Szabó [1990]*). Ebben – Szelényivel szemben, aki az első változat, azaz a hazai polgárosodás forgatókönyve mellett

évezred fordulóján egyértelműen a külföldi tőke húzza előre, és a fejlődés irányát is javarészt a nemzetgazdasági határokat átszelő üzleti hálózatok stratégiai szabják meg.

Mindazonáltal a kérdés csak a gyakorlatban dőlt el, a külföldi tőke szerepéről, kívánatos vagy éppen kárhozzátandó térnyeréséről továbbra is késhegyig menő viták zajlanak. A kelleténél ritkábban találkozunk azonban olyan kutatásokkal, amelyekben ezeket a pozitív és negatív feltételezéseket a tapasztalatokkal és a megfigyelésekkel szembesítik. Még kevesebb az olyan empirikus kutatás, amely a külföldiek szerepét nem a tőketranszfer vagy a tulajdonjogok oldaláról, hanem a *tudástranszfer oldaláról* vizsgálná, noha a közhelyek szintjén folyamatosan a tudásgazdaságról értekezünk.

Könyvünkben a Magyarországon működő vegyes vállalatokkal foglalkozunk, az ilyen típusú cégek *tanulási és felejtési* folyamatait<sup>4</sup> mutatjuk be. A mélyinterjúk segítségével<sup>5</sup> végzett vizsgálataink során arra voltunk kíváncsiak, milyen szerepet játszottak e folyamatok a cégek fejlődésében a rendszerváltást követő évtizedben. Minthogy sem a tanulmányozandó jelenségkör: a *tanulás*, sem pedig e jelenség értelmezési tartománya: a vegyes vállalat nem egyértelmű, mindenekelőtt pontosan körülhatároljuk ezeket a fogalmakat.

érvelt – Ausztria példájára hivatkozva rámutattunk a külföldi tőke dominanciájának a hazai tőkéénél sokkal nagyobb valószínűségére.

<sup>4</sup> A tanulási és felejtési folyamatok empirikus feltérképezésekor támaszkodhattunk saját, korábbi elméleti kutatásainkra, amelyek szintén e tárgykörben mozogtak. Csaknem tíz éven keresztül folytattunk kutatásokat az OMF (később OM Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkárság) részére. A legutóbbi, 1999-ben zárult kutatásunk eredményeként született könyvünk – A posztmodern vállalat. Tanulás és hálózatosodás az új gazdaságban – koncepcionális összefoglalását adja a szervezeti tanulás elméleti és gyakorlati kérdéseinek (Kocsis–Szabó [2000]).

<sup>5</sup> Tanulmányunk megírásakor még nem zárult le jelen kutatásunk ikerkutatása, az Organizational Learning at International Joint Ventures (IJVs) in Hungary című kétéves empirikus kutatási projekt, amelyet *Marjorie A. Lyles*, a nemzetközi stratégiai menedzsment professzora, az Indiana University tanára (Kelley School of Business, Indiana, U.S.A.) és *Szabó Katalin*, a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem egyetemi tanára vezetik. A kutatócsoport tagjai: amerikai részről *Charles Dhanaraj*, *H. Kevin Steensma*, *Tihanyi László* és *Jeffrey Barden* magyar részről *Kocsis Éva*, valamint amerikai és magyar PhD jelöltek. E kutatásban való aktív részvételünk segítségünkre van abban, hogy az OM Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkársága megbízásából folytatott jelen kutatásunkat nemzetközi összefüggésekbe ágyazzuk, egyben saját egyéni eredményeinket – mint például a *Szabó Katalin* által kidolgozott kettős tanulás koncepcióját – nemzetközi kritikának és megmérettetésnek tegyük ki. Az amerikaiakkal folytatott kutatásban, amelynek kutatási kérdései részben közösek az OM támogatásával folyó jelen kutatásunkkal, az empirikus vizsgálati eredmények feldolgozása és értékelése még folyamatban van. Jelen tanulmányunk az általunk megszervezett és személyesen lebonyolított mélyinterjúk szövegeinek eredeti feldolgozása és elemzése, e kötet anyaga kizárólag csak a saját kutatási eredményeinket tartalmazza. Mindazonáltal az együttműködésért köszönettel tartozunk az Indiana Universityn szervezett kutatócsoportnak és személyesen *Marjorie Lyles*nek.

## Mi a vegyes vállalat? Mi a szervezeti tanulás?

A nemzetközi vegyes vállalat ideális vállalati formának tekinthető a szervezeti tanulási folyamatok vizsgálatára, minthogy ez a forma *természetes* terepet kínál a hazai és a külföldi cégek, azok menedzserei közötti tudásátadás számára.

### *A vegyes vállalat*

A vegyes vállalatoknak számos jogi és szervezeti megoldása létezik. *Vegyes vállalat* (*joint venture*) olyan elkülönült gazdálkodási egységet értünk, amelyet két vagy több társuló cég hosszabb időre (vagy éppen időhatár nélkül) alakít meg valamely meghatározott üzleti feladat teljesítésére. A vegyes vállalatok<sup>6</sup> két csoportját szokták megkülönböztetni, egyrészt a szerződéses vegyes vállalatokat, másrészt pedig azokat a vegyes vállalatokat, amelyekben a szülőcégek<sup>7</sup> tulajdoni hányaddal rendelkeznek. Vizsgálatunkban kivétel nélkül ez utóbbiak fordulnak elő. Ilyen értelemben tehát a vegyes vállalat kifejezést a *tulajdonjogok*ra is vegyes vállalatokra (azaz leszűkítő értelemben) használjuk.

A vegyes vállalati formára általában jellemző az, hogy a vegyes vállalatot létrehozó úgynevezett szülőcégek nemcsak a kockázatban és az együttműködésből származó hasznon osztoznak, hanem – és vizsgálataink szempontjából ez a legfontosabb elem – részt vállalnak a vegyes vállalat vezetésének és fejlesztésének felelősségében is. Általános nemzetközi tapasztalat, hogy a vegyes vállalatok menedzsmentjében a külföldi tulajdonosok, illetve a szülőcégek menedzserei is részt vesznek. Az általunk vizsgált mintában – különösen a vegyes vállalatok fejlődésének érettebb szakaszában – elenyésző a magyarországi cégben dolgozó, személyesen is jelenlevő külföldi menedzserek száma.<sup>8</sup> Mindez azonban egyáltalán nem jelenti azt, hogy e vállalatok menedzselésének feladata teljes egészében a magyarokra hárulna. Számos vállalatban ugyanis bizonyos menedzsment-funkciókat – a leányvállalat számára is – a külföldi központban végeznek el. Emellett a magyar menedzserek tevékenységét a központ rendszeresen ellenőrzi, illetve tanácsokkal segíti. Találkoztunk azonban olyan esettel is – egyetlen kivételként a vizsgálódásaink során –, amikor a külföldi tulajdonos csak a nyereség megfelelő részére tartott igényt, egyébként közömbös volt az iránt, hogy mi történik a magyar vállalatban.

<sup>6</sup> A vegyes vállalat típusainak megkülönböztetéséről lásd például *Blei* [1998]. A vegyes vállalatot szokták közös vállalatnak is nevezni. E két elnevezést szinonim fogalmakként használhatjuk.

<sup>7</sup> A magyar nyelv inkább az anyacég kifejezést használja. Minthogy azonban itt minimálisan két szervezetről van szó, kissé bizarr lenne mindkettőt anyának nevezni. Ezért helyesebbnek tűnik számunkra a *parent firms* kifejezés magyarítása.

<sup>8</sup> Ez nemcsak az általunk vizsgált mintára vonatkozik, más felmérések is igazolják a külföldiek menedzsmentben való szerény mértékű részvételét (például lásd *Némethné Pál Katalin* [2000]).

### *Imitáló-követő és felfedező-problémamegoldó tanulás*

A józanész alapján is belátható, hogy a technológiai fejlődés mai üteme mellett a tanulás mind fontosabb szerepet tölt be a vállalati sikerben. A tanulás (annak hatékonysága és sebessége) természetesen nemcsak a rendszerváltás traumáját átélő szervezetek számára meghatározó, hanem általában is felértékelődik. Olyannyira, hogy a jelenség szerte a világban az érdeklődés gyújtópontjába került. Ezért nemcsak a gyakorlatban, de némi késéssel az elméletben is egyre több figyelmet szentelnek ennek a jelenségnek. Ma már a tanulásra nemcsak mint a vállalat egy speciális feladatára tekintünk, a tudást pedig nem csupán a vállalati tőke növekvő jelentőségű elemeként vesszük számba, hanem a vállalatot mint olyant is *tudáseggyüttesként* definiáljuk. Az utóbbi egy-két évtizedben – szemben a korábban egyeduralgató ügynevezett szerződéselméleti megközelítéssel, amely a vállalatot szerződések halmazaként határozta meg – az erőforrás-alapú (más néven kompetenciaalapú) vállalatelméletek a vállalati szervezetet készségek és képességek unikális együtteseként<sup>9</sup> írják le, amely készségek és képességek befolyásolják a cég fejlődését és stratégiai alternatíváit (*Barney* [1991], *Dierickx-Cool* [1989], *Dosi* [1988], *Itami* [1987], *Nelson és Winter* [1982], *Wernerfelt* [1984], *Winter* [1987]). Ez az ügynevezett erőforrás-alapú megközelítés (a közgazdasági elméletnek új hajtása) a vállalatban működő tudás és a szervezeti tanulás elmélete. Mi is ezt az irányzatot képviseljük, és jelen kutatásunkat is erre az ügynevezett *kompetenciaalapú vállalatelméletre*<sup>10</sup> építettük. Az a véleményünk, hogy a rendszerváltás után a mikroszférában zajló változásokat nem írhatjuk le kimerítően a tulajdon vagy a piac hagyományos terminusaiban, nem adhatunk róluk megközelítőleg sem reális képet, ha mellőzzük a tanulási folyamatok elemzését. Könyvünkben – remélhetőleg a lényegyet felmutatva – a vállalatokban zajló átalakulást *tanulási folyamatként* ragadjuk meg.<sup>11</sup> Ezért már kiindulásképpen tisztázniunk kell, mit is értünk a vállalati szervezetekben zajló tanuláson, vagy – a nemzetközi szakirodalomban használt terminussal – szervezeti tanuláson.

A szervezeti tanuláshoz két vetületét érdemes itt kiemelni. Egyrészt a már *meglévő tudásnak*, a mások által korábban felhalmozott ismereteknek a szervezet és tagjai által történő elsajátítását, terjesztését, másrészt a *radikálisan új ismeretek* létrehozását és megosztását a vállalatban belül.

<sup>9</sup> A tudásra alapozó, ügynevezett kompetencia-alapú megközelítés mindössze egy-két évtizedes múltra tekint vissza, ezért még korántsem mondható kiérlelt, letisztult elméletnek (lásd *Hámori-Kapás* [2002]). Következetlenségeit, homályos pontjait azonban talán ellensúlyozhatja az a tény, hogy ez a teória végre olyan kérdésekről szól – nevezetesen a tanulásról és a tudásról –, amelyek a vállalatok mindennapos problémái, és a közeljövőben még égetőbbek lesznek.

<sup>10</sup> Az erőforrás-alapú vagy kompetencialapú vállalatelméletet szinonimaként használják, hiszen éppen a tudás, a kompetencia manapság a legfőbb erőforrás.

<sup>11</sup> Annál is érdekesebb ezt a jelenséget kutatni, mert miközben a tulajdonjogok változásáról, a privatizációról szinte könyvtárnyi irodalmat írtak a rendszerváltás kezdete óta, a szervezeti tanúlással alig néhány írás foglalkozott.

A téma kutatói (Argyris–Schon [1996]) szóhasználatát követve, nem egészen ugyanezt a megkülönböztetést alkalmazva, egyhurkú és kéthurkú (vagy duplahurkú) tanulásról beszélnek: „Lényeges különbség van a között, amikor csinálom úgy »ahogyan eddig szoktam« (egyhurkú tanulás), azaz a régi eszköztárral próbálom feldolgozni az új jelzéseket és információkat, valamint a között, amikor innovatív megoldásokat alkalmazok. Ez utóbbi tevékenység új mintákat és kapcsolatokat teremt (duplahurkú tanulás).” (Hackbart–Grover [1999] 25. o.) E szerzők szerint az egyhurkú tanulás esetében rutin jellegű megoldásokat alkalmazunk problémáink megoldására. A kéthurkú tanulás esetén ellenben az ismeretlennel birkózunk, azaz mások által még ki nem talált, új megoldásokat hozunk létre. Mi azonban a fenti – széles körben elfogadott – véleménnyel ellentétben az Argyris-féle egyhurkú tanulást csupán a korábban tanultak (betáplált inputok) *alkalmazásának* tekintjük, nem pedig tanulásnak.<sup>12</sup>

A *tanulás* a mi megközelítésünkben mindenképpen a *tudástőke* (tudásstock) *gyarapítása*, „új inputok” betáplálása révén. (Az Argyris-féle egyhurkú tanulás esetében pedig nyilvánvalóan nem a tőke gyarapításáról, hanem csupán felhasználásáról van szó.) Természetesen akkor is a tudástőkét gyarapítja a szervezet, illetve az egyén a szervezetben, ha mások által már felfedezett tudást sajátít el, kapcsol az eredeti tudástőkéhez. Ezt nevezzük mi *imitáló vagy követő tanulásnak*, míg a tanulás másik válfaja az *innovatív, felfedező jellegű, problémamegoldó* tanulás. (Ez utóbbi pontosan egyezik az Argyris-féle duplahurkú tanulással.) A vegyes vállalatokban folyó tanulás esetében különösen fontos az imitáció, a másoktól átvett tudás, hiszen a vállalatok tudásuk nagy részét éppen ebből a forrásból szerzik.

Közhely, hogy a mai üzleti környezetben az üzleti folyamatok változtatásában elsősorban a felfedező jellegű (más megfogalmazásban duplahurkú) tanulásra kell alapozni. Ugyanakkor a tranzíciós országok sajátos körülményei között lényeges szerepe van a már meglévő megoldások átvételének is, hiszen ami külföldön rutinnak számít, az itt merőben új ismeretek elsajátítását, a tudástőke gyarapítását is jelentheti. A másutt kifejlesztett eljárások és módszerek megismerése és átvétele sokszor még fontosabb is lehet a Magyarországon működő cégek versenyképessége szempontjából, mint az új ismeretek létrehozása. Az új tudás létrehozása ugyanis a legtöbbször horribilis költségekkel jár, a már meglévő tudás másodlagos alkalmazásának azonban összehasonlíthatatlanul kisebbek a költségei (Arrow [1979] 372. o.).<sup>13</sup>

A szervezeti tanulás mindkét módja – mind az imitáló-követő, mind a felfedező jellegű tanulás – szorosan kapcsolódik az úgynevezett szervezeti memóri-

<sup>12</sup> Ugyanezt az álláspontot képviseli a *Fiol–Lyles* [1985] szerzőpáros. Cikkükben ezt az esetet „tanulás nélküli alkalmazkodásként” írják le.

<sup>13</sup> A tudásnak mint sajátos „termékek” a tulajdonságai kielégítően magyarázzák azt a tényt, hogy miért annyira sikeresek a tudáselsajátításban élen járó szervezetek, s miért nagyobb súlyú a sikerben a tanulási képesség, mint bármi más – beleértve az eredeti innovációk létrehozásának képességét is (Arthur [1989]).

ához. A *szervezeti memória* egyfajta „értéktár”, amelyben egy speciális tőké – a tudástőké – halmoznak fel. Ahhoz, hogy a cég a tanulást az alapvető képességei kibővítésére, fejlesztésére használja, képesnek kell lennie az információ feldolgozására, tárolására és előhívására. Következésképpen a cégnek szervezeti memóriát<sup>14</sup> kell létrehoznia (*Fiol* [1991]). „Szervezeti memórián azokat az eszközöket érthetjük, amelyek segítségével a múltbeli tudás átvihető a jelenbeli tevékenységekre, amelyek azonban nemcsak magasabb, hanem alacsonyabb szervezeti hatékonyságot is eredményezhetnek” (*Hackbarth–Grover* [1999] 22. o.). Minthogy kutatásuk egyik fontos kérdése az, hogy milyen szerepet játszik a szocialista vállalatban felhalmozott tudás az utódszervezetekben – a mai vegyes vállalatokban<sup>15</sup> – a szervezeti memória visszatérő eleme fejtegetéseinknek, ezért szükségesnek véljük e fogalom előzetes tisztázását is.

A szervezeti memória<sup>16</sup> problémája tanulmányunkban legtöbbször mint a *memória tartalmának törlése*, azaz mint a felejtés (*unlearning*) problémája jelenik meg. A külföldiek közreműködésével irányított vegyes vállalatokban az új tudás és készségek elsajátítása nagyban függ attól, hogy mennyire eredményesen szakítanak a régi beidegződésekkel. Alapvető fontosságú, hogy a vállalati emberek mennyire képesek és hajlandók törölni memóriájukból az elavult standard szerepeket és magatartásmintákat, illetve képesek-e megőrizni és az új mintákkal összehangolni azokat az elemeket, amelyek továbbra is hasznosak lehetnek az új piaci környezetben. Az átalakult szocialista vállalat hosszú távú memóriájából előhívott minták olykor új szint vihetnek a nemzetközi cég működésébe, és olyan kompetenciákkal vértézhetik fel azt, amelyekkel korábban nem rendelkezett. A Magyarországon működő vegyes vállalatokban ez utóbbi esetre is akadtak példák, hogyha természetesen nem a régi minták megőrzése, hanem a törlésük – a felejtés képessége – tűnik is lényegesebbnek.

A nemzetközi vegyes vállalatokban végbemenő tudásátadási és tanulási fo-

<sup>14</sup> „A szervezeti memória olyan maradandó jelenségekben rejlik, mint amilyenek például a cég-kultúra által közvetített vállalati értékek és normák (*Dougherty* [1992], *Leonard-Barton* [1992]), vagy az olyan speciális termékfejlesztő munkacsoportokban (*Nonaka* [1991]), amelyek a cégen belüli technikai tudásáramlást segítik elő (*Hamel* [1991])” (*Lei és szerzőtársai* [1996] 556. o.).

<sup>15</sup> Az általunk vizsgált vegyes vállalatok döntő többségének egyik szülőcége eredetileg szocialista állami vállalat volt.

<sup>16</sup> A szervezeti memóriát *Hackbarth–Grover* tanulmányából [1999] kiindulva a következő hat összetevő együtteseként értelmezhetjük: 1. egyéni memória, 2. vállalati információs rendszerek, adatbázisok, 3. kulturális minták és hagyományok, 4. üzleti eljárásokra és folyamatokra vonatkozó forgatókönyvek, 5. a szervezetben rögzült standard szerepek és pozíciók, 6. vállalati ökoszisztéma. A vállalati ökoszisztémán *Hackbarth–Grover* [1999] a szervezet fizikai strukturáját, belső térszerkezetét értik. „Elegendő itt például a nagybankok fizikai szerkezetére emlékeztetni, amelyben a hierarchia térben is kifejeződik. A csúcson trónol az elnök, a zöldfülű gyakornoknak ezzel szemben nemcsak képtelenen, de fizikailag is meg kell másznia a számléletrát, amíg a földszinti pénztárteremből eljut a 10. vagy 12. emeletre. A fizikai elrendezés a szervezeti hierarchiát reprezentálja. Ez a memóriarekesz azt is mutatja, hogyan érznek a szervezet tagjai a szervezet iránt, és hogyan látják a cégen kívüli emberek az adott vállalatot.” (*Kocsis–Szabó* [2000] 80. o.)

lyamatok jelentősége messze meghaladja a vállalat szűkebb értelemben vett kereteit. A vegyes vállalatok ugyanis nemcsak a bennük résztvevők tanulási kapacitását és tudását tágítják ki, hanem meghatározó hatást fejtenek ki az üzletfelek és más külső partnerek (beszállítók, vevők, állami hivatalnokok stb.) tanulási folyamataira is, s ez által a gazdasági rendszerátalakítás sikerességére is.

### **Miért írtuk meg ezt a könyvet?**

A nyolcvanas évek végén, a kilencvenes évek elején gomba módra szaporodtak a közös vállalkozások. Az ezer számra létesített külföldi–magyar vegyes vállalatokon keresztül azonban nemcsak befektetésre váró tőke, hanem menedzsmenttudás, technológiai ismeretek, üzleti kultúra is áramlott az országba. A vegyes vállalatok és a külföldi cégek hazai leányvállalatai szivacsoként szívták magukba a fejlett világból megszerezhető ismereteket.

Miközben teljesen kézenfekvő, hogy a vegyes vállalatok fontos közvetítői a fejlett és az átmeneti országok cégei közötti tudástranszfernek, valójában igen kevés konkrét ismeretünk van az ilyen típusú szervezetekben zajló tanulási folyamatokról. A nemzetközi vegyes vállalatok jelentősége azonban nyilvánvaló, ha tekintetbe vesszük a magyar cégek drámaian megnőtt tanulási igényét a piacgazdasági átmenetben. Az üzleti tudományok képviselői, de a gyakorlati szakemberek számára is meghatározó kérdés, hogy miként alakul az átmeneti gazdaságokban az újonnan létrejött magáncégek versenyképessége, vitalitása. A sikeresen működő és a lemaradó, vegetáló vagy éppen a versenyből kihulló cégeket az különbözteti meg, hogy amíg az előbbieknél sikerül gyors és hatékony tanulással a lehető legnagyobb mértékben idomulni a környezet változásaihoz, addig az utóbbiak csak későn érzékelik a kihívásokat, nehezen tanulnak, nehezen felejtnek, és ellenállnak a változásoknak.

A Magyarországon működő vegyes vállalatokban zajló tanulási folyamatok empirikus vizsgálatából nyerhető új tudományos eredmények nemcsak a vállalatelmélet és a stratégiai menedzsment szempontjából fontosak, de – reményeink szerint – hasznos *gyakorlati következtetések* adódhatnak a magyar vállalatok és a feltörekvő piacokon beruházni kívánó cégek számára is. A következő években Magyarország remélhetőleg a világ gyorsan fejlődő térségei közé tartozik majd. A fejlett világból érkező lehetséges befektetők azonban még mindig viszonylag keveset tudnak az országról. Az ismeretek hiányából fakadó előítéletek és a fejlett országokbeli minták mechanikus alkalmazása az olyannyira eltérő gazdaságban megnehezítik a cégek expanzióját, és káros Magyarország szempontjából is. A vegyes vállalatokban zajló tanulási folyamatok valódi természetének feltárása így érdeklődésre tarthat számot üzleti és kormányzati körökben egyaránt.

Tanulmányunkban a piacgazdasági tanulással és a vegyes vállalatokban zajló

tudástranszferrel kapcsolatos előfeltevéseinket szembesítjük azokkal a tapasztalatokkal, amelyeket az OM Kutatás-fejlesztési Helyettes Államtitkársága által támogatott kutatásunk keretében lefolytatott interjúkból és más általunk elérhető adatbázisokból – így például a Dun & Bradstreet adatbázisából – nyerünk. Meggyőződésünk, hogy kutatásunk legfőbb értékét éppen ezeknek az empirikus adatoknak az elméleti igényű feldolgozása adhatja, mint ahogyan az elméleti tudás valósággal való szembesítésétől várjuk azt is, hogy új ismeretekhez jussunk. Hipotéziseink megfogalmazásában a konvencionális bölcsesség vezetett bennünket, vagyis azokból a feltételezésekből indultunk ki a vegyes vállalatokban folyó tanulással kapcsolatban, amelyeket az átlagszakember feltételezhet, illetve amelyeket a józan ész diktál. A használható hipotézisek megfogalmazásán túl minden kutatás kulcskérdése a megfelelő megközelítési mód kiválasztása, illetve a kutatásban felmerült módszertani problémák kezelése.

### **Megközelítések és módszerek – a kettős tanulás**

Nincs könnyű dolga a kutatónak, ha tapasztalati tényeket, adatokat kíván összegyűjteni a vállalatokban zajló tanulási folyamat tényleges tartalmáról és eredményességéről. *Cohen-Levinthal* [1990] tanulási képességek (abszorpció kapacitás) modellje, amelyet kiterjedten használnak elméleti keretül fejlett piacgazdaságbeli vegyes vállalatok szervezeti tanulásának vizsgálatához, nem alkalmazható mechanikusan tranzíciós gazdaságbeli vegyes vállalatok leírására. E vállalatok ugyanis nem pusztán csak a legújabb piaci ismeretek elsajátításának a feladatával szembesülnek nap mint nap, ezen túlmenően – és ezzel párhuzamosan – még el kell felejtetniük a produktivitást gátló szocialista működési rutinokat és mintákat. Ez a fajta felejtési igény teljesen ismeretlen a Magyarországon működő cégek fejlett piacgazdaságbeli megfelelői számára. Természetesen felejtetni a fejlett országokbeli anyavállalatokban is kell, de a felejtés jelentősége sokkal nagyobb a volt szocialista vállalatok utódszervezetei esetében. A Magyarországon (és persze a többi volt szocialista országban) működő vállalatok nehézségei tehát nemcsak abból származhatnak, ha nem tanulnak eleget, hanem abból is, ha nem felejtnek eleget.

A következőkben a magyarországi vegyes vállalatok tanulási folyamataira vonatkozó kutatás néhány fontos dilemmáját vetjük fel, illetve az azokra adott megoldásainkat mutatjuk be. Legfőbb kérdésünk az, hogy mi módon modellezhetnénk a legeredményesebben a tanulási folyamatot, immáron nem általában véve, hanem kifejezetten a magyar *tranzíciós gazdaságban*. Úgy találtuk, hogy az effajta gazdaságokban bizonyos értelemben meg kell kettőzni a vizsgálatot, s a jelenségek leírásakor *duális szemléletre* van szükség. További kulcsmozzanat a vizsgálati kör meghatározása. Hogyan válasszunk ki vállalatokat a tanulási és



felejtési folyamatok vizsgálatára? Miféle szelekciós kritériumok tekinthetők megfelelőnek ehhez a tárgyhoz? Mielőtt azonban megválaszolnánk ez utóbbi kérdéseket, szükségesnek látjuk az általunk már a kutatás előtt kimunkált kettős tanulás koncepcióját ismertetni. E koncepcióba sűrítettük ugyanis azt a szemléletet, megközelítési módot, amely a vizsgálat során vezetett bennünket.

### *A kettős tanulás koncepciója*

Kétségtelen tény, hogy a tranzíciós gazdaságok vállalatai hátrányos helyzetből indulnak a piaci eredményességhez szükséges folyamatos tanulást illetően. Szemben a fejlett gazdaságokkal ugyanis az átmeneti gazdaságokban a tanulás *eleve kettős folyamat*. E kettőséget<sup>17</sup> a következő három dimenzióban értelmezhetjük a hazai vegyes vállalatok esetében.

**1. Az új gazdaságban szükséges piaci rutinok és a hagyományos piacgazdasági ismeretek elsajátítása.** A tanulás megkettőződéséről mindenekelőtt abban az értelemben beszélhetünk, hogy miközben a hazai vállalati embereknek meg kell szerezniük a piacgazdaságban való működéshez nélkülözhetetlen *klasszikus tudást*, s ki kell alakítaniuk a piacgazdaságban megszokott magatartásformákat, ezzel párhuzamosan azokat a szabályokat és mintákat is el kell sajátítaniuk, amelyeket az élen járó piacgazdaságok a *tudásalapú gazdaság* felé fejlődésük fejlesztenek ki. Nem feledkezhetünk meg ugyanis arról, hogy a gazdaságrendszer-átalakulás történelmi eseményei már az új gazdaság születésének korszakára esnek, arra az időre, amikor a mintaként kezelt nyugati piacgazdaságok is drámai változásoknak vannak kitéve.<sup>18</sup> A piacgazdasági működés klasszikus alapjainak az elsajátítása tehát ebben a korszakban már nem elegendő a sikeres működéshez. A magyar vállalati vezetők a reformkorszak piaci kísérletezgetéseinek köszönhetően ugyan rendelkezhetek bizonyos (korlátozott) piaci ismeretekkel, ám „másfajta piacra és másfajta piacgazdaságra voltak felkészülve, mint amibe végül is belecsöppentek. A nyolcvanas évek reformirodalmában egy szót sem találhatunk tudásalapú gazdaságról, hálózatokról, kihelyezésekről, globális munkaerőről.” (Kocsis–Szabó [2000] 19. o.) A kilencvenes években a magyar vállalatoknak, menedzsereknek az alapvető piacgazdasági elvek és rutinok elsajátításával párhuzamosan ezért az új gazdaság működési szabályait, információs és kommunikációs mintáit, technológiai eljárásait is el kell sajátítaniuk. Egy hasonlattal élve „olyan ez, mintha valakinek úgy kellene tisztába jönni a számítógép kezelésével, hogy ezenközben még az ábécét is meg kellene tanulnia.” (Uo.) Ismereteink szerint a kettős tanulásnak

<sup>17</sup> A kettős tanulás *terminus technicus*a Szabó Katalintól származik. A kettős tanulás tartalmának részletes kifejtését lásd Szabó [2000a].

<sup>18</sup> Lásd erről részletesen Szabó [2002].

ezt a típusát még sehol sem elemezték, legalábbis a szakirodalomban eddig nem találtuk a nyomát ennek.

A posztszovjet gazdaságokról szólván, a nyugati elemzők általában a piacgazdaság kiépülésére koncentrálnak. Pedig lényegesebb és hosszabb távon is meghatározó a *második váltás*: a hagyományos piacgazdaság átalakulása információs gazdasággá. A gazdasági szereplők többségének a kettős tanulás e két oldala közül csak az egyik oldalról volt némi elképzelése. A rendszerváltás előtt a közgazdászok fejében, de a vállalati szereplők fejében is inkább egy régi vágású, harmóniateremtő piac képe élt. A mindent felborító, az egyensúlyt naponta megkérdőjelező globális versenyre, a tudásalapú gazdaság térnyeréséből következő piaci robbanásokra, az idő felgyorsulására nem voltak felkészülve: „a hazai gazdasági élet szereplőinek nem jelentéktelen része Kolumbusz Kristófként úgy bontott vitorlát, hogy: máshova indult, mint ahová végül is megérkezett. A hasonlat annyiban is folytatható, hogy a kelet-európai gazdasági élet szereplői egy ismert földrész eléréséhez kerestek rövid utat, és helyette egy új világ partjainál kötöttek ki. A magyar gazdaság sok szereplője meglehetősen gyorsan alkalmazkodott a kettős kihíváshoz, országos méretű tanulási folyamatnak és dinamikus hálózati fejlődésnek lehetünk tanúi.” (Uo.) Ezzel párhuzamosan azonban száz-ekrek maradtak ki az információs gazdasággal együtt járó tanulás folyamataiból. A többi között azért is szeretnénk a sikeres tanulási mintákat feltérképezni, hogy muníciót adjunk a gazdaságpolitikának e tanulási minták szélesebb körben való elterjesztéséhez, pontosabban elterjedésük előmozdításához.

A külső elemző számára talán meglepő, de Magyarországon is megjelentek a legígéretesebb tanulási formák, még ha csak elvétve, szűkebb körben is. A legmodernebb, leghatékonyabb gyártási folyamatok (CAM, CIM, Six Sigma, mass customization stb.), Nyugaton is viszonylag újnak számító szervezeti formák (outsourcing, intelligens holding, lapos szervezet) pénzügyi megoldások, marketingmódszerek (real time marketing, e-business stb.) honosítása intenzív, nagyon gyors és hatékony tanulást követel. Az utóbbi években végzett kutatásaink nyomán arra a számunkra is meglepő eredményre jutottunk, hogy egyetlen olyan lényeges gyártási, szervezeti, pénzügyi vagy piaci újítást nem találtunk a fejlett világban, amely valamilyen formában – igaz szórványosan – ne bukkant volna fel Magyarországon is.<sup>19</sup>

**2. Kétirányú tanulás, kölcsönös tudásátadás a magyar és a külföldi menedzserek között.** A kettős tanulás kétirányú oda-vissza tanulásként is értelmezendő. Egyre több jelét tapasztaljuk ugyanis annak, hogy a tanulás a posztszovjet gazdaságokban nem egyirányú. Nem csak a hazai szereplőknek van tanulnivalójuk! A külföldi vállalatoknak és menedzsereknek meg kell ismerniük a tranzíciós

<sup>19</sup> Lásd Kocsis–Szabó [2000] 8. és 9. fejezetét.

gazdaság piacát, szereplőinek – a munkavállalóknak, a szerződő feleknek, az állami bürokratáknak, a fogyasztóknak stb. – a magatartását. Tudniuk kell, hogy milyen szabályok és intézmények hatnak és működnek az ilyen, újonnan létrejövő piacokon. A tranzíciós gazdaság működésére, gyakorlatára vonatkozó tudás megszerzése nem pusztán csak azért elkerülhetetlen, hogy a külföldi cégek hatékonyan tudjanak működni az átmeneti gazdaságokban. A külföldiek tanulása a lokális aktoroktól azért sem kerülhető meg, mert ez a fajta tudás általában is gyarapítja a külföldi cégek *tudástőkéjét*, növeli rugalmasságukat, és javítja a legkülönbözőbb helyzetekhez és feltételekhez való alkalmazkodás képességét.

A multik által szervezett *tudáshálózatok* elvben a legalkalmasabb csatornák arra, hogy a magyar cégekben felhalmozódott információk, újítások is részéivé váljanak a globális tudástőkének. A tanulás ezért is kétirányú. A nagy nemzetközi cégek által kiépített tudáshálózatok adnak garanciát arra, hogy a Magyarországon keletkezett ismeretek ne csupán egy földrajzilag korlátozott térben érvényesüljenek. A vegyes vállalat lehet a megoldás arra, hogy a hazai innovációk ne „öregedjenek meg meddőn”, és ne vesszenek el tőke és piacok hiányában.

**3. Az „új” megtanulása és a „rég” elfelejtése.** A rendszerátalakító gazdaságban a tanulás abban az értelemben is kettős folyamat, hogy magyar vállalatoknak nem csupán csak az új gazdaságbeli működéshez szükséges ismereteket kell megtanulniuk, hanem egyúttal meg kell tanulniuk elfelejteni a szocializmusban beidegződött magatartásmintákat, működési rutinokat. A szocialista vállalati kultúrának azokat az elemeit, szokásait, normáit, szabályait, intézményeit kell kitörölni a szervezeti és egyéni memóriából, amelyek szöges ellentétben állnak a piaci működés hatékonysági elveivel. Ki kell iktatni a vállalati élet mindennapi gyakorlatából, a szervezeti memóriából olyan attitűdöket, mint amilyenek például: a teljesítmény-visszatartás, a felelősség másokra hátrítása, a szállítási határidők laza kezelése, a megrendelésekre való tétlen várakozás – hogy most csupán néhány fontosabbat említsünk. Ez olyanfajta igény és feladat a leányvállalatban dolgozók számára, amellyel csupán a posztszocialista utódvállalatok szembesülnek, a fejlett piacgazdaságbeli vállalatok számára ez a felejtési lecke majdnem teljesen ismeretlen.

#### *A szelekciós kritériumok meghatározása*

Több megfontolás is szerepet játszott abban, hogy a Magyarországon működő vegyes vállalatok közül mely cégeket választottuk ki a kettős tanulás mélyinterjú vizsgálatára. A szelekciós kritériumok összeállításánál nagy súllyal esett latba az a tétel, miszerint a szervezeti tanulást *folyamatként*, s nem pedig egyszeri aktusként kell értelmezni. Ily módon a nagyon fiatal vegyes vállalatok eleve ki-

estek a szűrőn, olyanokat kellett keresnünk, amelyeket a rendszerváltás legelején vagy esetleg annál korábban alapítottak.

Nyilvánvalóan ki kellett zárunk továbbá a vizsgálható vállalatok köréből azokat a egyes vállalatokat is, amelyeknél nem volt esélyünk arra, hogy a ket-tős tanulás természetéről és hazai sajátosságairól releváns információt nyer-jünk. A valóságban gyakran előfordul például az, hogy a tulajdoni hányaddal rendelkező szülőcég csupán pénzügyi befektető, s nem vesz részt a vállalat mű-ködésében. Ebben a változatban a tudásátadásnak semmilyen intézményes for-mája nem létezik.

Nem juthatunk hasznosítható ismeretekhez az olyan kisméretű cégek eseté-ben sem, ahol a cég irányítását összesen egy vagy két személy látja el. Ezek ese-tében rendszerint valamilyen családi ügyről van szó, és a külföldi befektető nem valós cég, hanem egy segítőkész rokon, aki külföldi lévén hozzásegítheti a ha-zai vállalkozást a külföldiekre vonatkozó kedvezményekhez. Az ilyen és ehhez hasonló megfontolások miatt kikötéseket fogalmaztunk meg a egyes vállalat méretére, üzleti profiljára, a szülőcégek tulajdoni hányadára vonatkozóan is.

Mélyinterjú vizsgálatra azok a nemzetközi vegyes vállalatok jöhetnek szóba – amelyeket 1993-ban vagy annál korábban alapítottak (arra törekedtünk, hogy a vizsgálandó vállalattól releváns információkat nyerjünk a rendszerváltás tapasztalatairól, illetve annak hatásáról a tanulási folyamatokra);

– amelyeknél a külföldi tulajdonos (tulajdonosok) aránya nem haladja meg a 85-90 százalékot.<sup>20</sup> A vizsgálati célok szempontjából ideálisnak tekinthető a külföl-di és a hazai tulajdonosok fele-fele arányban megjelenő megoszlása. A kutatás egyik alapfeltevése ugyanis az, hogy a vegyes vállalatok hazai és külföldi mene-dzserei között kölcsönös, kétirányú tanulási folyamatok zajlanak. Végletesen szél-sőséges tulajdoni eloszlás mellett bizonytalanok a kölcsönös tanulási folyamatok;

– amelyeknél a foglalkoztatottak száma meghaladja az 50 főt. E kritérium je-lentősége egyszerű: e vállalati méret felett remélhető egyáltalán az, hogy a cég menedzsmentje több főből áll. A vizsgálat a felső szintű vállalatvezetők meg-kérdezését tűzte ki célul, s nem a beosztott dolgozókat, minthogy a vezetőktől várható az, hogy a tudásáramoltatásról a cég egészére vonatkozóan áttekintő képet adnak, értékelő észrevételeket tesznek;

– amelyek a SIC besorolás szerint ipari gyártó, termelőtevékenységeket foly-tatnak.<sup>21</sup> E kritérium rögzítése azt a vizsgálati hipotézist tükrözi, amely szerint ezekben a cégekben a kölcsönös tanulás egyik releváns területe a technológiai tudás átadása.

<sup>20</sup> E kritériumot sem tartottuk be szigorúan. Az évtized végére ugyanis sok korábbi vegyes vál-lalat majdnem tiszta tulajdonú vállalattá vált. Így kénytelenek voltunk olyan cégeket is vizsgálni, ahol a magyar részesedés csak 4-5 százalék.

<sup>21</sup> Ezt a kritériumot később praktikus okokból egy kicsit lazábban alkalmaztuk, mert média-vállalatban is készítettünk interjúkat.

A Magyarországon működő vegyes vállalatok pontos számát illetően nincsenek megbízható, összesített adatok. Céglistán, vállalati neveket és címeket tartalmazó gyűjteményes könyvekkel nem sokra mentünk, minthogy ezek nem tartalmaznak a fentebb felsorolt kritériumokra adatokat. Ezért rendkívül hálásak vagyunk a Dun & Bradstreet Hungária Kft.-nek és vezetőjének,<sup>22</sup> aki egy olyan adatbázist bocsátott rendelkezésünkre, amely több mint húszezer<sup>23</sup> magyarországi vegyes vállalat adatait tartalmazta. Ebből az adatbázisból 104 olyan nemzetközi vegyes vállalatot sikerült kiszűrni, amelyek a szelekciós kritériumoknak megfeleltek. Végül ebből a 104-es listából válogattunk ki mélyinterjú vizsgálatra cégeket. A hatalmas adatbázisból történő cégek kiválasztás technikai problémái eltörpülnek ama akadály leküzdésének gondjai mellett, hogy hogyan jussunk be cégekhez<sup>24</sup> mélyinterjú vizsgálatra.

### A tanulási képességek módosított modellje

Közismert, hogy egy empirikus kutatás igen érzékeny pontja a konkrét vizsgálati kérdések megfogalmazása. Kárba vesztet minden fáradság és munka, ha nem sikerül érthetően és célirányosan megfogalmazott kérdéseket feltenni az interjúalanyoknak, ha nem tudjuk a kutatási hipotéziseket olyan kérdések formájába önteni, hogy arra kapjunk választ, amit meg akarunk tudni. A mélyinterjú kérdések tematikus blokkjainak meghatározásához Cohen–Levinthal szerzőpáros tanulási képességek (abszorpciós kapacitás) modelljéből indultunk ki. E modell egy szervezet abszorpciós kapacitásán a szervezetnek azt a képességét érti, amellyel az

1. az új tudást, a kívülről származó ismereteket megérti,
2. képes azokat befogadni és
3. üzleti eredménnyé transzformálni. (Cohen–Levinthal [1990] 128. o.)

Bár az egyes lépések tartalma, valamint a közöttük levő összefüggések ma még nem tisztázottak egyértelműen, a modell logikája mégis jól alkalmazható a tranzíciós gazdaságok vegyes vállalataiban zajló tanulási folyamatok vizsgálá-

<sup>22</sup> Az adatbázisba való betekintésért és az adatok felhasználásának lehetőségéért ez úton mondunk köszönetet *Kasnya Csabának*, a Dun & Bradstreet Kft. regionális igazgatójának.

<sup>23</sup> Minthogy a Dun & Bradstreet Kft. nem statisztikai hivatal, a húszezer darabszám nem a vegyes vállalatok összesített számát jelenti. Továbbá meg kell jegyeznünk, hogy ebben a húszezer darabszámban nemcsak a külföldi, hanem a hazai vegyes vállalatok is benne vannak. Így első lépésben nyilvánvalóan a külföldi vegyes vállalatokat kellett kiszűrni. A külföldi tulajdonossal is rendelkező vegyes vállalatok száma valamivel több, mint 4200 volt ebben a húszezer adatbázisban.

<sup>24</sup> Ebben óriási segítségünkre volt *Szili Márta*, a Magyarországi Joint Venture Szövetség ügyvezető igazgatója, akinek ezért hálás köszönettel tartozunk. Továbbá itt fejezzük ki köszönetünket *Pálincás Jenőnek* is, a Gábor Dénes Főiskola tanszékvezető professzorának, aki szintén segítségünkre volt abban, hogy bizonyos cégek fogadjanak bennünket.

latára, pontosabban szólva, a vizsgálati kérdések tematikus blokkjainak összeállítására.

Ez az egyszerű modell a tanulási folyamat elemei mozzanataira – a megértés, az elfogadás és alkalmazás egymásután következő lépéseire – mutat rá. Mind-egyik lépés feltételezi az előzőt: ha nem értünk meg valamit, akkor nem is tudunk vele azonosulni. Ha ugyan megértettük az új ismeretet, de azzal nem tudunk vagy nem akarunk azonosulni, akkor azt valójában nem is tudjuk alkalmazni. Figyeljünk fel arra, hogy e lépéssor utolsó eleme az alkalmazás, vagyis az „üzleti eredménnyé történő transzformálás” teszi a tanulást értelmessé a gazdálkodó szervezet számára. Éppen ez a legfőbb oka annak, amiért erre a modellre oly nagy előszeretettel hivatkoznak a szervezeti tanulást elemző kutatásokban. Az üzleti világ szempontjából nézve teljesen egyértelmű ugyanis, hogy a tudás olyanfajta gyarapodása, amelynek nincs hozadéka, nincs mérhető haszna, nem értelmezhető, nem is tekinthető tanulásnak. Semmit sem ér, ha a tanultakkal képtelenek javulást, nagyobb versenyképességet, jobb teljesítményt elérni.

Rendkívül fontos kérdés tehát az, hogy képes-e a vállalat a megszerzett tudást beépíteni üzleti stratégiájába, a menedzsment gyakorlatába, a döntéshozatali folyamatokba stb. Egyszóval: képes-e üzleti eredménnyé változtatni azt. Ennek megfelelően a vizsgálati kérdések egyik csoportját a tanulás eredményességét, hozadékát firtató kérdések alkották. Az ezekre adott válaszok jelennek meg a 6. fejezet *Kihívások és válaszok* című alfejezetében valamint a 12. fejezetben (*Duplahurkú tanulás újítások és túlélés a vegyes vállalatokban*).

Joggal tehetjük fel, hogy a magyar vállalatok és alkalmazottaik rendelkeznek a külföldről érkező új ismeretek megértésének képességével (ez a modell első lépése), ezért a tanulási folyamat központi kulcseleme a 2. elem: képesek-e, hajlandók-e a fejlettebb külföldi partnertől érkező új tudás befogadására. A külföldi partnertől érkező tudás konkrét tartalma, típusa ugyan az évek során változhat, minthogy a szülőcég tudása maga is változhat. A tudásátadás jelentősége azonban mindaddig megmarad, amíg a szülőcég a hazainál fejlettebb tudás birtokosa. Nyilvánvalóan nehéz feltételezni azt, hogy a vegyes vállalat a hazai származású szülőcégtől tanulná meg a piaci működést, minthogy a hazai szülőcég<sup>25</sup> saját maga is hasonló tanulási kihívásokkal szembesül, mint „gyermek”, a vegyes vállalat. A vizsgálati kérdések egy másik blokkját alkották ily módon azok a kérdések, amelyek a külföldi tudás elfogadására, annak körülményeire, hogyanjára, az azzal szembeni ellenérzésekre, illetve az esetleges ellenállásra vonatkoztak. Ezekkel a kérdésekkel, illetve a rájuk adott válaszokkal elsősorban a *Mit tanulnak a vegyes vállalatok a külföldiektől?* és a *Hogyan tanulnak*

<sup>25</sup> A hazai szülőcégtől érkező tudás ugyan tárgya volt a vizsgálatnak, de a hazai szülőcég több esetben teljesen „eltűnt”, megszűnt, minthogy privatizációja során az új vegyes vállalatba „ment át”.

*a vegyes vállalatok a külföldi anyacégtől?* fejezetekben foglalkozunk, de a tanulási képességek és hajlandóság dimenziói *Emberitőke-felhalmozás a Magyarországon működő vegyes vállalatokban* és *A vállalatok és menedzsereik. Vezetői életutak a vegyes vállalatokban* című fejezetekben is megjelennek.

Kíváncsiak voltunk arra, hogy a külföldiek miféle tudást hoztak, illetve a hazaiak milyen típusú tudásfajtákat kaptak, vettek át a külföldiektől, s hogy ezek megértése, elsajátítása kihívást jelentett-e a vállalat és az egyén számára. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy vannak-e a külföldi partnertől érkező tudás megértésében olyan problémák, amelyek a kulturális különbségekből fakadnak. E kérdés-somagban feltett kérdésekre érkezett válaszokat elsősorban a *Kultúrák találkozása a vegyes vállalatban. Halványuló törésvonalak* és *A külső források szerepe a szervezeti tanulásban* című fejezetekben mutatjuk be, de a külföldiektől érkezett tudásátvétel folyamatai és dimenziói a könyv szinte mindegyik fejezetében megjelennek, a *Szervezetfejlesztési kurzus – a privatizáció mint tanulási folyamat* című fejezettől kezdve *A döntési procedúrák újratanulása* és *Az eladók piacától a vevők piacáig* című fejezetekig.

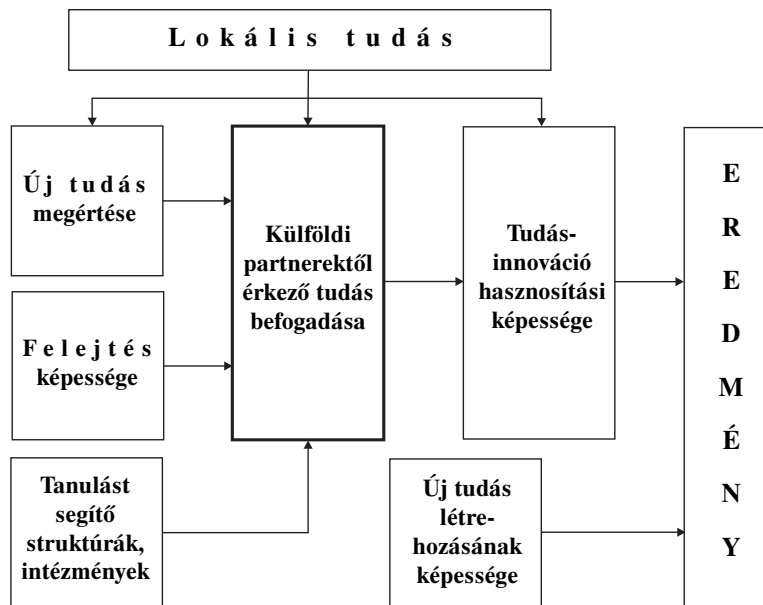
A tranzíciós gazdaságbeli vegyes vállalat esetében azonban nem pusztán csak az befolyásolja a külföldi féltől érkező tudás asszimilálását és annak eredményé transzformálását, hogy az új tudást megértik-e, elfogadják-e. A folyamat kimenetelét lényegesen meghatározza az is – és éppen ezen a ponton kell módosítani, pontosabban szólva kiegészíteni a Cohen–Levinthal-modellt –, hogy a vezetők és a dolgozók képesek-e a szocialista működést jellemző produktivitás ellen ható elemeket és intézményeket elfelejteni, a fejlődést gátló régi rutinemegoldásokat és magatartási mintákat a saját fejükből és a szervezeti memóriából kitörölni. Ezen a ponton lép be tehát az átmeneti gazdaságok szervezeti tanulására jellemző egyedi sajátosság, a kettős tanulás koncepciója, amelynek fényében ezt a modellt ki kell egészíteni a régi tudás elfelejtésének képességével. Vizsgálati kérdéseinknek egy további nagy csoportja tehát kifejezetten annak megtudakolására irányult, hogy gátolta-e a szocialista örökség a fejlődést, vannak-e olyan elemei ennek az örökségnek, amelyeket „átmentettek”, legyenek azok akár pozitív, akár negatív hatásúak. E kérdéskörre adott válaszok bemutatására egy önálló fejezetet szenteltünk, amelynek címe: *„Sohasem tudhatjuk, hogy mit hoz a múlt” A szocialista örökség lenyomata az átalakult cégekben.*

A külföldi partnertől érkező tudás befogadására az is hatást gyakorol, hogy a cégben léteznek-e tanulást elősegítő struktúrák, a tudás átvételét-átadását segítő intézmények, szervezeti megoldások és vezetési módszerek. Az alapmodellbe ezt a dimenziót is – mintegy a tanulási folyamatot „segítő” elemként – beépítettük. Az erre vonatkozó kérdések vizsgálatunkban nem alkottak elkülönült kérdésblokkot, a tanulás, a felejtés kérdéseikhez csatoltuk őket.

A rendszerváltást követő első időkben a külföldi partnertől megszerzett pia-

ci tudásnak nagy jelentősége és döntő hatása van a vállalat teljesítményére. Stratégiai értelemben azonban – a múlt évekkel – egyre fontosabbá válik az, hogy képes-e a cég a másoktól származó, már meglévő tudás befogadása és rutinszerű alkalmazása mellett (ez tekinthető a mi értelmezésünk imitáló-követő tanulásnak) saját maga is új tudást létrehozni (felfedező-problémamegoldó tanulás). E témakör sokkal nagyobb figyelmet és további vizsgálódást érdemel, mint amennyit mi ebből most közkinccsé tudunk tenni a *Mikor és miért? A tanulási folyamat üteme és mozgatórugói* című fejezetekben.

A tanulási képességek módosított modelljét mutatja az 1. ábra.



1. ábra

Tanulási képességek modellje a tranzíciós gazdaságbeli vegyes vállalatban

## Szakirodalmi előzmények

Az interjúkban feltett kérdések kialakításakor a szervezeti tanulást vizsgáló vegyes vállalati kutatások eddigi eredményeire – még ha nagyon sok ötletet merítettünk is belőlük – csak részlegesen tudtunk támaszkodni. Ennek oka egyszerű. Miközben a szervezeti tanulás egyes kérdéseiről gazdag irodalom áll ma már rendelkezésre, addig meglehetősen szerény vagy éppen semmilyen irodalmi forrást nem találtunk kifejezetten a *tranzíciós gazdaságbeli* vegyes vállalatokban zajló tanulás és felejtés kutatásáról. Hasonló mondható el a vegyes vállalati tanulás időbeli folyamatának, a rendszerváltás óta bekövetkezett változásainak a kutatására is. Mindazonáltal most – a teljesség igénye nélkül – megemlí-



tünk néhány korábbi kutatási eredményt, amelyek bizonyos kérdéstípusok kialakításakor segítségünkre voltak.

A vegyes vállalatok szervezeti tanulását vizsgáló kutatásokra nagyrészt az a jellemző, hogy figyelmük elsődlegesen a tanulást befolyásoló tényezők és szervezeti sajátosságok megragadására irányul. *Lyles–Salk* [1996] a magyarországi vegyes vállalatokat vizsgáló empirikus tanulmányukban arra a megállapításra jutottak, hogy a külföldi anyavállalattól történő tanulás *rugalmas szervezeti formát* igényel. Többen rávilágítottak arra, hogy a tanulást megkönnyíti az, ha *sajátos vállalati intézmények* is segítik az alkalmazottakat a megtanulandó ismeretek elsajátításában. Ilyen intézménynek tekinthető például az, ha a vállalat céljait, üzleti tervét, a partnerek közötti munkamegosztást explicit módon is kinyilvánítja. A külföldi technológiai, marketing- és vezetési tudás átvételét a külföldi partner akkor képes hatékonyan segíteni, ha a szervezet üzleti stratégiáját, céljait és terveit írott formában is rögzíti (*Lyles–Salk* [1996]). Ez segíthet abban, hogy a partnerek és a vállalatok figyelmét az elsajátítandó tudás jelentőségére irányítsák (*Huber* [1991], *Nonaka* [1994]). Ha a külföldi partner a hazai szakembereket is bevonja a menedzsmentbe, és az alkalmazottaknak továbbképzéseket tart, akkor nem csak az explicit, illetve kodifikált tudás átadására kerül sor. Ezek a módszerek egyúttal kiváló alkalmat teremtenek a rejtett tudás átadására is (*Nonaka* [1994]).

Más kutatók vizsgálataikban arra mutattak rá, hogy a tanulás és a vegyes vállalat eredményessége függ attól is, hogy milyen szoros a kapcsolat a külföldi szülőcég és a vegyes vállalat között. *Mjoen–Tallman* [1997] hívták fel a figyelmet arra, hogy minél szorosabbak a nemzetközi vegyes vállalatok rokoni kapcsolatai az anyacéggel, annál erősebb az adott tevékenységek irányítására gyakorolt pozitív hatás, és annál magasabb a szóban forgó nemzetközi vegyes vállalat teljesítménye. *Kogut* [1989] pozitív összefüggést mutatott ki a rokonsági fok és a nemzetközi vegyes vállalat túlélése között. *Inkpen* [1997] azt mondja, hogy „ha a nemzetközi vegyes vállalat egymáshoz nem kapcsolódó üzletekkel foglalkozik, akkor nagyon valószínűtlen, hogy az együttműködés legfőbb célja új tudás létrehozása lenne” (*Inkpen* [1997] 354. o.).

A felejtési tudásnak a vállalati eredményre gyakorolt hatása viszonylag régen felmerült a szakirodalomban. Amelyik cég az új tudás elsajátítása mellett arra is képes, hogy egyúttal a régi, elavult ismereteit elfelejtse, nagyobb eséllyel indul a túlélésért harcba (*Lyles* [1988], *Hedberg* [1981]). Hazai szerzők – az osztrák–magyar vegyes vállalatokban végzett kutatásokról beszámoló cikkükben – arról írnak, hogy ezekben a cégekben tudatos törekvést tapasztaltak a régi tudás kiiktatására, akár oly módon is, hogy vezető beosztásban nem alkalmaztak régi tudással rendelkező személyt (*Balaton–Ács* [1995] 464. o.). Mások ugyanakkor a vezetői tréningek szerepéről írnak, amelyek abban nyújtanak segítséget a tranzíciós gazdaságban működő vezetőknek, hogy miként kezeljék a szocialis-

ta vállalati gyakorlatban kialakult magatartási mintákat. E minták ugyanis az új piacgazdasági környezetben már nem felelnek meg. Ha a vállalat képes arra, hogy saját alkalmazottait oktassa és képezze, akkor az a cég teljesítményére többszörösen is pozitív hatást gyakorolhat (*Child–Markóczy* [1993]).

## A mélyinterjúkról

### *Miért éppen mélyinterjúkat használtunk a vizsgálatban?*

Tanulmányunk alapvetően mélyinterjú vizsgálatokon nyugszik. Az Olvasóban felmerülhet a kérdés, hogy miért éppen ezt a vizsgálati módszert választottuk a kérdés alaposabb tanulmányozására. A mélyinterjúkat általában akkor alkalmazzák, ha a vizsgált kérdések erősen kötődnek a személyekhez, a személyek tapasztalataihoz, egyéniségéhez. Úgy véljük, hogy a tanulás, amely az egyéntől teljességgel elválaszthatatlan, éppen ilyen téma. Ha a vállalatok nyereségalakulására vagy más számokkal mérhető, objektív adataira lettünk volna kíváncsiak, akkor nyilvánvalóan a KSH, a Cégbíróság, az APEH adatbázisait, netán a vállalat mérlegbeszámolóit kellett volna alapul vennünk, s felesleges lett volna (vagy legfeljebb másodlagos jelentőségű) mélyinterjúkat készítenünk ebben a tárgykörben. Ennyire belső, személyfüggő folyamatok esetében azonban, mint amilyen a tanulás is, más módszer nem is nagyon kínálkozik, mint a mélyinterjú. A tanulásról nincsenek adatbázisok, mérésére, leírására nincsenek (még) objektív indikátorok, mi több, még a *tanulás alapvető taxonómiája* sem alakult ki teljesen. (Lásd például az egyhurkú és a kéthurkú tanulás korábban tárgyalt problémakörét.) Ilyen körülmények között a statisztikai adatbázisokra alapozott elemzés szóba sem jöhet, mert egyszerűen nincsenek is ilyen adatbázisok.

A mélyinterjúk módszerét célszerű alkalmazni akkor is, ha tartani lehet az előítéletektől. Azaz akkor, ha – mint esetünkben is – a társadalom két táborra szakad, s az egyik tábor a tudás legfontosabb forrását, a másik pedig a hazai tudásbázisok lerombolóját látja a Magyarországra bejövő külföldi cégekben. Ilyenkor – ha nem akarunk előítéletek fogságában rekedni, vagy éppen az előítéletesség vádját akár igaztalanul is a fejünkre vonni – nincs más megoldás, ki kell menni a terepre, és megnézni, hogyan is alakulnak a dolgok valójában.

A még feltáratlan, eddig nem kutatott témák esetében is különösen hasznos a mélyinterjú módszer, hiszen – amint a kutatásunk meggyőzően bizonyította számunkra is – az ördög a részletekben lakozik! A személyes interjúk olyan minőségi kutatásokra alkalmasak, amelyek esetében a kutatók mélyebb, részletesebb válaszokra kíváncsiak annál, mint amilyenek csoportszinten elérhetők. Meggyőződésünk szerint a tanulás tárgyköre estében még a kérdőíves módszer sem hozhat

kielégítő ismereteket, mert elfedi a személyt, és átlagokkal, klaszterekkel dolgozik. Interjúk alkalmazásával ellenben meghatározható például, hogy mi motiválja a vezetőket és alkalmazottakat a tudás megszerzésére, mi rejlik magatartásformáik mögött.

Ismeretlen terepen mozogva – mint amilyen jelenleg még az átmeneti gazdaságban a szervezeti tanulás vizsgálati terepe – az is nagyon fontos, hogy a mélyinterjúk segítségével sokféle szempontból, sokféle *egyéni megközelítésből* tárható fel az egyes témák, még inkább annak egyes mozzanatai, vetületei. A mélyinterjúk révén fellibben a fátyol, oszlik a köd a téma körül, legalábbis ebben reménykedtünk, és a kutatás végén most már megállapíthatjuk: nem csalatkoztunk reményeinkben.

A regionális vagy szegmenshez kötődő eltérések, előítéletek kiküszöbölésére az interjúkat általában több szegmensben szokták lefolytatni. Mi is ezt tettük, amennyiben egyáltalán módunk volt rá, ezt csak a cégek és az interjúalanyok hajlandósága korlátozta. Ezért többféle cég (kisebb, nagyobb, beszállítói státusú, végterméket termelő, alföldi, dunántúli, budapesti, ipari és szolgáltatásra szakosodott) és többféle vezető pozícióban lévő ember (vezérigazgató, gazdasági igazgató, műszaki vezető, fiatalok, idősebbek stb.) véleménye tükröződik, összegződik anyagunkban. Egyetlen külföldi vezetővel sikerült csak interjút készíteni, de ennek oka az volt, hogy az általunk vizsgált vállalatokban nem volt több helyileg is aktív külföldi vezető.<sup>26</sup>

A mélyinterjú vizsgálatok előkészítő szakaszához tartozik a vállalatok első felkeresése, az úgynevezett első vizit. Az első vizit elsődleges célja annak tisztázása, hogy a felkeresett vállalat valóban megfelel-e a vizsgálati kritériumoknak. Minthogy az adatbázisokban szereplő adatok – az idő törvényeinek engedelmeskedve – gyakran nem a valós tényeket tükrözték, így több esetben is előfordult, hogy a felkeresett vállalatról kiderült, már régen nem vegyes vállalat. Első viziten 19 vegyes vállalatnál voltunk. Különböző okok miatt végül tíz vállalat maradt, amelyeknél később a mélyinterjú vizsgálatra sor került. Az első vizit, a kétoldalú ismerkedés fóruma, egyben arra is szolgált, hogy a kutatás céljaihoz kapcsolódó legfontosabb információkat begyűjtsük a cégről, megismerkedjünk a vállalat történetével, eddigi fejlődésének főbb állomásaival.

### *A mélyinterjúk lebonyolítása*

A tíz vegyes vállalatban 4-8 vezetővel készítettünk interjút. Összesen 50 mélyinterjút vettünk fel. A mélyinterjúkat egy előre elkészített forgatókönyv<sup>27</sup> sze-

<sup>26</sup> Korábbi időszakokban több vállalatban is volt egy vagy több külföldi menedzser, ők azonban már elmentek. Szerepükről majd az egyes fejezetekben szólunk részletesebben.

<sup>27</sup> Lásd a függelék.

rint folytattuk le, amelyeken – az interjúalanyon kívül – mindig két kutató<sup>28</sup> volt jelen. A mélyinterjú vizsgálatra készült sillabusz (forgatókönyv) 31 kérdést tartalmazott.<sup>29</sup> A mélyinterjúra összeállított kérdéskollekció a minőségi összefüggések feltárására, kutatási hipotéziseink tesztelésére, illetve általánosítható következtetések levonására irányult. Az előkészítő munkákban nagy segítségünkre volt egy amerikai kutatási projekt<sup>30</sup> részvevőivel való szoros együttműködésünk.

Interjúra – a cég első számú vezetőjén kívül – a marketing, a pénzügyi-gazdasági, a műszaki-termelési, a logisztikai, az információs rendszer, a humán erőforrás irányításáért felelős vezetőket kértük fel. Külön célunk volt, hogy olyan vezetőket is szóra bírassunk, akiknek a szocialista korszakból is vannak vállalati, vállalatvezetési tapasztalataik. Minden interjúalanyunkkal egyszer ültünk le. Interjúink azonban hosszabbak voltak, mint a nemzetközi gyakorlatban megszokottak. Az interjúalanyok maguk akarták a hosszabb beszélgetést, mert jó alkalmat adott nekik arra, hogy tevékenységüknek ezt a fontos területét (a tanulást) áttekintsék.<sup>31</sup> Az interjúk során olyan szempontok is felbukkantak, amelyek beszélgetőtársainkat és bennünket is megleptek.<sup>32</sup> A mélyinterjúkat mindig négy szemközt folytattuk le, és még a kollégáknak sem említettük, hogy mit tapasztaltunk a munkatársukkal előzetesen lefolytatott beszélgetésen.<sup>33</sup>

A szakirodalomban közkeletű álláspont szerint általában 10-25 interjú elég ahhoz, hogy egy kutatási szegmenst megértsünk. Mi ennek a dupláját (50) készítettük el, bár eredetileg még ennél is többet terveztünk. A mélyinterjúzás szokásos feldolgozása történhet úgy, hogy csupán az egyes interjúk főbb mondanivalóját foglalják össze az interjúkról készített beszámolóokban. De vannak

<sup>28</sup> Az interjúkat mi magunk készítettük. Általában mi ketten együtt, olykor pedig valamelyik amerikai kolléga társaságában. Az interjú során készített magnófelvételeket is mi magunk tettük át írott szövegbe. Nem bízunk a dolgot diákokra vagy más kutatási segéderőkre. Ezt a döntésünket később igazolva láttuk, mert így sokkal több tapasztalatot, szavakba nehezen foglalható ismereteket szereztünk, mintha mások jegyzeteiből dolgoztunk volna.

<sup>29</sup> A felteendő interjúkérdéseket egy 2000 decemberében Indianapolisban tartott munkaértekezleten készítettük elő, és vitattuk meg. 2001 májusától októberéig készítettük el az interjúkat.

<sup>30</sup> A két kutatás szervezetenként különült egymástól. Szakmailag azonban a két vizsgálat több ponton összekapcsolódik, noha a kutatási célokot egymástól függetlenül fogalmaztuk meg, és az eredményeket is egymástól függetlenül szűrjük le. Mi a terepmunkákban segítettük lokális tudásunkkal, nagyobb helyismeretünkkel az amerikai kollégákat, ők módszertani segítséget és adatbázis-hozzáférési lehetőséget nyújtottak számunkra.

<sup>31</sup> Az interjú sohasem volt kevesebb, mint egy óra, legtöbbször másfél órát vett igénybe. Egy esetben két és fél óráig tartott.

<sup>32</sup> Engedtük tehát interjúalanyainkat is érvényesülni, alkalmanként hosszabb kitérőket tenni az általuk fontosnak tartott mozzanatokra. Mi több, erre az interjúk végén mindig fel is szólítottuk őket, kérve, hogy az elmondottakhoz fűzzék hozzá mindazt, amire konkrétan nem kérdeztünk rá, de amelyet a tárgykörben fontosnak látnak elmondani.

<sup>33</sup> Interjúalanyunkat, amint az a mellékelt interjú-forgatókönyvből is kiderül, mindig a legnagyobb diszkrécióról és adataik név és azonosítható pontok nélküli közléséről biztosítottuk. Mindazonáltal az összesített eredményt valamilyen formában majd eléjük tárjuk.

olyan formák is, amelyek a riport teljes szövegét, a magnófelvételeket és az átiratokat is magukban foglalják. Mi ezt az utóbbi verziót valósítottuk meg. További kutatás és elemzés céljaira tehát rendelkezésre<sup>34</sup> áll az interjúk szó szerinti átirata, teljes szövege (természetesen a magnófelvétellel együtt). Az eredeti interjúszövegek mintegy 800 oldalt tesznek ki. Mindazonáltal a feldolgozás során mi csak nyersanyagként tekintettük ezeket az átiratokat. Az egyes vállalatokat, illetve alanyokat nem esettanulmányszerűen mutatjuk be, hanem tematikus elemzést készítettük az interjúk felhasználásával. Az interjúszövegeket<sup>35</sup> csak idézetként, adalékként használjuk az egyes témakörök megvilágítására. Ennek ellenére az interjúszövegek mintegy negyedét szöveghűen beépítettük a tanulmányunkba, mert – épp a téma újdonságánál fogva – úgy éreztük: „hagynunk kell, hogy az anyag beszéljen”. Az autentikus szövegek *kordokumentumként*, gazdaságtörténeti anyagként is érdekesek lehetnek majd egyszer. Mintánkat azonban természetesen *nem tekintjük reprezentatívnak*. „Az empiria szerepe itt csupán az, mint a montázskészítésben az újságokból kivágott képeké: egy elképzelt struktúra megjelenítésének eszközei. Más talán másként rendezte volna el őket. Bizonyító erejük, mint az úgynevezett tényeké általában, kétséges, illusztratív szerepükről nem tudunk, nem is akarunk lemondani.” (Laki [1983] 9. o., idézi Voszka [1997] 14. o.)

Az átmenet vizsgálata, amelynek kutatására egy sajátos nézőpontból mi is vállalkoztunk, Weisskopf egy találó megfigyelését juttatja eszünkbe az elméleti és empirikus kutatókról. Az empirikus kutatók „azokhoz a katonákhoz, tengerészekhez hasonlítanak, akik a hajókat elhagyva partra szálltak, és az új partokon újfajta, ritka növényekre, emberekre bukkantak”. Az elmélet művelői ellenben „azokhoz az emberekhez hasonlítanak, akik mindezen idő alatt kényelmesen ültek Madridban, és azt mondták Kolumbusznak, hogy Indiába jutott el.” (Idézi: Simonyi [1978] 425. o.)

<sup>34</sup> Mindazonáltal megjegyezzük, hogy a bizalmi elv, a nevek titkos kezelésének kötelezettsége fennáll.

<sup>35</sup> Itt jegyezzük meg, hogy ha az Olvasót némely interjúrészlet olvasásánál a *déjà vu* érzése fogja el, az nem a véletlen műve. Egyszer-egyszer ugyanis előfordul, hogy egy interjúrészletet több témakörnél is felhasználtunk illusztrálásra. Ennek oka részben az, hogy az adott interjúrészletet több szempontból is fontosnak ítéltünk meg. Másrészt azonban arról is szó van, hogy nem akaruk az interjúalany – saját logikáját követő – gondolatmenetét szétdarabolni, és az egyik mondatát az egyik témához, a másikat pedig egy másik témához illeszteni.

