

I. rész

A SZERVEZETI TANULÁS FORMÁI ÉS MOZGATÓRUGÓI

„A tanítás hosszú út, a példa rövid.”
Német közmondás

1. fejezet

Hogyan tanulnak a vegyes vállalatok a külföldi anyacégtől?

A 21. század fejlett gazdaságaiban és a hozzájuk felzárkózni igyekvő, feltörekvő gazdaságokban valamennyi gazdasági szegmens és iparág növekedésében, valamennyi vállalat piaci pozíciójának alakításában folyamatosan nő a szerepe a vállalatok tudástőkéjének és az általuk felszívott külső, idegen tudásnak. A tudástőke (*tudásstock*) erkölcsi avulása manapság köztudomásúan igen gyors, a korábban felhalmozott tudás megújításában, fejlesztésében ezért egyre nagyobb jelentősége van az újonnan szerzett tudásnak (*tudásflow*). Az új tudás beáramlása a cégekbe azonban nem automatikus, befogadása tanulást feltételez. Egy-két évtizeddel ezelőtt valószínűleg kevés vállalati ember tulajdonított volna meghatározó jelentőséget Magyarországon a tanulásnak és a külföldről beáramló tudástranszfernek, mára azonban egyre szélesebb körben tudatosul, hogy ez a legfontosabb erőforrás.

A külföldi menedzserek meghatározó jelenléte

A fentiek fényében egyáltalán nem jelentett meglepetést számunkra, hogy a legtöbb általunk megkérdezett vezető értékeli, sőt nagyra becsüli azt a tudást, amit a külföldi partnerekkel, tulajdonosokkal, menedzserekkel való együttműködésben szerzett és szerez.

„Tanultunk a külföldiektől. Sokat. Egyértelműen a japánoknak volt a legnagyobb szerepük abban, hogy szert tettünk a legkorszerűbb menedzseri és technológiai tudásra. A megalakulás körüli bizonytalanságok után igen intenzív tanulási folyamat indult meg. A cégnél dolgozó japán igazgatóhelyettes és az idelátogató más japán vezetők is, tanították, ellenőrizték, befolyásolták az itt dolgozókat. Erős közvetlen hatásuk volt a szemlélet átalakulására.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Másik interjúalanyunk egyszerre emeli ki annak jelentőségét, hogy a tudást minden lehetséges forrásból felszívják, és azt, hogy a közös vállalatcsoporthoz való tartozás meghatározó jelentőségű a külföldiektől való tanulásban.

„Az itt dolgozó emberek nyitott szemmel járnak, megpróbálnak minden információt magukhoz ragadni, ami a körülöttük lévő világban elérhető. A japánokat már említettem, ők keményen vizsgáztattak, és bizony néha becsméreltek is minket, ilyenkor sírni lett volna kedve az embernek. Túléltek, és a végén kiderült, hogy ez hasznos számunkra. Egy újabb ablakot nyitottunk a világra azzal is, hogy a német vállalatcsoporthoz kerültünk, mert nekik több gyárunk van, ahol az alaptermékünkkel foglalkoznak. A velük való együttműködés kollegiális, sőt barátinak mondható. Ez abban az időszakban, amikor ugyanezek a cégek még a konkurensaink voltak, nem működött.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

Csak egészen kivételes esetben tapasztaltuk a külföldi tudás fontosságának megkérdőjelezését, annál általánosabbnak mondható vizsgált mintánkban a következő két vállalati vezető pozitív véleménye a külföldiek által transzferált tudásról.

„Az osztrák igazgató rengeteg tudást hozott magával a céghez. Szinte minden területhez ért, teljesen átlátja a cég működését, feladatait, bármire azonnal tud reagálni. Jól gyorsabban megy most itt minden.” (Szeszipari cég beszerzési területvezetője.)

„A japánoknál kifejezett módszeres, szervezett tanítás folyt. Nincs arról szó, hogy ezt a külföldi cég megszervezte volna, de az itt lévő japánok saját elhatározásukból állandóan tanítottak bennünket. A napi problémákon túl, belénk plántálták a közgazdasági szemléletet. Bizony nagyon sok tapasztalatot átadtak, amit nem vehettünk volna úgy át, ha ők ezt nem forszírozzák.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A külföldiek természetesen nem azért érkeztek Magyarországra, hogy tanítsák a magyarokat, hanem – ahogyan egy interjúalanyunk fogalmazta – azért, hogy „kontrollálják a pénzüket”. A közbeszédben és némely publikációban gyakran tapasztalhatjuk e két dolog sarkos szembeállítását, egyik mozzanat kiemelését, és a másik figyelmen kívül hagyását. Interjúinkból egyértelműen kiláglott, hogy két dolgot, a tanítást és a profitszerzést nem lehet elválasztani, mint ahogyan a tanítást és a tanulást sem.

„Ha nem lett volna a vegyes vállalat, akkor nincs japán vezetés. A japánok szemlélete pedig alapvetően meghatározta az itteni első három-négy évet. A japánok is azért voltak itt elsősorban, hogy a befektetett pénzüket kontrollálni tudják. Az első öt év, amit a japánok itt töltöttek nálunk, meghatározó volt a tanulás szempontjából. Persze mi is beleadtunk mindent a tanulási folyamatba. A japánok elindítottak bennünket egyfajta úton. Rengeteget tanultunk tőlük. Akik a legelején voltak tőlünk Japánban, azok főként a technológiát tanulták meg. De ez után többen is voltunk még ott, hogy a japán vezetési stílust elsajátítsuk, s megértsük egy kicsit a japán gondolkodásmódot. Amit mi jelenleg tudunk, azt a japánoktól tanultuk, és azt, amit még persze mi hozzá tudunk tenni ehhez.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

Noha az interjúkból egyértelműen kiviláglik, hogy a magyarok sokat tanultak az ide érkező külföldi tulajdonosoktól, menedzserektől, ám az sem érdektelen kérdés, hogy hogyan. Miként tanulnak a külföldi központú hálózatokba illeszkedő cégek, mi módon, milyen csatornákon keresztül áramlik a szükséges új tudás hozzájuk? Vizsgáljuk meg ezt először egy atipikus vegyes vállalat prizmáján keresztül, amely nem a bejegyzett külföldi tulajdonosától, hanem attól a külföldi cégtől tanulta a legtöbbet, amelynek már 25 éve (!) kizárólagos beszállítója!

Tudástranszfer beszállítás révén – a beszállító arisztokraták

A hazai közbeszédben a beszállítói státus említésekor sokan a kiszolgáltatottságra, az alárendeltségre, a lemaradásra gondolnak. A beszállítást és a tanulást jóval kevesebbszer halljuk együtt emlegetni. Pedig éppen ez a szervezeti megoldás, azaz a világvállalatok hálózatába való illeszkedés nyújt lehetőséget a legszélesebb körben a határokon átnyúló tanulásra. Ha beszállítókról beszélünk, nem feltétlenül kell valamilyen egyszerű feladatot mechanikusan és olcsón elvégző cégre gondolnunk. Beszállító és beszállító között óriási különbségek lehetnek a technikai fejlettséget, a tudásbázist illetően. „Ausztria és Albánia egyformán beszállító a nemzetközi munkamegosztás hálózatában, nekünk reálistan e két modell között kell választanunk” – fogalmazott Inotai András, a Világgazdasági Kutató intézet igazgatója (idézi Heimer [1998] 102. o.). A választás nagyon is életszerű, hiszen világszerte is két részre szakadtak a beszállítók: megjelentek a beszállítói világ arisztokratái és páriái. Az pedig, hogy mi módon szállítunk be, milyen pozíciókat foglalhatnak el a magyar vállalatok a világcégek holdudvarában, elsősorban attól függ, hogy mennyire vagyunk fogadókészek a beszállítás révén elsajátítható tudásra, mekkora a tudásfelszívó képességünk. A beszállítást mint tanulási lehetőséget egyik interjúalanyunk a következőképpen jellemezte.

„Részben saját magunk is rendelkezünk a szükséges technikával, technológiával, részben pedig azoktól a cégektől kapjuk ezeket, amelyekkel kapcsolatban vagyunk, amelyek számára gyártunk. Ha például a velünk kapcsolatban álló német cégtől¹ elnyerünk egy gyártási projektet, akkor a szóban forgó termék gyártása áttelepül ide. Általában olyan termék előállításra kerül a cégünkhöz, amit ők ott már gyártottak. Gyakran előfordul azonban az is, hogy a termék egy újonnan kifejlesztett változata kerül hozzánk. És akkor nekünk ugyanazt a technikát kell itt alkalmaznunk, mint amellyel ők gyártanák az adott terméket. Ezeknek a cégeknek bizony elvárásaik is vannak. Kihívás számunkra az, hogy nekünk ugyanolyan magas színvonalú technikát, technológiát kell biztosítanunk a gyártáshoz, mint amilyen náluk van. De ha nem tudtunk volna eddig is ezeknek az elvárásoknak megfelelni, akkor nem maradhattunk volna meg 25 éven keresztül a partnercég kizárólagos beszállítójaként! Ahhoz azonban, hogy ezt a pozíciókat továbbra is megőrizzük,

¹ Az említett, 1913-ban alapított világcég főhadiszállása Németországban van, de tevékenysége 150 országra, köztük az Egyesült Államokra terjed ki.

állandóan fejleszteniünk kell a technikánkat, technológiánkat. Partnerünk most éppen azt fontolgatja, hogy a következő generációs *K* terméke esetében – amivel 2006-ra jön ki majd – már csak az alapelveket és a legfőbb műszaki paramétereket adja meg nekünk, és minden egyebet ránk bíz. Ez számunkra a többi között azt jelenti, hogy akkor teljes mértékben nekünk kell majd összeszedni a világ minden részéről azokat a beszállítókat, akikkel együttműködve állítjuk elő majd a szóban forgó világcégnek a legújabb konstrukciót.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat vezérigazgatója.)

Ez a vegyes vállalat – az előbbieken idézett mondatok tanúsága szerint – a beszállítói világ arisztokratái közé tartozik, hiszen maga is az integrátor szerepét látja el más beszállítókkal, mégpedig nem is csak hazai, hanem a világ minden tájáról összeszedett beszállítókkal szemben. Egyfajta tudástranzformátorként működik tehát. Megrendelőjének technológiai tudását közvetíti és osztja szét a saját beszállítói között. Természetesen még a beszállítók arisztokratái is függő helyzetben vannak, ami már abból is következik, hogy résmentesen be kell illeszkedniük egy nagy, világot behálózó rendszerbe. A függés azonban – megítélésünk szerint – nem a Nap-cég „rabszolgaszerző” törekvéseiből fakad, sokkal inkább a technológia természete és a tudás eloszlása határozza meg. Ez világlik ki egy másik cégnél felvett interjúrészből is:

„A német anyacégnél van a kutatólaboratórium, a vizsgálati központ. Az ott kifejlesztett új termék gyakorlatilag már kész konstrukcióként kerül ide. Nekünk ennek a gyártására kell felkészülnünk, és a gyártásához szükséges eszközöket kell biztosítanunk. (...) Valójában rengeteg dolgot tanultunk a németektől, főleg módszerekben. A gyártásra való felkészülést azonban nem minden esetben tőlük tanultuk. Mondok egy példát. A robottechnika, a robothegeztés alkalmazását mint módszert, a németek kényszerítették ránk. Egyszerűen azt mondták, hogy már pedig ők áttérnek a robothegeztésre. Mint-hogy mi velük azonos terméket gyártunk, ezért annak a terméknek, amit mi gyártunk, ugyancsak robothegeztéssel kell készülnie. Pedig azelőtt még sohasem hegesztettünk robottal! De vannak mérnökeink, akik egy tanfolyamon vettek részt annál a cégnél, amelyiktől a robotokat vettük. És a mérnökeink ott ezen a tanfolyamon megtanulták a robothegeztést. Az eljárást tehát valójában az a cég tanította meg nekünk, amelyiktől a berendezést vásároltuk.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója.)

Ha nem is az anyacég volt a tanítómester, mindazonáltal az volt a mintaadó, és ennek jelentőségét nem lehet igazán túlbecsülni. Az ő technológiai láncába való beilleszkedés ténye hozta magával, hogy a hazai beszállítónak a technológiai fejlettség egy magasabb lépcsőjére kellett lépnie. A Nap-cégtől való tanulás azonban nemcsak a Nap-cég által ösztönzött, hanem általa determinált tanulás is. Ez ahhoz hasonló viszony, ahogyan klasszikusan a mester tanítja a tanítványt egyértelmű és alapvetően *aszimmetrikus* függelmi kapcsolatban. Egy másik interjúalanyuk nagyon világosan fogalmazza meg a tanulás mögött álló üzleti kapcsolatba épített függés természetét.

„Cégcsoportunk két gyárának a léte függ ettől a német megrendelőtől. E két gyár termelési volumenének 50-60 százaléka ugyanis a szóban forgó külföldi partnervállalat számára készül. Ez részben kényelmes dolog, mert nekünk nem kell kereskedelmi tevékenységet folytatni, azt a németek végzik. (...) De ez a helyzet bizonyos nehézséget is okoz, mert maximálisan ki kell szolgálnunk őket. Nem lehet nekik ellentmondani, nem lehet a saját elképzeléseinket érvényesíteni, illetve nem lehet a saját fejlesztések alapján bármit is módosítani azon, amit ők előírnak. (...) De az is igaz, hogy nagyon sokat tanultunk tőlünk. Nekünk itt, ennél a gyárunknál² különösen hasznunkra volt, és van most is a kapcsolat. Ezért cserébe azonban a németek minden elvárását teljesítenünk kell. A másik gyárunk termékénél most a „szerelő vonalra való szállítást” erőlteti a német megrendelő. Ez azt jelenti, hogy 2 óra (!) eltéréssel innen oda (Németországba) kell a szerelővonalra vinni az alkatrészt. Ezt kell most ennek a másik gyárunknak megoldania. Eddig úgy volt, hogy kiszállítottunk mondjuk 100 darabot, és amikor az elfogyott, akkor újra szóltak, hogy szállítsunk. Megemlítem, hogy a németek most már a „nullaszázalékos” hibahányadot (!) kérik tőlünk számon, miközben ők is tudják, hogy ezt nem lehet megoldani.” (Mezőgazdasáigép-gyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

A Nap-cégek tehát korántsem csak technológiát közvetítenek, hanem modern szervezési elveket is: például a „just in time” vagy a „nulla hibaszázalék” elvét. A fenti rövid interjúrészletből kiderül, hogy a világcég a beszállítóit nemcsak technológiailag, hanem minden tekintetben – azaz a szervezési és üzleti kultúra tekintetében is – a saját képére formálja. Nem is történhet ez másként, hiszen hogyan is működhetne a német megrendelő just in time rendszere, ha a beszállítók rapszodikusan szállítgatnának neki. Bár interjúalanyunk a szóban forgó üzleti kultúrák átvételében a kényszer elemét hangsúlyozza, valójában itt korszakos jelentőségű modernizációs folyamatról és tanulásról is szó van. A beszállítók tanításában természetesen a Nap-cégnek is erőteljes az érdekeltsége, ez derül ki az alábbi párbeszédből is.

„– Nagyon sokat tanultunk ezektől a nyugati cégektől, főleg a már említett német eredetű világcégtől, amelynek a legnagyobb beszállítói voltunk, illetve vagyunk ma is.”
„– De ők nem voltak tulajdonosok ebben a cégben. Miért segítették akkor Önöket?”
„– Azért, mert a cégnek az a filozófiája, hogy neki jó beszállítóra van szüksége. A jó beszállító pedig azt jelenti, hogy ha ez a beszállító azt mondja, hogy ez a dolog holnapután elkészül – akkor az valóban elkészül akkorra, papírok nélkül is! És a mi cégünk jó cég, stabil és biztos cég. Ezért az említett német vállalat támogatott minket. Nemcsak bennünket, hanem más cégeket is, mert több cég is szállított nekik.” (Mezőgazdasáigép-gyártó vállalat vezérigazgatója.)

Bár nyilvánvaló, hogy minden cég tanulási folyamatában vannak egyedi mozzanatok, néhány általános megállapítást mégis tehetünk az elkészült interjúk alapján: a tanulási folyamatban kitüntetett szerepe van a *learning by doing* típusú, azaz a munkába ágyazott tanulásnak.

² A szóban forgó cég több gyárból álló vállalatcsoport.

A munkába ágyazott tanulás

A formális tréningeknek, tanfolyamoknak, könyveknek jóval kisebb a súlyuk az elsajátítandó ismeretek transzferálásában. Ezért is annyira fontos a külföldiek jelenléte a egyes vállalattá átalakított magyar cégekben. A learning by doing vállalati gyakorlata belesimul a világtrendekbe, azaz abba a tendenciába, hogy a gyors technológiai és piaci változások korában a tanulás és a munka nem különülhet el egymástól. A tanulás – amint azt a szakirodalom is kiemeli – a mai kor követelményeinek megfelelően javarészt a munkafolyamatba ágyazódik.

„A vállalatok tanuló szervezetté alakulnak át. Olyan struktúrákat kell létrehozniuk, amelyek a szervezeten belüli tanulást és tudásmegosztást lehetővé teszik. A tanulószervezeten belül a képzés, a tanulás a munka melléktermékeként jelenik meg.” (*Bassi és szerzőtársai* [1996]) Határozott közeledés tapasztalható a munka és a tanulás között (*Tapscott* [1996]). A rendszerszintű tanulás és tudás többet jelent, mint az alkalmazottak tanulási kapacitásának és intellektuális tőkéjének egyszerű összege. Ezek a szervezetek szintetizálják és intézményesítik tagjaik intellektuális tőkéjét, vagyis beépítik a kultúrájukba, tudásukba, rutinjaikba – vagyis, az alapvető képességeikbe (*Gephart és szerzőtársai* [1996]).

Az általunk vizsgált cégekben – az interjúk tanulsága szerint – az ismeretek túlnyomó részét az anyacégnél tett látogatások során vagy az anyacég kompetens munkatársainak a leányvállalatnál való hosszabb-rövidebb (inkább rövidebb) tartózkodása nyomán adják, illetve veszik át.

„Ne valami tanfolyamszerű dologra gondoljon! Hanem az egyes szakterületeken az egymás közötti kapcsolatokban, a személyes találkozások során történő tanításra-tanulásra. Tehát volt olyan például, amikor egyeztettük a németekkel a számvitelt, akkor többször összejöttünk. A németek is ismertették a magukét, és mi is ismertettük a magunkét. Ezeken a találkozásokon, megbeszéléseken kerestük azokat a korlátokat, amelyeket egyikünknek sem lehet átlépni, mert a törvények ott (Németországban) úgy írnak elő, itt (Magyarországon) meg így írnak elő. Megkerestük a kompromisszumokat, hogy akkor hogyan lehet közös nevezőre jutni a cég számviteli rendszerében. Ez az egyeztetési folyamat a számviteli kérdésekről óhatatlanul azzal járt, még ha ez nem tanfolyami, vagy iskolai keretek között is történt, hogy ekkor egyfajta tudáscsere történt a németek és a magyarok között. De ilyen megbeszélések nemcsak a hozzám tartozó területeken voltak, hanem a cég működésének valamennyi területén. És ez folyamatosan így van, ez nemcsak az induláskor volt így, hanem most is. Tehát ez a tudáscsere nem egyszeri alkalom, ez állandósult.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának kontrolling vezetője)

A tudás átszivattyúzásának ez a módja két mozzanatra irányítja a figyelmet: a *hallgatólagos tudás* fontosságára és a személyesség, a személyes kapcsolatok jelentőségére a tudásátadásban. De mi is a hallgatólagos tudás?

„A technikai vagy formális tudás leírásokban, tervekben, technikai specifikációkban, szabványos know-how-ban testesül meg, és könnyen utánozható egy másik cég által. A tudás eme univerzális formája gyakran termékekben ölt testet, többnyire olyan formában, amelyet a versenytárs könnyen megérthet. „Noha az univerzális tudás eredetileg feltehetően szintén annak a vállalatnak a tulajdonában volt, amely e tudást kifejlesztette, az univerzális tudást sokkal könnyebb megszerezni, mint a hallgatólagos tudást. Ebben az értelemben az univerzális tudás azonnal átlátható és nyitva áll a másolásra mások számára. A hallgatólagos tudás ezzel szemben sem nem másolható könnyen, sem nem érthető világosan más cég számára. Az univerzális tudástól eltérően – amelynek »csak leveszem a polcról« jellege van – a hallgatólagos tudás cégspecifikus, gyakran nem írható le és nem kódolható világosan.” (*Lei és szerzőtársai* [1996] 556. o.)

Aforisztikus tömörséggel fogalmazza meg a hallgatólagos tudás³ és a munkába ágyazott tanulás jelentőségét interjúalanyunk.

„Nálunk nem volt olyan, hogy tréningekre kényszerítettünk volna valakit, a tréning a mindennapokba volt beleágyazva. A japánok mindennap megtartották a nem hivatalos tréninget. (...) Nem is arról volt szó, hogy megbeszéltük, mert volt erre hivatalos fórum, a heti vezetői értekezlet. De ha hét közben adódott valami (...), amivel a japán vezetőhöz kellett fordulnom, akkor azt a problémát átbeszélve, már azzal a módszerrel oldottam meg a kérdéseket, amivel ő oldotta volna meg. Ha kért például egy kimutatást, akkor azt meg kellett csinálnom úgy, ahogyan ő képzelte. Nem mondhattam azt, hogy nem tudom megcsinálni.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A hallgatólagos tudás vagy másképpen rejtett tudás – szemben a formális tudással – kizárólag a személyek közötti közvetlen interakciókban terjed. A rejtett tudás személyhez kötött, szervezet esetében pedig erősen cégspecifikus. A tudásátadás mindkét – fentebb említett – mozzanata, vagyis hallgatólagos és személyes jellege szorosan összefügg a vállalati kultúrával és a *kultúráközi kommunikációval*. Eredményes tudástranszfer ugyanis a munkába ágyazott tudásátadás esetében is csak úgy mehet végbe, ha a munkatársak – külföldiek és magyarok – világosan értelmezik egymás gesztusait és szavait.⁴ A következőkben

³ A hallgatólagos tudás egyike azon ritka tudományos fogalmaknak, amely magyar kutató – *Polányi Mihály* – fejében fogalmazódott meg, s amely szerte a világon ismert és használatos legalább fél tucat szakmában: a közgazdaságtantól a menedzsmenttudományon keresztül az úgynevezett kognitív tudományokig. A hallgatólagos vagy rejtett tudást általában szembeállítják az explicit, más néven formális vagy univerzális tudással. Ez utóbbi három jelző a formális tudás más-más vetületét emeli ki, de a különböző címkék lényegében ugyanazt takarják (*Polányi* [1994]).

⁴ A privatizáció, a külföldi befektetők beözönlése az országba, a határok teljes megnyitása – gazdasági és szellemi értelemben egyaránt – sokakat szembesített azzal, hogy más emberek másként gondolkodnak, mint mi magyarok, mások a gesztusaik, mást mondanak számukra ugyanazon szavak vagy mozdulatok. Gesztusaikat és szavaikat lehetetlen másként dekódolni, csak ha személyes kapcsolatot építünk ki a szóban forgó kultúrák képviselőivel. Részletesebben ezekkel a problémákkal a *Kultúrák találkozása a vegyes vállalatban* című fejezetben foglalkozunk.

betekintést próbálunk adni magába a tanulási folyamatba, annak közvetítő csatornáiba, bemutatván a cégen belüli tudásáramlás különböző módozatait.

Tanulás nézelődés révén – tanulmányi kirándulások az anyacégnél

„– Hogyan tanulták meg az új technológiát?”

„– A gyakorlatban, tapasztalat alapján. Meg amikor egy hétig Japánban voltam, és meglátogattuk az anyavállalat gyárát, akkor ott a japánok megmutatták nekünk az eredeti technológiát, bemutatták annak működését.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

A hallgatólagos tudás jelentősége a fordított oldalról, vagyis a formális tudás oldaláról is felmérhető. Amikor arra kérdeztünk rá, hogy voltak-e a formális tudásátadásra megfelelő fórumok a cégnél, jó néhány interjúalanyunk nemlegesen válaszolt. Nem annyira a szervezett tanfolyamok, hanem inkább a tapasztalatcserezszerű látogatások a jellemzők a tudásátadásban.

„– Előfordult az, hogy elmentek a német céghez, mondjuk három napra?”

„– Igen, sokszor jártunk náluk, és nagyon sokat beszélgettünk a szóban forgó német óriáscég embereivel. (...) Már ismerjük az egész vállalatot, és tudjuk azt, hogy hogyan működik. Bemehetünk olyan helyekre is náluk, ahova másokat nem engedtek be. Bemehettünk például a cég kísérleti üzemébe is. De ezekre a látogatásokra nem mondható az, hogy oktattak volna bennünket. Inkább úgy fogalmaznék, hogy az ottani vezetők hagyták, hogy nézelődjunk náluk. Bármit megnézhattunk a német gyárban, amit csak akartunk.”

„– Vittek ilyenkor magukkal dolgozókat, munkásokat is?”

„– Igen, voltak munkások is velünk. Sok terméket vettünk át a németektől gyártásra. Ez mindig úgy történt, hogy a dolgozóink elmentek Németországba, és egy-két hetet ott töltöttek. Megnézték a munkafolyamatokat, a szerszámokat meg egyebeket. Ilyen látogatások előzték meg mindig azt, amikor valamilyen terméknek a gyártását Magyarországra áttelepítettük.”

„– Ezek a látogatások rendszeresek voltak, vagy alkalmiak? Meghívásra mentek?”

„–Amikor egy új projekt indult a németeknél, akkor a kivitelezésbe bevontak bennünket. Azután, amikor indult a következő projekt, akkor megint elmentünk hozzájuk megnézni az ottani gyártási folyamatokat, hogy tudjuk, mit hogyan kell nekünk csinálni.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)”

Nem csupán a bizonyos fokig megszervezett látogatások adtak támpontokat a tudás átvételéhez, hanem a véletlenszerűen ellesett mozdulatok, szavak is. Az utalásokból, az elejtett szavakból való tanulás tipikusan a nem formális tudáselsajátítás körébe tartozik.

„Az üzleti tárgyalás során sokszor előfordult az, hogy egy-egy elejtett szóból olyan információt kaptunk, olyan ismeretet nyertünk, amire a partnerünk esetleg nem is gondolt. Ilyen tárgyalásokon adódik olyan is, hogy valami nem is hangzik el konkrétan, de

bizonyos utalásokból mégis sejteni lehet, hogy miről van szó.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat vezérigazgatója.)

A rövid látogatások révén történő tanulás a mi tapasztalataink szerint talán a legáltalánosabban alkalmazott módszer. Valószínűleg többet ér minden elméleti tanfolyamnál, és a leányvállalatoknak az anyavállalatokkal való összecsiszolását is jobban segíti. Az alábbi – egy alföldi élelmiszer-ipari vállalatban felvett – interjúrészletből is kiviláglik, hogy a hallgatólagos tudás elsajátításának hatékonysága a kultúrák, az örökölt és a fennálló gazdasági struktúrák közötti távolság függvénye.

„És vannak még a tapasztalatcserék is. Azok is folyamatosan vannak. Az első időkben többet szerveztek, később valamivel kevesebbet, de állandóan adódnak ilyenek. A tapasztalatcsere az olaszokkal sokkal hasznosabb, mint a franciákkal. Az olaszok körülményei ugyanis sokkal jobban hasonlítanak a magyarországi helyzethez, mint a francia viszonyok. Ők már átmentek azon, hogy hogyan kell az alacsonyabb tudásszintű gazdálkodók⁵ termelését megszervezni. Most nálunk éppen ez a legnagyobb probléma.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

A tapasztalatcserék hatékonysága aláhúzza a klasszikus kínai bölcsességet: jobb egyszer látni, mint százszor beszélni róla! Ezt igazolja az alábbi sajtóvállalkozásnál felvett interjú részlete is.

„– Főszerkesztőkkel Hamburgban voltam. Arról volt szó, hogy hogyan készítik a lapot. Az ottani szerkesztő kolléga elmondta, hogy ő így és így készítené egy megyei vagy helyi napilapot, milyen a lapnak a szerkezete, hogyan építik fel az egyes oldalakat, hogyan alakul a kép és a szöveg viszonya náluk. És elmentünk a Hamburg melletti kisebb szerkesztőségekbe is ezeket a kérdéseket tanulmányozni. Tulajdonképpen valamennyi megyei lapunk főszerkesztője ott volt, ezt csoportos látogatás formájában szervezték. Megnéztük a szerkesztőségeket, megnéztük a nyomdát, beszélünk a kollégákkal. Ez 1995-ben történt.”

„– Rendszeresen vannak ilyen szakmai látogatások a német anyacégnél, vagy csak alkalmanként?”

„– Cégszinten ez rendszeresen megy. Különböző emberek utaznak Németországba. Ezeknek a látogatásoknak megvan a kialakult rendszere.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A tapasztalatcsere gyakorlatilag minden területre kiterjed. A tudásátadásban nagyon fontos elem a *személyesség*, meghatározók a kialakult személyes a kap-

⁵ A téveszkekből kivált, a rendszerváltás után gazdálkodni kezdő magántermelők jószereivel tapasztalat nélkül vágtak bele a szóban forgó élelmiszer-ipari alapanyag termelésébe. Legtöbbjük-nél hiányoztak az alapvető agronómiai ismeretek is. Érthető, hogy a felkészültebb francia gazdálkodókkal nem sok közös vonást talált a vállalat termelőkkel kapcsolatot tartó menedzsere. A kevésbé képzett olasz parasztek körében szerzett tapasztalatok ezért sokkal használhatóbbak voltak az élelmiszer-ipari cég termeltetéssel foglalkozó szakemberei számára.

csolatok. A látogatások haszna, hogy a távoli anyacég és a leánya közötti kapcsolattartás, majd a későbbi információátadás is sokkal könnyebb, ha a nevekhez arcokat, személyeket tudnak társítani.

„A német kollégákkal személyesen ismerjük egymást. A két gyár közötti kapcsolattartásban én a személyes ismeretséget fontos dolognak tartom. A munkatársaimat általában elviszem magammal Németországba. Azért, hogy ők is ismerjék meg azokat az embereket, akikkel kapcsolatot kell tartaniuk, hogy ismerjék meg a környezetet, ahol német kollégák dolgoznak, lássák, hogy a németek hogyan, mi módon dolgoznak. Egy szóval, hogy ismerjék meg az anyavállalatot. *S* miután megismerte az anyacéget és a kapcsolattartó német kollégákat, akkor már ilyen távolságból is könnyebben megértik egymást.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

Az interjúrészlet utolsó mondatai megerősítik azt az állításunkat, hogy itt valóban munkába ágyazott tanulásról van szó. A látogatások legtöbbször valamilyen konkrét szakmai probléma megoldását segítik elő, s nem csak a cégen belüli kommunikációt szolgálják. Több interjúalanyunkkal való beszélgetésből is kiderült: a látogatásoknak nem az a célja, hogy a magyarok szolgálai lemásolják ezt vagy azt a megoldást. Az anyavállalat inkább hagyja tanulni, semmint egy előírt program szerint tanítaná a leányvállalatok vezetőit és dolgozóit.

„Az anyacég lehetővé teszi számunkra – elsősorban a felsőbb vezetők számára – azt, hogy meglátogassuk őket és körülnézzünk, lássuk, hogy hogyan végzik a munkájukat. Mégis azt mondanám, hogy a németek soha nem erőltetnek ránk semmilyen – általuk ismert vagy alkalmazott – megoldást. (...) Ha valami már a német piacon működik, és tegyük fel úgy döntöttek a vezetők, hogy azt itt a magyar piacon is bevezetik, akkor az erre a témára kijelölt projektvezetők elmennek Németországba, és ott körülnéznek ez ügyben. (...) De nincsenek előírt szabályok arra, hogy nekünk azt kellene tenni, amit ők.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának értékesítési osztály-vezetője.)

A látogatások, a tapasztalatcserék rövid időtartamúak, napokban, esetleg hétben mérhetők. Kivételek persze mindig akadnak. Egy-két esetben találkoztunk hosszabb tapasztalatcserével is. Erről számol be egy egészen más területen, az élelmiszeriparban dolgozó interjúalanyunk.

„Az idők során kialakult a mérnökcsere közöttünk. Egy hónapos mérnökcsereket iktatunk be, francia, magyar és olasz mérnökök cseréjét. Van olyan is, hogy magyar mérnök megy ki egy-másfél évre Franciaországba, ahol konkrét mérnöki beosztást kap. Két mérnöki beosztásból az egyiket ő kapja meg teljes felelősséggel, és amikor hazajön, akkor magasabb beosztásban vagy más pozícióban talál helyet itt magának. Egy ilyen hosszabb tréning első résztvevői éppen most érkeznek haza. (...) Ez egyébként nagyon jó dolog, erre szükség van, mert így lehet igazából megtanulni, hogy mi működik ott másként, mint itt. Az egy-két napos látogatások olyanok, mint amikor az ember udvarol: nem a rossz oldalát mutatja meg rögtön az elején, hanem mindig a jobbat, legalább

is azt igyekszik mutatni. Ez itt is így van. De másfél év alatt azért kiderül, hogy ott sem minden fenéig tejfel, ott sem minden hibátlan. Mégis megtanul az ember egy másfajta munkakultúrát, egy másfajta irányítást.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

A repülő tanítómesterek – tanulás a külföldi partnerek rövid látogatásai révén

Nem nagyon különbözik a tanulási folyamat tartalma akkor sem természetesen, ha nem a magyarok mennek külföldre ellesni a technológiát, hanem a külföldiek jönnek hozzánk, hogy megmutassák a fogásokat. Ezt tanúsítják az alábbi interjúrészek is:

„Amikor itt az első német tervezésű *N* termékeket gyártani kezdtük, az úgy indult, hogy az anyavállalat hozta a kész alkatrészeket. Jött ide akkor egy négyfős csapat az anyavállalattól, s ők segítettek a munka elindításában. Ezek a német kollégák bemutatták, hogy mit hogyan kell csinálni. De csak nagyon rövid ideig voltak itt. Azért, mert ez a munka nagyon hasonló volt ahhoz, amit a dolgozók itt már korábban is csináltak. (...) A német kollégáknak nem kellett a folyamat egészét bemutatni, hanem csak azt, hogy hogyan működik ez a dolog német alkatrészekkel. Tehát ennyi volt az egész, s ezért tudtunk olyan gyorsan elindulni a gyártással, s ezért volt elegendő az, hogy csak néhány fő jött ide akkor az anyacégtől, és azok is csak nagyon rövid időre.

Minden olyan lépésnél, amikor a németektől újabb és újabb feladatot kaptunk, az új feladat elindításának kezdetén egy rövid ideig mindig voltak itt betanító kollégák az anyacégtől. De később előfordult olyan is – amikor bizonyos alkatrészek és szerelvények gyártását vettük át tőlük –, hogy a mi embereink mentek el Németországba megnézni, megtanulni, hogy ott milyen módszerrel folyik a gyártás. Egy 3-4 fős kis csapat ment el az anyacéghez, és kb. egy-két hétig voltak ott.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

Ez az interjúrészlet arra is rávilágít, hogy a tudást sokkal könnyebb átültetni a gyakorlatba, ha már az *alaptudás* felhalmozódott. A tudás ugyanis lavinaszerűen gyarapodik. Minél nagyobb a tudáshóglyó, annál nagyobb felületen tapadhat rá az újabb tudás, azaz annál nagyobb tudásmennyiséget képesek a vállalatok és dolgozóik felszívni. Úgy tűnik, az általunk vizsgált cégekben – különösen technológiai területen – ez az alaptudástőke egyértelműen létezett a rendszerváltás előtt is. Tapasztalataink szerint éppen ez a viszonylag jelentős felszívó képesség vonzza a külföldi partnereket. Az üzleti területeken: a marketingben, a pénzügyek terén – amint majd arra később még részletesebben kitérünk – érthető módon jóval szerényebb a korábban felhalmozott hazai tudástőke, mint a műszaki területen.

Számos vállalat esetében a látogatások projektcentrikusak. Hol itt, hol ott gyűlnek össze a közös beruházásban résztvevők, és ez is módot ad a tanulásra.

„A projektmegbeszélések úgy történnek, hogy az anyavállalat munkatársai és a mi munkatársaink hol itt nálunk, hol pedig Németországban az anyavállalat székhelyén

összeülnek, és megbeszélik a feladatokat. Ilyen közös projektünk van például a költségcsökkentés és az értékelemzés témájában. A projektmegbeszéléseken azt is meghatározzuk, hogy mikor lesz legközelebbi találkozó, s addig kinek mi a feladata, kinek mit kell akkorra megcsinálnia.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

A külföldiek magyarországi „vendégszereplésével” foglalkozó interjúrészletek szinte mindegyikében hangsúlyozták, hogy rövid idejű betanításról, tanácsadásról, segítségről van szó, ami valószínűleg összefügg a megfelelőnek ítélt hazai tudásbázissal is. Van mire építeni, felesleges tehát hosszán Magyarországon állomásoztatni a méregdrága külföldi munkaerőt, amikor a hazai alkalmazottak is ugyanazt tudják, mint a külföldiek – jóval alacsonyabb bérért.

Tanulás ellenőrzés révén

A gyakran hangoztatott közmondás szerint: „más kárán tanul az okos”. Valójában – igaz nagyobb tanulópénz mellett – a saját kárunkon is lehet okosodni. Ehhez azonban arra van szükség, hogy valami módon szembesüljünk hibáinkkal. A szoros ellenőrzés, amely a legtöbb általunk vizsgált külföldi tulajdonban lévő cégnél bevett gyakorlat, nem feltétlenül a bizalmatlanság kifejezése. Az ellenőrzés nem valamiféle túlbiztosításra való törekvésből fakad, hanem a tanulás egyik leghatásosabb eszköze is.

„A gyártás bevezetése idején a német partner, akinek beszállítottunk, nagyon szigorúan ellenőrizte, hogy pontosan betartjuk-e az általa előírt követelményeket. Minden egyes hibát, amit vétettünk, számon kért tőlünk. Ha valamit hibásan szállítottunk, akkor a hibát mindig következetesen feljegyezték, és a hiba kijavítását kifizettették velünk. A mi technológusunk rendszeresen járt hozzájuk egyeztetésekre, és az ő minőségellenőrük is rendszeresen járt ide, és hozta magával az észrevételeit, amiket itt azután közösen megbeszéltünk. A német partnercég minőségellenőrzésének vezetője most is minden negyedévben egyszer meglátogat bennünket. Hozza magával a szükséges dokumentumokat, és megbeszéljük, hogy hol és mit kell javítani, mit hogyan kell csinálni.” (Mezőgazdasággép-gyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

Hasonló módszert alkalmaznak a japán tulajdonban lévő műanyagipari vállalatban is.

„Japánnak kellett szállítanunk először az *X* terméket, s ebből mi nagyon sokat tanultunk. Akkor jöttek elő azok a követelmények, azok a japán igények, amelyek azután a minőséget nálunk meghatározták. A japánok mindenre rákérdeztek. Tehát azokra a szempontokra is, amelyekre egyáltalán nem is gondoltunk. Azzal kezdték, hogy most ezt is tessék leírni, meg azt is, hogy akkor ez miért alakult így ki, miért alakult úgy ki. Gyakorlatilag mindenre magyarázatot kértek és vártak. Minden gyártási mozzanatra, minden lehetséges problémára és főleg a termék minőségére. Úgy vették át ezeket a

termékeket, mint amikor egy tanfelügyelő a gyerekeket vizsgáztatja: A termék, illetve gyártás minden egyes pontját ellenőrizték. Sőt, olyan is volt, hogy elhívták a megfelelő embereket Japánba, hogy mutassák meg, hogy ez vagy az, miért történhetett. Nagyon komoly tanulság volt ez nekünk, mert végső soron ők voltak az első nagyobb megrendelőink. És ezekből a tapasztalatokból azután levontuk a magunk következtetéseit, hogy bizony akkor a többi megrendelővel is valószínűleg mindent tisztázni kell. Szóval tanultunk ebből, s azután úgy alakítottuk ki már az egész dokumentációs rendszerünket is, hogy a megrendelő kérésére azonnal prezentálni tudjuk a válaszokat azokra a kérdésekre, amelyeket annak idején a japánok tettek fel nekünk.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

Tanuláselelős – külföldi mankó az első időkben

Bár interjúalanyaink a látogatások révén történő tanulást hangsúlyozták, és ez nehezen leírható, amorf jellegű tudásátadás, mégis érdekelt bennünket, hogy volt-e felelőse, intézményesen kijelölt gazdája az anyacég és a leányvállalat közötti tudásátadásnak. A válaszokból meglehetősen vegyes kép bontakozik ki.

„– Volt-e olyan ember, egyfajta mentor a németeknél, aki személyesen felelősséget velselt azért, hogy a tudás eljusson Önökhöz?”

„– Igen, az első időben volt. Körülbelül 1995 a határvonal. Addig egy német lapszerkesztő kolléga volt itt, aki Németországban egy regionális újság szerkesztője. Utána pedig az X német újságíró-iskola igazgatóhelyettese volt a mentorunk. Ő rendszeresen járt Magyarországra, és kurzusokat tartott nekünk.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

Más tapasztalatokról számol be a műanyag-feldolgozó vállalat menedzsere.

„– Nem nagyon tudok ilyen tudásfelelősről. Ami tudást mi a japán anyacégtől kaptunk, azt mi azonnal átültettük a gyakorlatba, rögtön hasznosítottuk a gyárunkban. Ezt tényleg prioritásként kezeltük, őket pedig mindig informáltuk erről. A németektől is szoktunk kérdezni, s a kapott választ, ismeretet azonnal hasznosítjuk, átültetjük a gyakorlatba.” (Műanyag-feldolgozó vállalat igazgatóhelyettese.)

„– Elérhetők a franciák? Ha Önnek valami problémája van, fel lehet hívni valakit az anyacégnél, vagy esetleg egy e-mailt küldeni neki?”

„– Biztosan fel lehet hívni őket, de bevallom őszintén, én nem tudom, hogy kit kellene felhívni pontosan. Igazán még nem volt szükségem rá.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Következő interjúalanyunk is laza mentorálásról számol be.

„– Van valaki olyan személy a német anyavállalatban, akit – ha problémája akad – el tud érni?”

„– Volt olyan. Ő az, aki fél Európában irányítja az értékesítést. Ismerem őt, kapcsolatban vagyunk, de igazából érdemi segítséget nem kaptam tőle.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A tudásátadás felelőssége gyakran nem egyetlen személyhez kötődött, az itt dolgozó külföldi menedzserek mindegyikének kötelessége, amint ezt az alábbi interjúrészletből látjuk.

„Ketten is dolgoztak itt, váltották egymást. Később már csak egyikük tartózkodott nálunk. Voltak Japánban is a mieink közül, akiket felkészítettek, és akik azután továbbadták a tudást az itteni munkatársaknak. Azután volt például egy japán igazgatósági tag, aki nem tartózkodott itt Magyarországon, de amikor idejött, akkor ő volt a felelős azért, hogy átadja az önköltségszámítással kapcsolatos tudnivalókat. Ez, ha nem is teljesen, de az alapjait meghatározta annak, ahogyan azután a költségszámításokat végeztük. Tehát a szóban forgó japán igazgatósági tag tanított bennünket, eljött az igazgatósági ülésekre, szervezett, hozta az anyagot.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A hazai és a külföldi tudás ötvözése

Interjúinkból teljesen egyértelműen kidomborodik, hogy a transzferált tudás csak akkor értékes, ha jó talajra hullik. A külföldiek által a vegyes vállalatokba áramoltatott ismeretek összeolvadnak a hazai tudással, és ez az elegy az, ami az igazán sikeres működést megalapozza. A következő interjúrészletek is a tudás e két forrásának fontosságára, a köztük levő szinergikus hatásokra utalnak.

„– Hogyan tanulták meg az átállást az üzleti működésre?”

„– A külföldi tulajdonosoknak a szerepét is meg kell említeni ebben. Mert kétségtelen, hogy a japán partnernek is volt szerepe. De az én véleményem az, hogy egy olyan társaság jött át jött át a megszűnt magyar kutatóintézetből erre a területre, akik éppen olyan tudással rendelkeztek, amire a japán tulajdonosnak szüksége volt ehhez a gyárhoz. (...) Olyan munkacsoportról van szó, amelyben gépészek, vegyészek, villamos-szakemberek voltak. Ez a három legfőbb szakma, amire szükség van ehhez a fajta munkához. Ehhez csatlakoztak azután azok a gazdasági partnerek, akik megpróbálták elindítani a gazdálkodási vonalat, és tulajdonképpen felépítették a gazdasági tevékenységnek ezt részét.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

Hasonló szinergiáról számol be a hazai és a külföldi tudás között a német tulajdonú médiacég menedzsere is. A hazai tudás hozzáadása az importált ismeretekhez már csak azért is nélkülözhetetlen, mert a külföldön már bevált megoldások legtöbbször a helyi körülményekhez kell igazítani, azaz „magyarítani kell”, mert különben nem működik.

„– Ha egy új dolgot csinálnak a cégben, olyasmit, mint például a saját terjesztés bevezetése, honnan, milyen forrásokból veszik az ehhez szükséges ismereteket?”

„– Említettem, hogy a német médiacsaláddhoz tartozunk. Ők a terjesztést már 30-40 éve megvalósították Németországban, a nyugati területen. És utóbb a keleti területeken is. Volt lehetőségünk megnézni, hogy hogyan működik ez Hamburgban, és azután azt is meg tudtuk nézni, hogy miként működik a terjesztés Berlinben. De természetesen az

ottani dolgokat még »le kellett fordítani magyarra«, mert teljesen másként működnek a dolgok ott, mint nálunk.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik kiadó igazgatója.)

A külföldi tudás hazai adaptációjának szükségességéről, de egyben e folyamat buktatóiról számol be a médiacég központjában dolgozó menedzser is.

„– Amit a németeknél tanultunk, abból nem mindent tudunk itt hasznosítani. Az első időkben német szoftvereket – például szövegszerkesztő szoftvert – próbáltunk használni. De ezek itt nem működtek, mert a magyar nyelv logikája annyira különbözik a németétől, és tíz évvel ezelőtt ezt a problémát nem tudtuk áthidalni. A hirdetési rendszert sem lehetett egy az egyben átvenni, mert a náluk használatos díjazási rendszer itt nem működik. Ezért azt is meg kellett változtatnunk. De azért egy sor dolgot tanultunk a németektől, és hozzátettük a mi tudásunkat.”

„– Ha jól értem, akkor a németeknél szerzett tudást Önök az itteni viszonyokhoz igazították. Ön hogyan tanulta meg, illetve honnan tudta azt, hogy a németeknél szerzett tudás itt mire jó, és mire nem?”

„– Az első időkben ez nem volt kérdés, mivel az első három-négy évben a német technológiával dolgoztunk. Azt használtuk, de az itt nem működött igazán jól. Elavult, ezért mindenképpen változtatnunk kellett. És akkor egy új technológiával kezdtünk el dolgozni. Azt mondtuk: van egy problémánk, most elmegyünk vele az anyacéghez. Ott megvitattuk. Ők megmutatták, hogy hogyan dolgoznak a szoftverrel. Azután hazajöttünk, itthon is megvitattuk a dolgot, és létrehoztunk egy projektmunkacsoportot, és kifejlesztettük a saját rendszerüket. Működött. Azóta mindent itt helyben csinálunk. Most már nem használunk semmit [semmi olyan technológiát], ami tőlük származna.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának információs menedzsere.)

Szoftverekben a hazai szakemberek tényleg erősek, így nem különösebben csodálkoztunk azon, hogy más cégek menedzserei is arról számoltak be, hogy a külföldről érkező tudáshoz hozzátették a magukét.

„Azt a fajta információs technológiai tudást, amit ma be lehet tenni a műszerekbe, azt mi beletesszük, és igenis használjuk azokat a számítógépes elemzéseket, amelyek az ily módon nyert adatokra épülnek. Cégünk különösen híres arról, hogy a komputeres programokat is ennél a vegyes vállalatnál dolgozó magyar mérnökök, informatikusok írják-írják. Tehát ők megtanultak programozni.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

A hazai szakemberek hozzájárulása a külföldről beszivattyúzott tudáshoz szélső esetben addig is elmehet, hogy – nem várva a külföldi segítségre – teljes egészében maguk tanulják meg azt, amire a munkájukhoz szükség van. Tulajdonképpen persze ekkor is a hazai és a külföldi tudás ötvözéséről van szó, hiszen a korszerű megoldások és ismeretek általában akkor is a fejlett világ élenjáró vállalatainak gyakorlatából származnak, ha könyvekből vagy az internetről letöltött anyagokból jutnak hozzájuk. További „külföldi elem”, hogy magát a tanulás szükségességét is a külföldi vállalatba való betagozódás, a külföldiek által közvetített igények hívják elő.

„Nem jártam tanfolyamra, a kontrollingot csak az irodalomból ismerem. Az a feladatom, hogy mielőtt elmegyek nyugdíjba, megteremtsem a vállalati kontrolling alapjait. A kontrolling kérdéseiben most jól ki vagyok kupálódva. De a kontrolling még nem működik nálunk igazából. Nincs még meg például a megfelelő számítástechnikai háttere.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrolling vezetője.)

A „csináld magad” elvén nyugvó önképzést gyakran az kényszeríti ki, hogy a cégek többnyire minimumra csökkentik a foglalkoztatottak számát, nem nagyon tudnak hosszabb időre nélkülözni embereket. A vegyes vállalatokban dolgozóknak nincs módjuk arra, hogy többhetes tanulmányutakra menjenek az anyacéghez, de arra sem, hogy méregdrága tanfolyamokon pallérozzák tudásukat.

„– Az információs technológiát folyamatosan vezettük be, és folyamatosan bővítettük. Nem nagyon volt módunk és lehetőségünk számítástechnikai tanfolyamokon részt venni. Amit kellett, azt megtanultuk a programozóktól és önképzés formájában. Mert nagyon kevesen vagyunk, s nem nagyon tudjuk magunkat hosszabb tanfolyamokra beiskoláztatni. Tehát mindig megpróbáljuk megkeresni azokat a tanfolyamokat, szaktanfolyamokat, amelyek a legrövidebb idő alatt a legtöbb ismeretet nyújtják, hogy mindig képben legyünk. Nagyon sok energiát és pénzt fordítunk az önképzésre. Rengeteg olyan anyagot (szakirodalmat) járattunk, amiből mindenki saját otthoni olvasással át tudja tekinteni azt, hogy a saját szakterületén milyen változások vannak.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgató helyettese.)

Bár az önerőből való tanulás jelentőségét nem lehet lebecsülni, az általános eset mindazonáltal mégsem a magára hagyott tanulás. Legalábbis az indító impulzus külföldről érkezik, amint azt a következő interjúból megtudhatjuk.

„– A mi feladatunk a gyártás. (...) A technológiának bizonyos kulcselemei rögzítve vannak, ezeket a német anyacég határozza meg. Rögzítve van például a tompahegesztés, a robothegeztés.”

„– Ezt a németek írott formában adják ide?”

„– Nem. Technológiai kérdésekben mondhatni napi kapcsolatban állunk velük. Nem vagyunk mi teljesen szeparálva tőlük. Tehát a német kollégák megmondják, hogy ezt vagy azt terméket konkrétan roboton kell hegeszteni. Az anyacégnél és a nálunk gyártott termék azonos megjelenése, minőségi színvonala érdekében ezek a technológiai előírások olyan kötöttségek, amelyekhez egyértelműen igazodnunk kell. Nekünk a gyártás technológiáját mint módszert kell ugyanúgy csinálni, ahogyan azt a németek csinálják.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Kissé bizarrnak hat, mégis az derült ki az interjúkból, hogy e nagyvállalatoknak a gyakorlata a „demokratikus centralizmus” elvén alapul. Stratégiai kérdésekben az anyavállalat általában fenntartja magának a jogot a döntésre, de ezt a leányvállalat nagyfokú taktikai, illetve gyakorlati önállóságával kombinálja.

„A japánok az általános technológiai irányt határozzák meg, a késztermék végső formáját mi alakítjuk ki. Ami Japánban jó, az nem biztos, hogy itt is jó. Mi az aktuális vezető igényekhez igazítjuk a termékeinket. Van saját dizájnunk, úgy értem olyan, amit mi fejlesztettünk ki.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

„– A német cég átadta a teljes műszaki dokumentációt, s bizonyos mértékig a technológiát is. Jó néhányszor voltunk náluk, megnéztük és betanultuk az ottani gyártási folyamatokat. A műszaki dokumentáció, valamint az ott látottak-tanultak alapján aztán már nekünk kellett az itteni gyártási technológiát kialakítani, és a gyártáshoz szükséges készülékeket, szerszámokat megépíteni. A konkrét megoldást az itteni gyártáshoz tehát mi magunk állítottuk össze. De ezt a németekkel is egyeztetjük. Azután a németek rendszeresen ellenőrizték az itteni gyártást, következetesen beszámoltattak minket a dolgok menetéről.”

„– Tehát hozzátették a saját tudásukat is...”

„– Igen, természetesen. (...) Kaptunk a termékből mintapéldányt, megkaptuk a komplett dokumentációt, és nekünk kellett kitalálni, hogy itt milyen technológiával és hogyan fogjuk ezt a terméket gyártani.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

Nemcsak a folyamatos termelésben támaszkodnak a hazai szakemberek az anyavállalattól megszerezhető tudásra, hanem az innovációkban is. Az írott sajtóban az utóbbi néhány év leginkább szintáttörőnek minősíthető újítása az *on-line kiadások* megjelenése. Interjúalanyaink szerint ez is jó példa a hazai ötletek és a külföldi tudás ötvözésére, annak a helyzetnek a kiaknázására, hogy a magyar leányvállalat egy világszínvonalú sajtóbirodalom részeként tevékenykedik.

„– Honnan jött ez a gondolat, hogy Önök on-line kiadást készítsenek? És honnan jön a tudás ehhez?”

„– Ez világtrend. A tudás részben a cégen – úgy értve a nagy cégen – belül megvan ehhez. Tehát, ha szükséges, akkor jön Németországból egy előadó, aki elmondja és gyakorlatban is megmutatja, hogy miként kell on-line újságot csinálni. De itt vannak a mi informatikus szakembereink is. (...) A főszerkesztők most feladatuk kapták: nézzenek körül a területükön és mérjék fel, hogy kinek van szüksége képzésre, továbbképzésre az on-line kiadás hatékony működtetéséhez. Ez most nagyon sürgős dolog, az átállásnak itt augusztus végéig meg kell történnie. (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A lokális jelenségekhez való alkalmazkodás

A hazai és a külföldi tudás ötvözésére már csak azért is szükség van, mert a nálunk működő vegyes vállalatok többnyire erősen érdekeltek a magyar piacon. A hazai piacot pedig nyilvánvalóan jobban ismerik a hazai szakemberek, mint akár a külföldi tulajdonosok, akár a hosszabb-rövidebb ideig itt dolgozó külföldi menedzserek. Az interjúk során szerzett tapasztalataink szerint a technológiában kevesebb újat tudnak mondani a magyarok a külföldieknek (kivéve a kutatócég esetét, amelyet világszínvonalú technológiai tudásáért vettek meg a

külföldiek), annál fontosabb a lokális tudás jelentősége a marketingben, amint arra a következő interjúrészlet is rávilágít.

„Az első két évben itt voltak az anyacég emberei. Ők mondták meg, hogy mit és hogyan kell csinálni a gyártásban. Ezt ők jól meg tudták fogalmazni. De a magyar piac más, mint az osztrák piac. És ezt előbb meg kellett ismerni. (...) Jó, az osztrák gyártásvezető megmondja, hogy „mit” és „hogyan” – de nem biztos, hogy teljes mértékben igaza van. Ugyanis ő nem tudja, hogy a magyarok milyen ízű italt szeretnek. Ezt csak a magyarok tudják megmondani.” (Szeszipari cég külföldi származású műszaki-termelési igazgatója.)

Interjúalanyaink között akadtak néhányan, akik annyira felértékelik a lokális tudást, hogy a külföldi tudás fontosságának elismerése ellenére is úgy vélik, hogy „ment volna nélkülük is”.

„Igen, azt gondolom, hogy mai gyakorlat jobb, mint az előző időszak gyakorlata volt. Ennek oka részben az, hogy igenis tanultunk a francia anyacégtől a technológiában is, és egyéb dolgokban is. Másrészt, sikerült javítani a technikai feltételeket, ami azért nem elhanyagolható szempont. Mégis azt gondolom, hogy a franciák nélkül is valószínűleg ma jobbak lennének, mint korábban, mert megindult ebben az iparágban is a minőség iránti igény. Ennek pedig meg kellett tudni felelni. Ezt pedig nem megy másként, csak ha az ember jobban csinálja. A végtermékünk megfelel az összes európai uniós előírásnak, függetlenül attól, hogy nem vagyunk tagok, és nem is exportálunk oda. (...) Az, hogy ma ilyen színvonalon tudunk termelni, annak is betudható, hogy mi saját magunk [a franciáktól függetlenül] is rengeteget tanultunk. De azt sem lehet tagadni, mint ahogyan pedig időnként tagadni szoktuk, hogy a franciák olyan fajta berendezéseket, technológiai elemeket hoztak ide, amiket korábban nem használtunk.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Tanulás – szükség szerint

Az anyacég és a leányvállalat között – amint az már az eddigiekből is sejthető volt – legtöbbször a szükségleteknek megfelelően folyik a tanulási-tanítási folyamat.

„Általában konkrét témák és megbeszélőnivalók vezérelték ezeket a szakmai utakat az anyacéghez, tehát amikor valamit meg kellett oldani, akkor mentünk. Amikor például áttértünk a saját terjesztésre, akkor a terjesztéssel foglalkozó kolléga és a terjesztési igazgató ment néhány munkatársával együtt, hogy tanulmányozzák: hogy megy ez Németországban. Tehát ilyen praktikusán történt a dolog.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

„Amikor az anyacéghez megyünk, az mindig valamilyen feladathoz, témához vagy problémához kötött. Tehát nem rutinból, nem cél nélkül utazunk oda.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

A következő (ugyanazon médiavállalatnál felvett) interjúból még jobban kidom-
borodik, hogy a tanulás igényét mindig egy adott probléma kelti fel. Az emberek
nem általában képezik magukat, hanem egy problémát akarnak megoldani, és
ahhoz van szükségük bizonyos, jól artikulálható tudásra. Érdeemes lenne ezt a
tényt szem előtt tartani a hazai piacon nyüzsgő oktatási vállalkozásoknak is. A
testre szabás ma világtrend, és a tanulás-tanítás sem lehet kivétel ez alól.

„Kértem az anyacéget, hogy segítsenek, például a nyomtatásban. Ehhez ugyanis speciá-
lis technikusokra van szükség. Kerestem embereket, akik ide jöttek kettő-négy hónap-
ra. Olyanokat kerestem, akik beszélnek németül, és tudnak nyomtatni. És most két-há-
rom olyan emberem van, akik mindent tudnak a nyomtatásról, mert Németországban
kezdtek a nyomdaiparban. Ugyanez történt a terjesztés kérdésében is. Kerestem embe-
reket, akik ott tanulmányozták a terjesztést. Azután ők is kerestek még két-három em-
bert, és most ők működtetik a vállalatnál a terjesztést.” (Nemzetközi médiavállalat ma-
gyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

Uraktól levetett holmi, avagy elzárják-e a tudásukat a külföldiek a magyaroktól?

A külföldi tőke magyarországi jelenlétét megkérdőjelező kritikák visszatérő
mozzanata, hogy nemcsak a gépek és a termelési technológiák terén kapunk
úgymond „uraktól levetett” holmit, de a tudásban sem a legjavát adják át a kül-
földi cégek, az igazán értékes tudást nem osztják meg a hazai leányvállalatok-
kal. Ezért interjúink során, külön rákérdeztünk arra, hogy tapasztalnak-e tény-
legesen ilyen jelenségeket. A válaszok meglehetősen bizonytalanok voltak, de
azért túlsúlyban volt az a vélemény, hogy nincs jelentős tudásvisszatartás.

„– Valóban voltak olyan esetek, amikor azt mondtuk: jaj de jó lenne tudni, hogy a japá-
nok ezt vagy azt hogyan csinálják! És nem kaptunk mindig egyértelmű választ. Ilyenkor
kerülgették a dolgot, vagy nem akartak válaszolni. S végül is nem sikerült megtudnunk,
amire kíváncsiak voltunk. Volt ilyen eset. Nem tudjuk, hogy miért volt titok az, amire
rákérdeztünk. Lehet, hogy azután a főnökeinknek megmondták, de nem tudom.”

„– Ez technológiai vagy inkább a piaccal kapcsolatos információ?”

„– Inkább technológiai. De lehet, hogy piaci információ is volt benne.” (Műanyagipari
vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

A másik interjúalany a kérdésünk logikáját kérdőjelezte meg, hiszen ha úgy-
mond a visszatartott tudás tényleg új, akkor aligha lehet tudomásuk a magya-
roknak róla. Ennélfogva igazán azt sem vennék észre, ha a cég visszatartaná
azokat az információkat, amelyekről semmi fogalmuk sem lehet. A következő
interjúrészlet a kérdésben magában benne rejlő ellentmondásra világít rá.

„– Erre a kérdésre nem tudok válaszolni, mert ha a francia tulajdonos visszatartott vol-
na valamilyen tudást vagy információt, akkor értelemszerűen azt én sem tudhatom.

„– De volt esetleg olyan érzése, hogy erről lehet szó?”

„– Nem volt ilyen érzésem. Nagyon nyitottak a franciák. Egyedül talán a gyártmányfejlesztésben tapasztaltunk olyan dolgokat, hogy volt, ami bennünket érdekelt volna, de mivel ők úgy gondolták, hogy azt Magyarországon még nem kell gyártani, ezért az ezekkel kapcsolatos ismereteiket nem osztották meg velünk. De erre sem mondhatom azt, hogy a mi tevékenységünket ezzel hátráltatta volna, legfeljebb a tudásszomjunkt, a kíváncsiságunkat nem elégítette ki. Mert tényleg nem tudunk ma Magyarországon olyan terméket gyártani, illetve hiába tudnánk gyártani, nem tudnánk eladni. Csak hát a magyar ember azért érdeklődik. Talán ez az egyetlen olyan terület, ami tudásvisszatartásra utalhat, de most ebben is előrelépés van. Hiszen a kutatás-fejlesztésbe most már bevontak magyar szakembereket is, akik kint a brüsszeli kutató központban is dolgozhatnak.

„– És elsősorban a feltételekre hivatkoztak az említett esetben?”

„– Igen. Azt mondták, hogy nincs meg a feltétele annak, hogy a szóban forgó technológiát átvegyük. Más dolgokban én nem tapasztaltam, hogy visszatartottak volna tudást.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Következő interjúalanyunk arra mutat rá, hogy a tudásátadásban elemi érdekeltsége van az anyavállalatnak, hiszen a titkolózás vagy a részlegesen csöpögtetett tudás a leányvállalat eredményességét rontaná, ami a legkevésbé sem érdeke az anyacégnek.

„Ami a munkához szükséges tudást illeti, ott szó sem lehet tudásvisszatartásról. A tulajdonosoknak érdekük az, hogy engem minél jobban kitanítsanak. Más kérdés, hogy az emberben mindig nagy a kíváncsiság, a tudásvágy. Ha valami történik a cégcsoportnál, akkor persze jobb lenne, ha azt nem az internetről tudnánk meg. Jó tudnom például azt, hogy mire számíthatok. A cégről szóló általános információkból viszont mindig csak annyit tudunk meg, ami akkor és ott biztos. Egyébként a franciák általában is azon vannak, hogy minél gyorsabban hozzájussunk a szakmai információkhoz. Járnak ide szaklapok, elmehetünk szakmai bemutatókra.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Egy másik cégnél kevésbé látják problémamentesnek a tudásátadást, és – ahogyan várni lehet – a kutatást és a fejlesztést jelölik meg olyan területként, ahol az anyacég képviselői titkolóznak.

„– A fejlesztési megbeszélések Önöknél inkább tájékoztató jellegűek?”

„– Igen, pontosan így van. Bár ott még mindig van lehetőség arra, hogy szóban elmondjuk a véleményünket. De – alapvetően a nagy verseny miatt – a kutatást és a fejlesztést azért elég titkosan kezeli a német anyacég.

„– Cégen belül is titkolóznak? Hiszen Önök, hogy úgy mondjam, elég szorosan hozzájuk tartoznak.”

„– Igen, a cégen belül is titkolóznak. A németekre ez általában is jellemző. Azt azonban nem lehet mondani, hogy bármi fontosat [a kutatás-fejlesztési témák kivételével] eltitkolnának előlünk, vagy hogy nem tájékoztatnak bennünket megfelelően. Azt mondhatom, hogy többnyire már csak akkor – a fejlesztés legutolsó szakaszában – vonnak be a fejlesztési kérdésekbe bennünket, amikor a fejlesztés már kiforrott. Csak akkor tájékoz-

tatnak bennünket, amikor már kísérletekkel és vizsgálatokkal is bizonyították azt, hogy az adott fejlesztés bevált és jó. Azért hívnak meg minket ezekre a fejlesztési megbeszélésekre, mert végül is mi gyártjuk majd az új konstrukciókat.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Összességében számunkra az a kép bontakozott ki az interjúkból, hogy a vizsgált vállalatokat működtető külföldiek minden lényeges és szükséges információt átadnak, ami kifejezetten szükséges a leányvállalat eredményes működéséhez, de ami ezen már túlmenne, azt nem sietnek megosztani a magyar partnerekkel. Következő interjúalanyunk is ezeknek a határoknak a meglétére utal a vállalatcsoporton belüli tudásmegosztásban.

„Természetesen van egy korlát. Én azt hiszem, hogy mi mindent elmondunk az anyacégünknek. A legnagyobb titok persze az ár. Ha kérdeznak, nem mondom meg azt, hogy milyen árat alkalmazunk, mert egy bonyolult árképzési rendszerrel dolgozunk, és nekik is megvan a saját árképzési rendszerük. Azt hiszem, ez a határ közöttünk. De már említettem, hogy a nagy (földrajzi) távolságok miatt nincs köztünk verseny (...) Mindenestre, sohasem kaptam kérdésemre tőlük nemleges választ, sohasem mondták, hogy mi ezt vagy azt nem mondhatjuk meg Önnek.” (Műanyag-feldolgozó vállalat igazgatóhelyettese.)

Arra a kérdésünkre, hogy van-e olyan eset, amikor a partner láthatóan nem akarja teljes mértékben megosztani a tudását, nem akar átadni minden titkot, csak csöpögteti az információkat, még ugyanabban a cégben is többféle választ kaptunk:

„– Elképzelhető olyan eset, hogy a külföldi partner visszatart tudást?”

„– Nem talákoztam ilyen esettel.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

„– Ez elsősorban a japánokra volt jellemző a kezdeti időszakban. Nagyon szigorú szerződéseink voltak, hogy mire van licencünk, és mire nem, mihez férünk hozzá, s mihez nem. Később ez a személyes kapcsolatokkal oldódott. A németek részéről ilyesmit sohasem tapasztaltunk. Ők sokkal nyitottabbak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

„– Nem különösebben. A japánoknál talán előfordult. De én, ha nagyon meg akarok valamit tudni, akkor azt megtudom. Akkor megy a telefon, a fax, az e-mail. Bizonyos információk természetesen nem tartoznak rám, de ha én nagyon-nagyon meg akarok valamilyen információt szerezni, akkor hozzájutok.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

Interjúalanyaink között olyan is akadt, aki nem találta túl fontosnak a kérdezősködést, azaz nem tulajdonított nagy jelentőséget annak, hogy a külföldiek megosztják-e velünk a tudásukat teljes mértékben, vagy sem.

„Jelenleg csak akkor kérdezzük meg valamit a japánoktól, ha valamilyen probléma merül fel, ha valamivel gond van a technológiával kapcsolatban. Alkalmanként jön ide Ja-

pánból néhány szakember, és ekkor a japánok informálnak minket az ottani fejlesztésekről, az új termékeikről és az új technológiákról. Az anyacégünkkel egyébként van egy technológiai megállapodásunk.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

Említettük, hogy a korábban – még a szocialista időkben – felhalmozott tudás meghatározó jelentőségű volt a cégek tanulási folyamataiban. A tudásfelhalmozás folyamatában azonban nemcsak az a lényeges, hogy milyen alapokra épülhet az új, hanem az is, mennyire *up to date*, mennyire érvényes az a tudás, amelyet a külföldiek hoznak hozzánk. Interjúalanyunk a következő – kissé provokatív – kérdésre megnyugtató választ adott.

„– Tapasztalt-e Ön olyasmit, hogy a külföldiek olyan tudást adnak át, amely már nem a legfrissebb?”

„– A tudásra ez nem igaz. A tudást mi aktualizálni tudjuk, mivel a sajtó nagyon mozgékony, és a legújabb információkkal dolgozik. Fejlődési lépcsőket ugortunk át. Amikor a 1997-ben kimentünk Németországba, akkor azt láttam, hogy a német újságírók elavultabb számítógéprendszerekkel dolgoznak, mint mi. Ez alól egy dolog persze kivétel, mindez nem igaz a nyomdatechnikára. Mert a nyomdai berendezések nagyon drágák, és valóban előfordult, hogy használt nyugati gépeket vettünk meg. De majdnem az egész nyomdaipar használt nyugati gépekkel dolgozik.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

A külföldi tanítómesterek és a tudásáramlás kétirányú utcája

A külföldiek tudásátadó magatartása nemcsak abból a szempontból érdekelt bennünket, hogy visszatartják-e a tudás valamekkora szeletét a magyaroktól, vagy sem. A dolog pozitív oldalára is kíváncsiak voltunk, vagyis arra, hogy mennyire aktív tanítómesterek a külföldi tulajdonosok, illetve menedzserek. Nemcsak a cégen belüli tudás átadásának a módjára vonatkozatható az „ahány ház, annyi szokás” mondása, hanem a tanítási gyakorlatban, a tanítás jellegében is jelentős különbségek érzékelhetők. A japán és a német anyacégek képviselői például – úgy tűnik – erősen különböznek tanítómesteri hajlamaikat, igyekezetüket illetően.

„A külföldiek – akár a japánok, akár a németek – aktív tanárok, vagy inkább hagyják, hogy Önök jöjjenek rá a dolgokra? Hagyják, hogy a stáb menjen végig a saját útján, vagy inkább egyfajta tanítói attitűd jellemzi őket?”

„– A japánok egyértelműen aktív tanárok voltak, kifejezetten és rendszeresen tanítottak minket. A németek inkább a kereteket biztosították, és a kontrollinggal hatottak ránk. A japánok ezt igazából nem csinálták, mármint a kontrollingot. Náluk is voltak persze táblák. A vezetői értekezletek után a japán igazgatóhelyettes maga kis írásjeleivel, a kandzsival megcsinálta a jelentését, azt átfaxolta, és ez volt a kontrolling. A japánok megcsinálták a táblázatot, de hagytak nekünk teret arra, hogy azt mi töltsünk ki.

(...) A németek ezzel szemben előírják, hogy mit töltsünk ki, és ragaszkodnak ahhoz is, hogy egyforma legyen, mert a német központba hét gyárból kerülnek be az azonos adatok, és nekik ezeket kell összesíteniük. A német tulajdonos nem igazán foglalkozott ezzel, hogy minket tanítson. Talán csak a kontrolling volt ez alól kivétel, mert azt egyértelműen a németek tanították meg nekünk. Más oldalról azt is mondhatnám, hogy a németektől lehet tanulni, de ők nem tanítanak.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Bár a tudásáramlás utcáját a kutatás kezdetén sem tekintettük egyirányúnak, eleve kétirányú tudásáramlást feltételeztünk, mégis igen pozitív fejleményként értékeljük azt, hogy számos vállalatnál belül már a magyar tudásra is kíváncsiak. Munkatársakat küldenek a külföldi anyacégtől Magyarországra az itteni leányvállalathoz – tanulni, helyi ismereteket, tapasztalatokat szerezni. Ez azt sugallja, hogy a külföldiek számára is érdekes lehet a lokális tudás, ők is tanulhatnak az itteni megoldásokból.

„Érdekes módon a Németországban tett látogatásainknak van egy ellenoldala is. Most már gyakorlatilag minden évben a cégen belüli szerződés alapján megy ez. Németországból jönnek ide hozzánk kollégák, kolléganők, többségében fiatalok, akik ott kiadói feladatköröket tanulnak. Ennek a hónapnak a végén például jön két kollegina Berlinből, és itt lesznek egy hónapig. Azt tanulmányozzák, hogy hogyan működik nálunk a magyarországi cégközpont. Elmegyünk majd velük X magyar városba, megnézzük az ottani kiadót, elmegyünk Y nagyvárosba is, s megtekintjük az ottani kiadót is. És kérésükre elmegyünk még egy észak-magyarországi városba is, az ottani kiadóhoz. A főszerkesztőséget, a kiadói tevékenységet tanulmányozzák. Tehát már kialakult egy oda-vissza rendszere ennek a dolognak.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A kölcsönös tanulás másfajta – inkább kulturális jellegű – válfajáról számol be termelőcégben dolgozó interjúalanyunk:

„– Itt kölcsönösség van – mindenki alakul a maga módján, meg alakítja is a másikat. Az előbb beszéltem arról, hogy a németek a tárgyaláson feszesek, meg kimértek. De az a német partner, aki például már sokszor ült velem egy asztalnál, már nem feszes. Ugyanúgy hátba veregetnek a németek is engem, mint én őket, és hasonlók. Ez kölcsönös dolog, mi alakítjuk őket a mi képünkre, és ők is alakítanak minket az ő képükre. És ez az igazi tanulási folyamat, mert mindent eltanulunk egymástól – a jót is meg a rosszát is, a csibészséget is meg mindent.”

„– Tudná ezt a kölcsönös tanulást még részletezni, esetleg konkrét példával érzékeltetni?”

„– Azt tőlük kellene megkérdezni, hogy ők mit tanultak tőlünk. De én is észrevettem valamit. Például egyszer kínomban – amikor egyszer még az amerikaiakkal tárgyaltunk az árákról, s a költségeket bizonygattunk, hogy az ennyi meg amannyi – behozattam a tárgyalóba egy nagy táblát, és krétát vettem a kezembe. Elfelezttem a táblát kétfelé, és felírtam a mi adatainkat, és azután azt mondtam az amerikai partnernek, hogy ő meg írja oda mellé az övékét, s így azután mindenki láthatja, hogy mi mennyi. És ez nagyon

bevált. Magam sem hittem volna, hogy akkora hatása lesz annak önmagában, hogy szemléltetve voltak az adatok, és hogy azokat mindenki látta. Tehát nemcsak az a személy, aki ott velem éppen vitatkozott. Mert ugye egy delegáció több emberből áll, s vannak ott olyanok is, akik úgymond alvó tagok, tehát akik éppen akkor nem érdekeltek az érintett kérdésben, s ilyenkor csak szunyókálnak vagy bólogatnak. Annak a hatása tényleg egészen más, amikor egy fontos kérdés vitája nem két ember vitája, hanem az a vita a közönség előtt zajlik. Ez a dolog nálam bevált...”

„– És azután a németek is átvették ezt a »táblamódszert«?”

„– Amikor eleinte Németországba mentem, akkor még nem láttam náluk ezt a táblamódszert alkalmazni, de most már ők is használják. És mit tesz isten, pontosan azoknál a német kollégáknál tapasztalom ezt, akik már találkoztak velem. Ők most velem szemben alkalmazzák a táblamódszert. Lehet, hogy nem is tudják, hogy ez az én szellemi ötletem volt valamikor. (...) Én sem előtte, sem utána ilyet még nem tapasztaltam tárgyalásokon, pedig sokfelé forgolódtam a világban.” (Német–magyar közlekedésgépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának kontrollingvezetője.)

A leányvállalatoktól az anyacég felé áramló tudás jelentősége nyilvánvalóan sokkal kisebb az onnan ideérkező tudás nagyságrendjéhez képest, de van példa arra, hogy a magyar menedzser technológiai tudását és tapasztalatát hívják a külföldiek segítségül.

„– A japán korszak idejére is mondható az, hogy akkor is kétoldalú tanulás volt?”

„– Jöttek-mentek itt a faxok. Amikor mi itt valamit másképpen csináltunk, újítottunk vagy változtattunk, azonnal ment jelzés a japánokhoz.”

„– És van arról tudomása, hogy ezeket az újításokat a japánok be is vezették vagy használták ott?”

„– Volt olyan tapasztalatunk (know-how-nk), amit használtak. Amikor a japánok az egyik új üzemüket indították, akkor már napok óta szenvedtek azzal, hogy nem tudták az egyik berendezést beindítani, a gyártási folyamat egyik lépésénél megakadtak. És akkor felhívtak bennünket, és a mi tapasztalataink alapján tudták megoldani ezt a problémát.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

Arra a kérdésre, hogy nevezhető-e kétirányú utcának a tanulás a külföldi anyacég és a magyar leányvállalat között, egy kiadói menedzsertől a következő választ kaptuk.

„– Én azt hiszem, hogy igen. De hát ez a visszafelé áramlás nem volt szervezett. Nekik a magyar viszonyokat, a magyar körülményeket kellett megtanulniuk. Tehát, hogyha vállalják azt, hogy akár a kontrolling, akár más területen bennünket tanítsanak, akkor nekik előtte meg tanulniuk Magyarországot. Ez elég gyakran előfordul. Tehát általános, kultúrtörténeti vonatkozásban is tanultak tőlünk. Mondok egy példát. Jött egy német úr azzal a szándékkal, hogy a szigethirdetés [nagyobb szövegfelület közben elhelyezett keretes hirdetés] németországi gyakorlatáról nekünk előadást tartson. Nekünk már ismerős volt a téma, bár ezt a kifejezést még soha nem hallottuk. S amikor szünetet tartott az előadásban, látta a folyosó falára kitett korabeli újságokat, képeket. S éppen egy olyan folyosórészen mentünk, ahol kinn van a Pesti Hírlapnak a századelőről egy hirdetői oldala. És ott volt egy szigethirdetés az ezerkilencszázas évek elejéről(!). Megállt,

és konstatálta, hogy Magyarországon már ilyen régen is volt szigethirdetés. Szóval meg kell tanulni azt a kultúrát, azokat a viszonyokat, ahová a tudásukat transzferálni akarják, mert másként nem tudja megérteni a helyi munkatársakat, és képezni sem tudja őket. Tehát ilyen értelemben tanultak a németek tőlünk. De olyan értelemben nem, hogy ide jött volna tanulmányozni valamit, ami új. Nem volt rá szükségük.” (Nemzeti közti médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

Kissé keményen, de nagyon találóan fogalmazta meg az anyacégnek a magyar leányvállalat tudástökéjéhez való hozzáállását az egyik interjúalanyunk. Ez akár mottója is lehetne a kétirányú tudásáramlásra vonatkozó fejtegetéseinknek.

„– Számítanak-e az osztrák tulajdonosok az Önök tudására?”

„– Hát, ha nem számítanának, akkor már régen kirúgtak volna bennünket.” (Szeszipari cég palackfejítő üzem területvezetője.)

Korábban már említettük, hogy a visszafelé működő technológiai transzfer inkább kivétel. Mindazonáltal interjúink során akadtak erre érdekes példák.

„Ez a mi termékünk világviszonylatban is új termék. Nemcsak itt csináltunk gyárat, hanem Japánban is. Tehát itt is van egy gyár, meg ott is van. A japánok ezt a magyar technológiai szabadalomra épülő gyártósort vették meg, és mi tanítottuk meg őket (...) ezt a terméket gyártani, minősíteni és vizsgálni. A japánok magyar szellemi tudást vettek meg azzal, hogy alapítottak itt egy zöldmezős beruházást, amihez ők adták a pénzt. És a tapasztalati tudás innen ment oda. Ez technológiai transzfer. De úgy, hogy itt 8-10 évig folyamatosan több japán kolléga tanulmányozta ezt a technikát, vizsgálati módszert, anyagvizsgálatot, dizájnt. És azután a készterméket vizsgálták, a minősítését és az üzemi tapasztalatokat világméretben. Ez közös munka volt, ők ezt itt megtanulták, s most már önállóan csinálják otthon. Az ott már teljesen az ő önálló bizniszük.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

A tudásáramlás és visszaáramlás különösen intenzív lehet a tudásiparban, a kutatási feladatok végrehajtására alapított leányvállalatokban. A mintában volt ilyen cég is. Eme unikális kutatóvállalatot, egy magyar ipari kutatóintézet teljes főosztályát „lábbon megvéve”, kifejezetten a tudástermelés céljaira hozták létre. A Japánba exportált magyar tudásról, a japán anyacég ezzel kapcsolatos szempontjairól érdekes képet nyújt a szóban forgó kutatócégből felvett interjúrészlet, kiemelve a tudás diverzitásának, az eltérő megközelítésének a fontosságát.

„– Az anyacégünk valóban globális cég. Mégis úgy érzik, hogy még mindig nem eléggé globálisak. A kutatás-fejlesztést is globalizálni szeretnék. Ez egyik fő indoka annak, hogy most meghívtak tőlünk öt mérnököt, és velük dolgoznak odakinn. Ettől az öt magyar mérnöktől a japánok egy kicsit globalizációt szeretnének tanulni. Azt akarják, hogy ne csak japánok dolgozzanak náluk, hanem európai szakemberek is. És mivel már tízéves kapcsolatuk volt velünk, teljesen logikus lépés volt, hogy magyarokat akartak

bevonni. Miért kezdjenek el keresgélni valahol Németországban vagy Franciaországban, hiszen itt a magyarok közül – a mi segítségünkkel – ki tudják választani a megfelelő embereket? Igenis tanulni akarnak ebből. Tehát van ilyen irányú tudásáramlás is.”

„– Ön szerint mit akarnak a japánok tanulni ettől az öt mérnöktől? Milyen típusú dolgokat?”

„– Nem elsősorban tanulni szeretnének, hanem – mint említettem – globálisabb szeretnék tenni a kutatás-fejlesztést. A magyarok ugyanis más magatartással állnak ehhez a dologhoz hozzá, másképpen látják meg problémákat. És ez nagyon értékes lehet számukra.” (Ipari kutatóintézet ügyvezető igazgatója.)

Interjúalanyaink között azonban olyan is akadt, aki megkérdőjelezi a visszafelé áramlás lehetőségét, illetve értelmét. Az alábbi vezető szerint a hazai munkaerő olcsósága az oka a külföldi anyavállalat és a leányvállalatok közötti technológiai szakadéknak. A lényeges technológiai szintkülönbség pedig gyakorlatilag megakadályozza a tudás visszafolyását az anyacégbe.

„Vannak itt olyan ötletek, amikre a németek is figyelnek. De nem szabad elfelejteni azt, hogy a német munkaerő meglehetősen drága, ezért ők ott szinte mindent automatizálnak. Ebből adódóan komolyabb jelentőségű technikai-technológiai tudásáramlás történik a német anyacég felé nem nagyon van. Mivel nálunk a munkaerő olcsóbb, ezért mi a gyártásban más megoldásokat alkalmazunk, mert nálunk nagyobb a létszám, mint náluk. Ebből következik az, hogy technológiai értelemben nincs komolyabb együttműködés köztük és köztünk, mert mások az alapok. Nálunk nem számít a létszám, a német anyacégnél pedig borzasztóan lényeges, hogy hány fővel dolgoznak.” (Német–magyar közlekedésszolgáltató cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

„Az újdonságok akkor tűnnek fel folyamatosan, ha az emberek beleütköznek a mentális modellek különbözőségébe. Ez azt jelenti, hogy idegenekkel kerülnek kapcsolatba, (...) akik rákényszerítik őket, hogy eltérjenek a rutintól, és az új eszmékre tegyék fel mindenüket.”

Reuven Brenner

2. fejezet

A külső források szerepe a szervezeti tanulásban

A külföldi anyavállalat és a leányvállalat között áramló tudásnak meghatározó szerepe van a magyar vállalatok országos léptékű újratanulási-áthangolódási folyamatában. Interjúink alapján nem fér kétség ahhoz, hogy a mintában szereplő külföldi cégek a fő forrásai a leányvállalatok tudástőke-bővítésének. Mindazonáltal, amikor a tudás külső forrásairól beszélünk, nem csak a magyarországi egyes vállalatokban működő külföldiektől eredő tudásra gondolhatunk. A tudást sok más helyről is össze lehet gyűjteni, és össze is gyűjtik – a tanácsadó cégektől kezdve az oktatócégek által szervezett tréningeken át egészen a versenytársakig, ahonnan az átcsábított munkatársak hozhatják át „csizmájukon” az értékes ismereteket. E fejezetben az ilyen típusú külső tudásforrásokat vesszük górcső alá.

Formális tréningek

Világszerte markáns tendencia az úgynevezett élethossziglani tanulás⁶ (*lifelong learning*). A vezetők és a beosztottak egyaránt többször beülnek az iskolapadba, s nem hagynak fel tudástőkéjük bővítésével, újrafelhalmozásával karrierjük későbbi lépcsőfokain sem. Az iskolában megszerezett tudás ugyanis gyakran az iskola befejezése után két-három évvel már elavul. A munkavégzést sokaknál időről időre, tréningek, tanulási periódusok, sőt, egyetemi évek szakítják meg. A tanulás, a tanulási képesség ezért ma a menedzserek hatékonyságának meghatározó tényezője. Interjúink némelyike egyértelműen arra utal, hogy ez alól a tendencia alól az általunk vizsgált vállalatok munkatársai sem kivételek. Az étlap bőséges. Számtalan oktatócég, menedzserszolgáltató, egyetem és főiskola kí-

⁶ Lásd erről részletesebben Szabó [1999].

nálja kurzusait. Interjúink során – összevetve a cégen belüli, tapasztalatok alapján történő tanulással – a formális tréningek nem kaptak túl nagy hangsúlyt. Ez azonban egyáltalán nem jelenti azt, hogy a tréningeknek ne lenne semmi szerepük a egyes vállalatoknál folyó tanulásban. A vezetők egy része nem tud ellenállni az újabb és újabb kurzusok, tréningek csábításának. A következő interjúrészletek arról tanúskodnak, hogy egyes cégeknél – különösen az átállás első szakaszában – meglehetősen fontos szerepet játszottak a szervezett tanfolyamok.

„A tulajdonos nagy súlyt fektetett arra, hogy megtanuljunk a munkánkhoz szükséges dolgokat. Évről évre négy-öt napos kurzusokat szerveztek, volt olyan év, amikor többet is. Attól függ, hogy éppen mire akartak megtanítani. Többek között arra, hogy miként kell a kapcsolatokat megszervezni, hogyan kell bánni a termelőkkel. Vagy arra, ami egy másik alkalommal volt a négy-öt napos kurzus tárgya, hogy hogyan kell egy projektet megszervezni. (...) Mindig új feladatok megoldására készítettek fel bennünket. Mert akarni, az egy dolog, de csinálni, az megint más dolog.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

„1990 és 1993 között több menedzserképzőn, különböző tanfolyamokon vettem részt én is, és a többiek is. Részben ezeken a tanfolyamokon tanultam meg az új ismereteket, részben pedig saját magamtól. Meg hát onnan is, amit újságból olvastam, rádióból, televízióból hallottam. Olvastam olyan kiadványokat, amelyek vezetésemlellettel foglalkoztak. Az említett tanfolyamokon tulajdonképpen már egy kicsit menedzserképzés folyt, de nem ez a mai értelemben vett menedzserképzés. Később, tehát az említett időszak utáni időkben, már nem vettem részt tanfolyamokon, továbbképzéseken. Bizonyos szakirodalmi könyveket olvastam, de nem rendszeresen, és rendszeres képzésben sem vettem részt.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat üzletág-igazgatója.)

„Most gazdasági jellegű iskolákba járnak a mérnökeink, a műszaki embereink. És ezeket mind támogatja a cég bizonyos összegekkel. (...) Én a mellett, hogy a főiskola alatt elkezdtem egy felsőfokú külkereskedelmi áruforgalmi tanfolyamot. Azonkívül, mindenféle olyan tanfolyamra elmentem, amiről úgy éreztem, hogy a munkámat segíteni fogja. Az évek folyamán elvégeztem a brókerképző jogi modulját is. (...) Egy-két napos tanfolyamokon vettem részt folyamatosan. Azt, hogy én valaha is leálljak, és ne nézzek utána dolgoknak, vagy bármilyen újdonságot hallok, látok, hogy ne próbáljak meg utána járni, elképzelhetetlennek tartom. Mert itt folyamatosan vannak újdonságok.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

Akadnak cégek, ahol nagyon is tudatosan választják ki az intézményeket a különbözőféle tanulási igényeik kielégítésére. Az alábbi médiavállalat feltétlenül ezek körébe sorolható.

„Kezdetből fogva az volt az elképzelésünk, a filozófiánk, hogy azokat a képzési igényeket, amelyekre Magyarországon megbízható intézményrendszer van, ezek igénybevételel kell kielégíteni. Ilyen például az általános újságíró-, a könyvelő- vagy a kontrollingképzés. (...) Az olyan területekre, amelyekre nincs ilyen képzés, vagy csak nagyon alapozó, netán nagyon mély, s nálunk meg ennél praktikusabb kell, arra meg saját képzéseket szervezünk. Ebből jött az intézményes képzés, meg a nem intézményes, vagyis a

saját képzés. (...) Általában, ahogy az élet megkívánta, olyan végzettségű, olyan tapasztalatú embereket vettünk fel. És ha menet közben növekedett a képzési igény, akkor beiskoláztuk az embereket. Ez a hagyományos formában történt, tanulmányi szerződésekkel, az illetővel való megállapodással. Ez azt jelenti, hogy rögtön mondják egy számot, hogy a létszám egészéhez viszonyítva az emberek 5-7 százaléka így tanult, illetve tanul most is valahol rendszeresen. Tehát ebben van olyan, hogy a könyvelő könyvvizsgáló lesz, a kontírozó könyvelő meg nem tudom én milyen könyvelő lesz ezekkel az átképzésekkel, intézményes iskolaszerű képzéssel.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

A tréningeket nem mindig a vezetők választják ki, bizonyos cégek esetében szerepet kapnak ebben a munkatársak is. Ők érzik talán a legjobban, hogy hol szorít a cipő, hol vannak olyan lyukak a tudásukban, amelyek zavarják a munkát.

„Aki úgy ítéli meg, hogy neki a munkájához szüksége lenne még valamilyen képzésre, az állami rendszerű képzéseken, iskolarendszerű tréningeken is részt vesz. A tanácsadók⁷ számára meg három alkalommal csapatépítési tréninget szerveztünk. De ha ők úgy érzik, hogy többletinformációra van szükségük, és szeretnének például eladási technikában is még egy kicsit fejlődni, ők is kezdeményezhetnek ilyen jellegű tréninget, és akkor azt megszervezzük. Az arányokat tekintve tehát körülbelül három tréninget mi szorgalmazunk, egy pedig a munkatársak saját kezdeményezésére történik.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik kiadói igazgatója.)

A kínálat bőségén túl az anyacég példája is ösztönözheti a hazai cégeket arra, hogy nagy súlyt helyezzenek az oktatásra. Ez derül ki a következő interjúrésztől is.

„A német anyacégnél nagy súlyt helyeznek a dolgozók folyamatos képzésére, továbbképzésére. Mi az első pillanattól fogva a jól képzett, a lehető legmagasabb végzettséggel rendelkező embereket igyekeztünk megszerezni azért, hogy zavartalanul tudjuk a német rendszer átvételét megvalósítani. Látva azt a sok képzési programot a német anyacégben, eleinte azt hittük, hogy ott azért van ilyen sok képzési program, mert amit nálunk egy mérnökkel végeztetünk el, azt náluk egy középiskolát végzett ember csinálja, és ezért kell őket ott állandóan képezni. De azóta már rájöttünk arra, hogy valójában ezek a képzések nagyon okos dolgok, s erre nekünk is időt kellene szakítani. Ebben nekünk lépniünk kell, minden szinten el kell indítanunk ezt a folyamatos képzést.” (Német-magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Interjúink során azt tapasztaltuk, hogy bár a tudás felfrissítésére, megújítására a legszélesebb körben szükség van, a vállalatok elsősorban a vezetőkre koncentrálnak a tréningeknél. Ez teljesen érthető, két okból is. Egyrészt az szól emellett, hogy a vezetők hiányos felkészültsége nagyságrendekkel több kárt okozhat,

⁷ A tanácsadókon itt a cég azon munkatársait kell érteni, akik a hirdetőik számára adnak tanácsokat, hogy a hirdetésüket milyen formában célszerű megjelentetni a lapban.

mint egy szigorú vezetői ellenőrzés alatt álló beosztotté. Másrészt az is ebben az irányban hat, hogy a tudásátadás a cégeken belül lépcsőzetes: tehát ha a vezető megtanult valamit – nem kis pénzért – egy tréningen vagy továbbképzésen, azt feltehetően továbbadja majd a beosztottainak is. Felesleges pénzkidobás volna ugyanarra a tréningre mindenkit beiskoláztatni. A vezetői tréningeket a következőképpen írja le interjúalanyunk.

„A vállalati vezetők részére – a középvezetőket is beleértve – évente voltak tréningek. (...) A tréningek megtartására különböző oktatócégeket kértek fel. Ezeken az új és a régi kollégák összeszoktatása volt a fő cél, továbbá a vezetői ismeretek bővítése, a különféle vezetői módszerek elterjesztése. Az utóbbi időkben tartott tréningeken téma volt az emberekkel való bánásmód, a konfliktuskezelés. Ezeken a középvezetők is részt vettek. Minden évben voltak, vannak ilyenek, rendszeresen. Tavaly is volt, de az idén még nem szerveztek ilyen oktatást. Az első években tartott tréningeken központi téma volt a vállalati célok meghatározása, a vállalati kép kialakítása, az egységes gondolkodásmód kialakítása. Szó volt még a rövid és a hosszú távú elképzelések összehangolásának a kérdéseiről is. Az utóbbi években tartott tréningek témája már inkább a humánerőforrással való bánásmód.” (Szeszipari cég palackfejítő üzem területvezetője.)

Testre szabott oktatás

A külső tudás beszivattyúzása a vállalatba – interjúalanyaink szerint – általában testre szabott. A külső forrásból való ismeretszerzésre is igaz az, amit az előző fejezetben a cégen belüli tanulással kapcsolatban állapítottunk meg: nemcsak úgy általában akarnak okosodni a cégek, hanem mindig egy adott feladathoz idomulva. Az új technológia bevezetését a legtöbb helyen valamilyen oktatás vagy tréning előzi meg.

„Van egy adjunktus, aki rendszeresen alkalmazástechnikákat dolgoz ki számunkra. Ha valami [minket is érintő] új van, akkor ő nézi meg, ő vizsgálja meg, hogy hogyan lehetne azt a mi termékünkbe beépíteni. Éppen két héttel ezelőtt is tartott egy előadást a kereskedőinknek arról, hogy termékeinknek milyen új alkalmazási lehetőségei vannak, és ezek mellett mivel lehet érvelni. Elmondta, hogy mi az, amivel jól jár a vevő. De olyan is van, hogy például a meősünk elmegy egy egynapos konfliktuskezelő tanfolyamra. Egy másik emberünk pedig, aki a reklamációkat kezeli, elmegy egy tanfolyamra, és ott megtanulja, hogy hogyan lehet leszerelni a háborgó vevőt, aki őt éppen meg akarja verni. És ugye a vevőnek mindig igaza van, pedig soha sincs igaza. Az elmúlt időben hárman voltak tőlünk Japánban kétéhetes tanfolyamon, ahol az eladásról tanultak.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

„Időben ezek a külső képzések nálunk mindig a fejlesztésekhez kötődnek. Tehát hogyha egy új számítógépes rendszert installálunk, vagy új szerkesztőségi rendszert, hirdetési rendszert, könyvelési rendszert vezetünk be, akkor ehhez rögtön valamilyen képzés kapcsolódik. Ha a saját fejlesztésű szoftverekről volt szó, akkor a mi embereink képezték a többieket, vásárolt program vagy szoftver esetében meg attól a cégtől kértünk szakembereket, tréningeket, akik eladták nekik a szoftvert. És annyira differenciál-

tan, ahogyan az élet megkívánja, olyan csoportokban tanulta meg mindenki, amilyenre szükség volt, ahhoz, amit neki tudni kell. Ez nagyon gyakorlatorientált képzés volt. Az összes erényével és hibájával együtt.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

„–Szerveztek számunkra egy tréninget egy kastélyban, még tűzön is át kellett menni a résztvevőknek. Aztán szerveztünk egy másik tréninget is, csak magunknak. Megjeltük, hogy mik az aktuális feladatok, s hogy ezekhez kinek mire, milyen ismeretre van szüksége.

„– Elég extrém dolog ez a háromnapos tréning a tűzön járással! Ezt valaki ajánlotta, és Önök rábólintottak? Vagy hogy volt ez pontosan?”

„– Nem, nem. Érezni lehet azt, hogy milyen követelményeknek kell megfelelni. És ennek megfelelően keresünk oktatócéget. Persze mindig több ajánlat is van. Lehet azt érezni, hogy mi kell (...), hogy hol vannak a gyenge pontok. Csak nem szabad várni addig, amíg nagyon gyengék lesznek.

„– Jellemző volt az egyes korszakra, hogy milyen típusú tudás hiányzik éppen?”

„– Nézze, először, amikor azon volt a hangsúly, hogy meg kell ismertetni a terméket a vevőkkel, meg fel kell tártani a piacot, akkor nyilván főként marketingtréning kellett. Akik akkoriban erre a területre kerültek, többnyire olyan emberek voltak, akiknek ugyan volt termékismeretük, mert előtte például a raktárban dolgoztak, de nem tudtak eladni. Vagy felvettem valakit, aki eladó volt, és akkor őt és még néhány embert elküldtem egy egyhetes tréningre, hogy tanulják az eladástechnikákat.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

A médiavállalatnál felvett interjúk egyike arra irányítja a figyelmet, hogy a tréningek is – legalábbis részben – lokális kötődésűek. Az Európai Unió küszöbén érdemes felfigyelni arra, hogy bizonyos ismeretek átadásban a cégek fontosnak tartják a helyismeretet, s nem feltétlenül a külföldi oktatócéget részesítik előnyben:

„A tréningek 90 százaléka külső segítséggel valósul meg. Fejvadászokat is alkalmaznak a cégnél,⁸ hogy speciális szakemberekhez jussanak, akik idehozzák a laphoz a tudást. Nálunk itt nincs rá lehetőség. Ez a lap annyira helyi kötődésű, hogy ide jöhet egy akadémikus is, az sem tud kívülről szakismereteket behozni. Itt a helyismeret meghatározó. A terjesztési embereinknek egy szegedi cég tart tréningeket, a hirdetési szakembereinket pedig egy kisebb budapesti cég tréningezi.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik kiadói igazgatója.)

Fontos tapasztalat volt számunkra, hogy az oktatócégek által kínált széles választékból milyen paraméterek szerint választódtak ki az igazán sikeresek, népszerűek, széles körben elfogadottak. A tanfolyamokra kiválasztottak körében talán a személyiségfejlesztő tréningek a legnépszerűbbek. Ez teljesen érthető, hiszen az effajta képzés nem valamely termelési feladathoz kötődik, hanem a munkavállaló mint individuum számára is hasznos. Az emberek elbizonytalanodtak. A rendszerváltás traumája, a világ gyors változásai megzavarják őket.

⁸ A „cég” itt a hazai vegyes vállalat, s a „nálunk itt” pedig a cég egyik lokális kiadója.

Lamartine másfélszáz évvel ezelőtt leírt sorai pontosan jellemzik a mai helyzetet: „Ezek az évek a káosz évei, a vélemények összezagyválódnak, a pártok összekeverednek, az új eszmékre még nem alkottak nyelvet, és semmi sem nehezebb, mint megtalálni magunkat. (...) A mostani idők problémája a dolgok és az emberek minősítése.”⁹ Az oktatócégek jó érzékkel ismerték fel elbizonytalanodott személyiségek eligazodási és megújulási igényét. A teljesen új körülmények közé került vállalati embereknek fogódzókra van szükségük. A vállalatok többsége pedig szívesen rendel ilyen tréningeket, mert ha közvetlenül nem is javítják a hatékonyságot, a munkahelyi légkörre és a dolgozók közérzetére általában jó hatással vannak.

„– A privatizáció után nálunk is voltak ún. személyiségfejlesztő tréningek.

„– És fejlődött ettől a személyiségük?”

„– Én jól éreztem magam ezeken. Azt mondom, az ember mindenhol tanul valamit. A tréningeken valamennyi területvezető részt vett.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

A cégek tréningek, oktatás iránti igényét talán a legjobban és legszélesebb körben az ISO minőségbiztosítási rendszer bevezetése növelte meg. Ezt számos interjúalanyunk hangsúlyozta.

„– Nagy kihívást jelentett számunkra újabban az ISO bevezetése. Ez nagyon jelentős felkészüléssel járt. Az ISO-t még fontosabbnak tartom, mint azt, ha egy vezetőképző tanfolyamon veszünk részt. Az elmúlt két évben szereztük meg az ISO minősítést. Ezzel kapcsolatban többféle oktatást is szervezték. Folyamatos oktatás volt most már két évre visszamenően.”

„– Milyen típusú tudásterületeken folyt az oktatás-tanulás?”

„–A minőségbiztosítási kézikönyvben 16 különböző területet írnak le. Ebben benne van minden terület, a műszaki, a gazdasági, a pénzügyi területtől kezdve, a fejlesztések területéig, de benne van az anyagbeszerzéstől az értékesítésig, a menedzsermunkától a garanciális ellátásig minden.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Szeptikus vélemények a tréningekről

A hazai oktatási piac messze áll attól, hogy érett, kiforrott piacnak nevezhetnénk. A piacon dúló éles verseny paradox módon nem jár feltétlenül együtt tökéletes kiszolgálással, magas oktatási színvonallal. A szelekciót – az éles verseny ellenére – ezen a területen akadályozza az a jelenség, amit „fordított szelekciónak” nevezünk, vagyis az, hogy a megrendelő cégek éppen azért lesznek megrendelők, mert ők maguk egyáltalán nem, vagy csak kevéssé vannak tisztában azzal, amit meg akarnak vásárolni az oktatócégektől. A vevő és az el-

⁹ Idézi Geertz [1973] 221. o.

adó informáltsága a legtöbb termék esetében egyenlőtlen – az eladó javára.¹⁰ Ennél fogva a bizalom semmivel sem pótolható. A vevőnek bíznia kell az eladóban, az eladónak rá kell szolgálnia a bizalomra (*Akerlof* [1970]).¹¹ Ha a vevő nem bíz, az eladó nem lehet korrekt. Ha az eladó nem korrekt, a vevő nem bízhat. A közgazdaságtudományban ezt az esetet – *Akerlof* nyomán – alapvető piaci kudarcként tartják számon. Ha a piac így működik, akkor tulajdonképpen nem működik, nem tölti be egyensúlyteremtő funkcióját: a rossz áru – akárcsak a *Gresham-törvény* esetében a rossz pénz – kiszorítja a jót. Így nem nagyon voltunk meglepve, hogy kételyek is megfogalmazódtak a tanfolyamok értékét illetően.

„Elég rosszak voltak a tapasztalataink ezekről a tanfolyamokról. Nagyon gyerekes módszerrel kezdték. Úgy kezeltek minket, mintha itt mindenki kezdő lenne. Holott mondhatom azt, hogy magasan kvalifikált munkatársakkal indultunk, olyanokkal, akik élettapasztalataik alapján is rendelkeznek már legalább akkora ismeretanyaggal, tudással, mint amit ezeken a képzéseken el lehet sajátítani.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

A tréningeken résztvevők részben azt kifogásolták, hogy az oktatócégek nem szabják testre a termékeiket, általánosságokkal, közhelyekkel intézik el a dolgot, ahelyett, hogy vevők speciális igényeit elégítenék ki.

„A kereskedelmi menedzserünk különböző vezetőképző tréningen és továbbképzése-

¹⁰ Az információs termék esetében – és ilyen a tréning is –, ahol a vevőnek nincs lehetősége az árucikk megvizsgálására, a vevő és az eladó arra törekszik, hogy kettejük között olyan bizalmi viszonyt alakítson ki, ami csökkenteni annak szükségét, hogy egy költséges „játék” alakuljon ki. Az eladónak valami másfajta támpontot kell adnia a vevő számára, amiből kiderülhet, hogy a termék ténylegesen az-e, amire a vevőnek szüksége van. Ha az eladó a termékről egy bizonyos ponton túl nem tud (vagy nem adhat) több információt, akkor nem marad más megoldás számára, minthogy úgy növelje a kettejük közti bizalmi szintet, hogy önmagát tünteti fel olyan eladónak, aki megérdemli a vevő bizalmát. Vagyis megpróbálja a tranzakciót egy másik identitásbeli dimenzióra manőverezni, ahol persze a bizalom mértéke reményei szerint nagyobb. Az ilyen manőverezési technikák az egész gazdaságra jellemzők. Cégek gyakran fordítanak jelentős összegeket olyan reklámokra, ahol a cél nem az, hogy több információt juttassanak el a lehetséges vevőhöz a termékeikről, hanem, hogy – saját identitásukat megerősítve – azt közvetítsék a vevők számára, hogy cégüktől érdemes vásárolni, illetve, hogy az adott cég termékeinek megvásárlásával a vevő megerősítheti a szociális identitásának általa preferált dimenzióit (*Tóth* [2003]).

¹¹ *Akerlof*, a 2001-es év Nobel-díjasa – mint az széles körben ismeretes – a használtautó-piac példáján mutatja be a vevők által nem könnyen vagy egyáltalán nem megítélhető javak világában érvényesülő *Gresham-törvényt*. Ha a vevők – nem tudván megítélni szakmailag egy használt autó valódi értékét – abból indulnak ki, hogy minden autó, amit a piacon felkínálnak tragacs, akkor ez önmagát beteljesítő jóslatként működik. Ugyanis ilyenkor csak nagyon alacsony áron éri meg megvenni a zsákbamacskát. Ha viszont csak olcsón hajlandók megvenni a használt kocsikat, akkor a jó kocsikat, amelyek a valóságban jóval többet érnek annál az árnál, amit a vevő felkínálhat értük, az eladóknak nem éri meg eladni. A tragacsmodell lényege tehát, hogy a rossz autó kiszorítja a jót (*Akerlof* [1970]). A tragacsmodell többé-kevésbé minden területre alkalmazható, ahol a vevő és az eladó informáltsága – általában az eladó javára – nagyon egyenlőtlen.

ken vett részt. Rajta keresztül kaptunk ismereteket arról, hogy hogyan működik az anyacég. A közvetlen főnököm közvetítette. Vezetőképzőn mi is voltunk. De ott csak arról volt szó, hogy általában milyen a jó vezető, nem pedig arról, hogy mit kell csinálni a vállalatunknál.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Részben ez a magyarázata annak, hogy a cégek a vásárolt tréningekkel szemben sokszor előnyben részesítik a saját képzést. A „csináld magad!” módszerre adott esetben rá is szorultak, mert az 1990-es évek elején még korántsem volt annyira sokszereplős az oktatási piac, mint manapság. Eleinte előfordult, hogy – megvásárolható szolgáltatás hiányában – a mintákban szereplő cégeknek bizony önmagukat kellett oktatniuk. A médiában eleinte különösen a hirdetés és a terjesztés területén jelentett szűk keresztmetszet az oktatás.

„A hirdetés az érdekesebb, mert arra általában nem volt oktatási intézmény. Kezdetben egyáltalán nem volt. Ezeken a területeken többnyire saját képzéssel oldottuk meg a dolgot. Részben úgy, hogy német kollégákat hívtunk ide, és ők tartottak képzést. Ilyen belső képzés volt elég gyakran a hirdetés és a terjesztés területén. Részben a mi saját embereink képezték bennünket. Ilyen például az informatika. Másrészt pedig külső, erre hivatott, vagy erre specializálódott cégeket kértünk fel. Ilyen például az eladás-technika, a kommunikációs technika.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humán erőforrás-menedzsere.)

A tanfolyamok iránti bizalmatlanságot nem minden esetben tudtuk visszavezetni korábbi negatív tapasztalatokra. Többeknek a tanfolyamok színvonalától függetlenül is az volt a véleménye, hogy a munka közbeni tanulás hasznosabb, könnyebben és gyorsabban alkalmazható tudással vértézi fel a munkatársakat, mint bármiféle tanfolyam. Egy-két interjúalanyunk *expressis verbis* ki is mondta: a cégen belüli személyes tudás elsajátítása fontosabb, mint a tanfolyamok.

„Azt mondhatom, hogy az esetek többségében mi sokkal többet tanultunk, tanulunk azoktól a külföldi partnercégektől, akiknek szállítottunk, illetve szállítunk. A partnercégekkel való napi kapcsolatainkban óhatatlanul is előkerültek azok a dolgok, amiket tudni kell. A művezetők sokkal többet tanultak azáltal, hogy egy hétig Németországban voltak ennél a cégnél, mintha az időt tanfolyamon töltötték volna. Megnézték a gyártást, ott láthattak mindent, és ott benne voltak abban a légkörben.” (Mezőgazdasági gép-gyártó vállalat vezérigazgatója.)

Az ezredforduló környékén, a képzés abban az értelemben is átalakul, hogy az individuális képzésről áthelyeződik a hangsúly a képzés kollektív formáira. A vállalatoknál folyó tanulásban mindinkább a munkacsoportokat helyezik a középpontba. A tanulás célja az, hogy csoportként tudjanak közösen jobb teljesítményt nyújtani. Ezen az is értendő, hogy megkeresik a módját annak, hogyan tudnak csoportként jobban tanulni, és *megtanulni tanulni*. Éppúgy, mint amikor a zenekritikusok az együttes egészének teljesítményét értékelik, vagy a kosár-

labdameccs eredménye az egész csoport közös teljesítménye, a munkacsoportok teljesítményének is nagyobbak kell lennie, mint az egyéni erőfeszítések összege (*Sugarman* [1997]). Ezt a gondolatot erősíti meg a gépgyártás területén dolgozó interjúalanyunk.

„Vannak például olyan közös költségcsökkentési programok, külső szakértők bevonásával, amit az anyavállalatunk finanszíroz. Ezekbe a programokba mindig bevon egy-két munkatársat tőlünk is, hogy a speciális, csak magyar vonatkozású kérdéseket velünk egyeztetve rendezzék. És több ilyen program van, ezek állandóan működnek. Közös értékelemzési csoportok is vannak. Három éve működik egy team, amelynek tagjai havi gyakorisággal találkoznak, s a *B* termékcsoporthoz tartozó értékelemzésével foglalkoznak. Mondom, a németek havi rendszerességgel idejönnek, és akkor a team itt ülészik 1-2 napig. Ezekben az üléseken megbeszéljük az értékelemzéseket, kijelöljük a feladatokat, a felelősöket stb. Véleményem szerint, ez mind beleillik a tanulás folyamatába. Többre meg nem is nagyon van szükség.” (Német-magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó vállalatának controlling vezetője.)

Tanácsadók igénybevétele

Jelentőségük nem mérhető a külföldi instruktorokéhoz vagy a személyes tapasztalatszerzéshez, de bizonyos cégeknél szerepet kaptak a külső tanácsadók is a tanulásban. A tanácsadókat legtöbbször speciális kérdések megválaszolására veszik igénybe, hiszen nagy luxus lenne azt a szakértelmet is állandóan a cégben tartani és érte folyamatosan fizetni, amire csak esetenként, a cég életének kritikus pontjain van szükség.

Szívesen alkalmaznak tanácsadókat például a bajban lévő vagy átalakulás előtt álló cégek átvilágítására. Sokszor a belső embernek, ha tökéletesen tisztában van is a problémákkal, a saját kollégákkal szemben nehéz kimondani a keserű igazságokat.

„1987-ben egy angol tanácsadó cég átvilágította a vállalatot. Az akkori vezérigazgató igazából nem merte nyilvánosságra hozni az átvilágítás eredményét, vagyis azt, hogy a cégnek több mint a felét le kell építeni, a gyárat el kell adni, és a céget át kell alakítani. Aztán mi az átalakításokhoz úgy szép csöndesen hozzáfektünk.” (Mezőgazdasági-gépgyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Nem sokat érnek persze az átvilágítások vagy bármiféle tanácsadás, ha a belső emberekben, a cég munkatársaiban nincs fogadókészség a tanácsadók javaslati iránt. Akkor sem működik a dolog, ha a munkatársak felkészültségük hiányosságai miatt nem képesek megvalósítani a tanácsadók jó tanácsait sem. Interjúalanyaink némelyike azonban megnyugtatóan bennünket, hogy náluk ilyen problémák nem rontják a tanácsadás értékét és a tanácsok alkalmazhatóságát. Interjúalanyaink a tanácsadókkal kapcsolatban is kiemelik a hazai és a külföldi

tudás egyenszilárdságát, azt hogy a tanácsadókkal (köszönhetően a viszonylag fejlett hazai tudásbázisnak) fél szavakból is értik egymást.

„Meg kell említenem azt is, hogy a G termékkel kapcsolatban gyakran találkoztunk és beszélgettünk egy angol konzulens céggel. Ezzel a céggel évekig dolgoztunk együtt a témában, és szót értettünk egymással. Azonos nyelven beszélünk. Nem volt jellemző az, hogy ez a cég bennünket kioktatott volna, mert látta, hogy tudásban azonos szinten vagyunk vele. Inkább arról van szó, hogy mi sokszor nem tudunk bizonyos dolgokat olyan szépen megcsinálni, mint ők. Olyan dolgokat, amiket a nyugati cégek akkor már könnyedén megoldottak. Ehhez nálunk hiányoztak bizonyos technikai, technológiai feltételek. Például olyan gyártógépek, megmunkáló gépsorok, amikkel ők már rendelkeztek.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

Nemcsak a nagy szervezeti traumák, a nagy átalakulások idején jelennek meg a cégekben a tanácsadók, előfordul, hogy lényegesebb technológiaváltáskor, nagyobb beruházás alkalmával is tanácsadókat kérnek fel. A tanácsadók nagy előnye ilyenkor a belső munkatársakkal szemben az, hogy míg a munkatársak valószínűleg életükben először kénytelenek szembenézni az adott problémával, a tanácsadók tucatjával találkoztak már hasonló esetekkel.

„Ami pedig a speciális szaktudást illeti, arra vannak a tanácsadók. A szűk szakmai kérdéseket ők jobban meg tudják válaszolni, mintha külön erre a célra vennénk föl egy embert. Hiszen ők sok vállalatnál működnek, sok mindent látnak, sokkal jobban értenek egy-egy adott dologhoz. Tanácsadókat veszünk igénybe különféle átvilágításokra, új rendszerekre való áttérésre. Mindegy, hogy most könyvelésről beszélek, vagy bármi egyébéről.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Vannak olyan speciális területek, amelyek nem tartoznak a cég magtevékenységéhez, és alkalomadtán az itt felmerülő problémákat egyszerűbb tanácsadókkal megoldani.

„Gyakorlatilag csak egészen speciális kérdések megoldására alkalmazunk külső tanácsadókat, olyan kompetenciákkal rendelkező szakembereket, amilyen fajta szaktudások egyáltalán nem állnak rendelkezésre a vállalatnál. A tapasztaltabb szakemberek köré egy idő után kiépül egy kapcsolatháló, olyan emberekből, akikhez egy-egy adott kérdésben lehet fordulni. A legtöbb esetben az ilyen szakmai segítségkérés formális megbízási szerződések alapján történik. A személyes szakmai kapcsolatok legfeljebb azért jók az ilyen esetekben, mert tudjuk, hogy kihez lehet fordulni.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Mivel a tanácsadó felkérésének rendszerint jól körülhatárolható célja van, a cél teljesülését is könnyebb ellenőrizni. A tanácsadótól nem csupán véleményt várnak, hanem határozott javulást is a cég mérhető teljesítményében, versenyképességében.

„Ha speciális tudásra van szükségünk, akkor keresünk tanácsadókat. A speciális tudással a mi embereinket kell neki először is felvérteznie. És akkor utána nekünk jobbnak kell lenni a versenytársainknál! Csak ebben az esetben vásárolunk ilyen információt [speciális tudást].” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

A tanácsadók természetesen nem izoláltan dolgoznak, hanem a cég munkatársaival együttműködve, másként nem is tudnák megoldani a rájuk bízott feladatot.

„– A szakértők együtt tanulnak a nálunk dolgozó emberekkel. És aztán közösen előterjesztik nekünk, hogy mire jutottak.”

„– Tehát egy esettanulmányt készítenek?”

„– Igen, de közösen a mi kollégáinkkal. És a végén, amikor már mindent megcsináltak, akkor mi kijelöljük, hogy akkor most ez és ez az ember elmegy két hónapot tanulni Németországba vagy Angliába, vagy máshova. A mi munkánkban nagyon fontos a know-how transzfere. De ezt csak „élő adásban” lehet megtenni. Cégünk legjobb szerkesztői például egy-két hónapra Németországba és Angliába mennek, hogy a valóságban lássák, hogy azok ott hogyan dolgoznak.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának vezérigazgatója.)

Akadtt olyan cég is a mintánkban, ahol a tanácsadó szerepe gyökeresen eltérő volt az előbbiekéthöz, és egészen sajátosan illeszkedett a vállalatba.

„A franciák nem egyedül jöttek ide, hanem felkértek egy tanácsadó céget. A tanácsadó cég egyik alkalmazottja folyamatosan itt volt, és jelenleg is itt van. Ő a humán erőforrásigazgató. Francia állampolgár, de magyar születésű. Megfelelő nyelvismerettel rendelkezik, mind a két nép kultúráját ismeri. Élvezi a franciák bizalmát is, és az itteni menedzsmenttel is jó kapcsolatokat tudott kialakítani. Ő tette a legnagyobb szolgálatot a vállalatcsoportnak azzal, hogy minden kommunikációs kérdést ragyogóan megoldott, és minden kulturális nehézséget jól tudott kezelni. Mindenhez hozzá tud szólni, tájékozott minden ügyben, és valamennyi döntési folyamatban részt vesz. Először külső tanácsadóként dolgozott a cégnél, azután pedig mint alkalmazott. Most cégszintűn felel a humán erőforrásokért és az oktatásért, a többségi tulajdonos alkalmazottja. De ide van telepítve, vissza is költözött Magyarországra. Tehát az összes oktatást ő szervezi, irányítja, ellenőrzi. Meghatározó egyéniség volt, és a cégnek szüksége volt egy ilyen személyre. Amikor a kapcsolat dőlőn kezdett a franciákkal, akkor a helyzet mégsem mérgesedett el, mert mindkét felet meg tudta győzni arról, hogy nincs is itt alapvető ellentét, csak félreértés. Nem tolmácsolási problémákról volt szó, és ő ezeket a kommunikációs problémákat nagyon jól helyre tudta hozni.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Egyik interjúalanyunk megítélése szerint a tanácsadó funkciója nemcsak a tudás pusztá közvetítése, hanem egyben a tulajdonos követelményeinek a teljesítése is.

„Az első időben mind a mezőgazdasági termeltetés, mind a karbantartás, mind a beruházások területén időről időre megjelent egy-egy francia tanácsadó. A helyi vezetőnek vele kellett átbeszélnie a területén felmerülő problémákat. Az ő véleménye döntő volt a dön-

téshozatali folyamatban, lényegében kötelező érvénnyel szólt bele a megszülető döntésekbe. Ez a tanácsadó-segítő funkció egyszersmind azonban nagyon hasznos volt a magyarok számára is. Lényegében e francia szakembereken, tanácsadókon keresztül áramlott be a tulajdonosi elvárásoknak megfelelő szakmai tudás a cégbe. Rövid idő után azonban a franciák megállapították, hogy a helybéli műszaki emberek nincsenek lényegesen elmaradva a francia standardoktól.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Az interjúkból az is leszűrhető, hogy a tanácsadókat mindenütt másként, más céllal, más státusban alkalmazzák. Általános megállapítást rólok aligha tehetünk azon kívül, hogy szerepük a mintánkban szereplő leányvállalatoknál inkább az átalakulás első éveiben volt meghatározó. Később – a vállalaton belüli instruktorokhoz hasonlóan – visszahúzódnak.

„– A kezdet kezdetén járt hozzánk rendszeresen egy műszaki kolléga az osztrák anyacégtől. Műszaki szaktanácsadó volt. Rajta kívül az ügyvezető szerződtetett egy német tanácsadót. Egy évben kétszer jött. Ez alkalmanként két-három napos látogatást jelentett, ami alatt rendkívül intenzív együttműködés volt.

„– Milyen széles kört érintett ez az együttműködés?”

„– Ez a műszaki terület dolgozóit érintette. 1994-től minden évben jött ez a tanácsadó, ez az első év, hogy már nem jön.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

Vannak olyan cégek is természetesen, amelyek nemigen vesznek igénybe külső szaktudást. A tanácsadók mellőzésének több tényező is oka lehet, de az egyik minden bizonnyal e külső szakértők drágasága.

„– A németeknél azt tapasztalom, hogy ők egyre inkább alkalmazzák a külső szakértőket.”

„– Önöknél nem volt ilyen?”

„– Egyszer volt ilyen, amikor a konstrukciót átvettük. Egyébként minálunk ez a dolog még nem megy. Ez nekünk költség. De biztos, hogy ezen a területen is a német gyakorlat irányában kell lépnünk, anélkül, hogy ők erre kényszerítenének bennünket. Ahogyan az ember éveken keresztül látja, hogy a németek mit hogyan tesznek, előbb-utóbb rájön arra, hogy mi annak a dolognak az értelme, s jobb, ha a jó dolgokat mi is átveszszük.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Szeptikus vélemények a tanácsadásról

A tanácsadók munkája abból a szempontból hasonló az oktatócégekéhez, hogy legtöbbször olyan tudásárut adnak el, amiről a megrendelőnek nincsenek kellő ismeretei. Hiszen épp azért fordul idegen céghez tanácsért, mert ő maga nem tud megbirkózni a problémával. Ezért ezen a területen is előállhat az Akerklof-féle fordított szelekció, és a pályán maradhatnak a nem kielégítő felkészültségű (hogy ne mondjuk blöffölő) tanácsadók is. Ezért a tanácsadók munkájával szemben is találkoztunk megalapozottnak tűnő fenntartásokkal.

„A cégünket a privatizáció előtt egy angol tanácsadó cég világította át. Az átvilágítás után ez a tanácsadó cég nagyon jó dolgokat mondott nekünk. De a tanácsait mégsem lehetett itt egy az egyben úgy megvalósítani, ahogyan azt javasolta. Ő ugyanis kapitalista környezetből jött, és ezért az egész gondolkodásmódja eltért az ittenitől. Nem értette például azt, hogy miért mondjuk neki az egyik javaslatára azt, hogy itt nem mobilizálható a munkaerő. Nem értette, hogy itt miért gond az, hogy ha valakinek esetleg 100 kilométerrel odébb kell mennie dolgozni. Mondtam neki akkor, hogy ennek borzasztóan egyszerű az oka: nincs lakás! Az ő fejében ez meg sem fordult!” (Mezőgazdasági-gép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

„Ha jön egy tanácsadó a céghez, az nem ért semmit, nem tud semmit az itteni dolgokról. Ő is csak úgy tud valamilyen tanácsot adni, ha az itteniektől kérdezi meg, hogy mi a teendő. Lehet, hogyha válsághelyzet lenne, s rászorulnánk a tanácsadókra, akkor azt mondanánk: a fenébe is, hogy ez eddig miért nem jutott eszünkbe! De a cégünk megy fölfelé, akkor meg minek változtatni.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Lábon behordott tudás

A külső tanácsadók és az oktatási cégek igénybevételén túl talán hatékonyabb és gyorsabb megoldás a cégek számára, ha „konyhakész” tudást vásárolnak, azaz egyszerűen áthívják a céghez a megfelelő tapasztalatokkal és tudással felvértezett munkaerőt. Bármily simának látszik is ez az út, nem mindig járható.

„A vidéken levő cégek nagyon szenvednek attól, hogy Budapestről nem akarnak az emberek vidékre jönni dolgozni. Borzasztóan nehéz dolog ezeken a helyeken a munkaerő-utánpótlást megoldani. Nemcsak akkor szembesülünk nagy nehézségekkel, amikor mérnököt, külkereskedőt vagy idegen nyelveket beszélő embereket, tehát diplomásokat keresünk a céghez, hanem akkor is, amikor szakmunkásokat vagy technikusokat akarunk felvenni. (...) Pedig az álláshoz ingyen lakást is adunk. Egyszerűen mindenki a pesti aszfalton szeret lenni. Borzasztóan nehéz fiatalítani a cégnél, pedig nagyon kelle-ne” (Mezőgazdasági-gép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Bizonyos esetekben – így például a sajtóban – azonban nagyon is működik a friss tudás behívása a vállalathoz, tulajdonosával együtt.

„– A mi helyzetünk speciális. Én 1991-ben jöttem vissza ehhez az újsághoz. Kívülről jött emberként lettem főszerkesztő. Mint kívülről jött embernek szabad kezem volt. És én az akkori negyven újságíróból – hogy finoman fogalmazzak – harmincat valami módon másfél év alatt kicseréltem.

„– Ez csere volt vagy létszámcsökkentés?”

„– Csökkentés is. Ma 25 újságíróval dolgozunk az akkori negyvenhez képest, és ugyanakkor átvettük a nyomdai munkálatokat is.”

„– Gondolom, hogy minőségi változást is hoztak ezek a cserék.”

„– Igen, ily módon egy fiatal gárda jött akkor össze.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

„– Azért az igazsághoz hozzátartozik az, hogy volt olyan kolléga, aki az előző munkahe-

lyéről hozta magával az információtechnológia használatának bizonyos szintű tudását. Vagy éppen egy olyan kolléganőt vettünk fel kontírozó könyvelőnek, aki már azt megelőzően is számítógépes programot használt. Ők tanították itt a többieket.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Egyik interjúalanyunk erőteljesen a cégspecifikus ismeretek fontosságára hívta fel a figyelmet. A lábön behordott tudás nemcsak a földrajzi mobilitás hiánya miatt kis jelentőségű, hanem azért is, mert a legfrissebb tudás sem működik önmagában. Be kell ágyazni azt a cég tudásstruktúrájába.

„Akarunk felvenni fiatalokat is, csak az a probléma, hogy ehhez pluszpénz kell. Továbbá ahhoz, hogy egy új ember megérjen arra, hogy itt valakit helyettesítsen, több olyan év kell, amit közösen csináltak végig. Ez olyan terület, amit nem lehet egyetemen tanítani, illetve ott csak az alapokat lehet kialakítani. Amikor ide bekerül valaki, és meg kell terveznie termékünknek egy változatát, ahhoz már tapasztalat kell. Tehát a szükséges tudást itt lehet, és itt kell megérlelni.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere, 1.)

Ha nem is túl általános a lábön behordott tudás használata a különféle vállalati problémák megoldására, példák azért mintánkban is akadtak erre.

„Nem mondom, hogy ez annyira jellemző. De én magam is tulajdonképpen jó példa vagyok erre. Amikor megjelentem a cégnél nagyon kemény kereskedelmi gyakorlattal felfegyverezve, az is ezért történt. A külpiacon szerzett ismereteimet akarták behozni a vállalatba. Jelenleg például az üzemvezető-helyettes az, akít a *K* gyártóberendezésünkkel kapcsolatos tudásáért importáltunk a cégbe.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

„Mostanában, amióta a németekhez átkerültünk, nem voltak személycserék, egy-két embert azonban kifejezetten a német nyelvtudásáért hívtunk át a cégünkhöz.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A tudást lábön nemcsak a cégek között, hanem a cégen belül is át lehet vinni egyik helyről a másikra, amint azt a következő interjúrészlet is tanúsítja.

„Nem jellemző, hogy fejjadászon keresztül vagy másképpen új munkatársakat hoznának a céghez, akik új tudást hoznak magukkal. Esetleg arról lehet szó, hogy a cégcsoporton belül »helycserés támadásokat« hajtanak végre, cserélgetik a vezetőket a három működő gyár között.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Kiállítások, prospektusok, irodalmi források

Számos iparágban a naprakész tudáshoz nélkülözhetetlen a szakmai kiállítások, vásárok látogatása. Interjúalanyaink a következőképpen írják le ennek az ismeretforrásnak a kreatív felhasználását a vállalatban.

„– Nagyon lényeges az, hogy ha az ember valahol külföldön jár, akkor nyitott szemmel járjon. Bárhol jártam a világban a cégen keresztül, mindig figyeltem az új dolgokra.”

„– Küldi-e a német anyacég Önt külföldre? Mondják-e Önnek, hogy menjen el ipari kiállításokra vagy vásárookra?”

„– Nem forszírozzák, hogy menjünk, de azt sem mondják, hogy ne menjünk.” (Német–magyar közlekedésgép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 2.)

Interjúalanyaink között akadtak olyanok, akik elég nagy súlyt adtak annak a tudásnak, amit egyénileg lehet a tágabb értelemben vett szakmai környezetből felszippantani.

„– Hol néznek utána az újdonságoknak? Szakkönyvekben?”

„– Mindenütt. Elmentünk például kiállításokra, Franciaországba, Olaszországba, Angliába. A kiállításokon összegyűjtöttük a kiállító cégek prospektusait, és tanulmányoztuk ezeket. Természetesen a kiállított gépeket, berendezéseket is alaposan megfigyeltük. Néztük, hogy mások milyen ötleteket alkalmaznak. Aztán azokat megpróbáltuk mi is utánozni. De ez nem koppintás. Egy prospektusban csupán néhány mondat olvasható. De, ha mi egy prospektusban egy olyan elvről olvastunk, ami nekünk is tetszett, megpróbáltuk megvalósítani. Bárki megpróbálhatja, de ez korántsem egyszerű. Lehet, hogy az ötlet nem itt a mi fejünkből pattant ki, hanem máshol született, de mi a jónak tartott ötleteket megvalósítottuk.” (Mezőgazdasággép-gyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

A szakirodalom forgatására nem sok szót vesztegettek interjúalanyaink, de azért akadt egy-két menedzser, aki ennek fontosságát is hangsúlyozta. Volt olyan vállalati vezető, aki a *sokcsatornás tudásáramlás* jelentőségét húzta alá.

„Ahhoz, hogy én el tudjam mondani, hogy mit hogyan kell csinálni, mi a helyzet, és miképpen kell ahhoz alkalmazkodni, nyilvánvaló, hogy folyamatosan kell szakirodalmat nézni. És kapok is ilyen feladatokat a cégvezetéstől. Fordításokból összefoglalásokat kell készítenem, zanzásítani kell a cikkek lényegét, általában nyugat-európai tapasztalatok alapján. Tehát, ha ott így alakult, akkor számíthatunk arra, hogy nálunk ez és ez fog bekövetkezni. Az embernek folyamatosan lépést kell tartania a szakmájával.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

„A műszaki területen mindig is jellemző volt a szakirodalom figyelése. Most is sok folyóiratot járattunk. Ha valaki rábukkan valami érdekes dologra, az információt természetesen megosztja a többiekkel. De egyre fontosabb szerepet játszik az új csatorna: az internet. Vannak kézikönyvek, dokumentációk, amelyek szintén fontos eszközei a tanulásnak. Tehát sokcsatornás tudásáramlatásról van szó.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

Nemcsak a kiállítások és vásárok, hanem a lehetséges megrendelők által kiírt tenderek is jó alkalmat nyújtanak a tanulásra. Tipikus példája ez a versenytársaktól való tanulásnak.

„Tendereken láttuk azt, hogy ott a külföldiek milyen terméket kínálnak, milyen árat ajánlanak, milyen náluk az *S* termék. Megnéztünk például egy különleges *S* terméket, ami német, illetve svájci technológiával készült. Igaz, hogy ezt mi nem Németországban vagy Svájcban láttuk, hanem Algériában. A terméket tanulmányoztuk, és ebből is tanultunk. Valamilyen irányban nekünk is lépni kellett, nem akartunk lemaradni.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalatvezetője.)

Némileg meglepő volt számunkra, hogy a cégen belüli kézikönyvek, viselkedési kódexek gyakorlatilag nem játszottak nagy szerepet az átalakult vállalatok életében. Legalábbis interjúalanyaink nem számoltak be ilyenekről. A gyakorlatban csupán a műszaki leírások fontosak, amelyek betartását viszont az anyavállalatok szigorúan ellenőrzik.

„Technológiai leírások vannak, írott erkölcsi vagy más kódex nálunk nincs. A technológiai utasítások az *N* termékcsaládunk esetében adottak. Az utasításokat a német anyacég adta, s ezeket adaptálni kellett a mi gyártási rendszerünkbe. Mert nem teljesen azonos technológiai megoldásokkal gyártunk mi, és gyártanak ők. Nekünk a német anyacég technológiai rendszerét honosítanunk kellett.” (Német–magyar közlekedésigép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Akadtt azonban olyan cég is, amelynél célként megfogalmazódott egy közös kézikönyv készítése.

„A magyar leánycégek hírlevelét mi magunknak szerkesztjük. A franciáknak is van saját hírlevelük. De ezt a kettőt még nem dolgoztuk össze. Közös továbbképzéseink vannak, amelyeken mind a magyarok, mind az olaszok és a franciák részt vesznek. A résztvevők közösen dolgoznak, közös munkaterv alapján. Ennek már lesz eredménye, célkitűzés egy közös kézikönyv készítése és egy segédkönyv összeállítása, például a technológiai paramétereikről, a technológiájáról. Ezek azonban még csak ezután készülnek, kézikönyvek ma még nincsenek. És együtt készítjük őket, itt nem egyvalaki adja át a tudást.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)



„Amit meg lehet spórolni, azt meg kell spórolni,
amit el lehet adni, azt el kell adni.”

Egy vegyes vállalati menedzser

3. fejezet

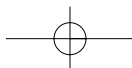
Mit tanulnak a vegyes vállalatok a külföldiektől?

Már az eddigi interjúrészletekből és a hozzájuk fűzött elemzésekből is sok minden kiderült a tanulás tartalmát illetően. A mélyinterjúkra kidolgozott forgatókönyvünkben azonban félreérthetetlenül megfogalmaztuk a kérdést: milyen természetű, milyen tárgyra vonatkozik az a tudás, amit külföldiektől meg lehet és meg kell tanulniuk a vegyes vállalatokban dolgozó magyaroknak. E kérdés megválaszolásakor interjúalanyaink többnyire abból indultak ki, hogy a cég újjászervezése előtt mely területeken mutatkoztak a leginkább lyukak az ismeretekben, hol szorultak rá a leginkább vérátömlesztésre, felhasználva azt az egyedülálló lehetőséget, hogy külföldiek léptek be a cégbe.

A marketing és az üzleti működés tanulása – felsőfokon

Bár akadtak olyanok, akik azon a véleményen voltak, hogy mindenütt van tanulnivaló, s nem nagyon tettek különbséget az egyes tudásterületek között, mégsem ez volt a jellemző válasz. Interjúalanyaink többsége megjelölt egy vagy két konkrét területet, ahol kiemelkedő fontosságú a tanulás, ahol az átlagosnál nagyobb mennyiségű tudást kell elsajátítaniuk. Abban azonban, hogy konkrétan mit emelnek ki, mely szakismeret fontosságát hangsúlyozzák, már elég vegyes a kép. A marketingtől a technológián keresztül a logisztikáig sokféle tudásterületet állítanak gyújtópontba az egyes beszélgetőpartnerek, attól függően is, hogy éppen milyen feladatkört látnak el a vállalatvezetésen belül. A leggyakrabban azonban mégis talán a *marketinget* említik a tanulnivalók között.

Szemben a technológiával vagy a humán erőforrások kezelésével, a marketing a vállalati tevékenységnek az a szférája, ahol a menedzserek értelemszerűen nem sok tapasztalatot szerezhettek a piacgazdasági átmenetet megelőző időkben. (Kivételt jelentenek ez alól természetesen a nyugati piacokra exportá-



ló cégek.) Az eladók piaca nemigen kedvez a marketingtudásnak, nincs arra kényszerítő ok, hogy a vezetők vagy akár a kereskedők fejlesszék az „eladni tudás” művészetét, finomítsák a vevőkkel való bánásmódot. A korábban felhalmozott, viszonylag szerény mértékű tapasztalatokkal azonban értelemszerűen nem sokra lehet jutni egy olyan piacon, ahol éppen a marketing korszakos megújulásának, átalakulásának lehetünk tanúi. Ez az a tipikus eset, amikor – az ismert történelmi előzmények miatt – az ábécével is problémák vannak, miközben a külvilág – éppen a változások gyorsasága és mélysége miatt – már a haladó szintű tudást is elégtelennek minősíti. Ez egyértelműen tanulásra ösztönző konstelláció. A marketing terén való tanulás fontosságát érdekes okfejtéssel az ezen a területen elkövethető hibákból vezeti le következő interjúalanyunk.

„Nem lehetek annyira technokrata, hogy azt mondjam, hogy csak a műszaki területen kell tanulni. Ezen a területen persze természetes az állandó tanulás, hisz a technika fejlődik. De ha megnézem a kereskedelmi területet, akkor az állandó piaci változás, az átalakuló környezet ott is igen komoly tanulást követel. Nem lehet a két területet egymástól elválasztani. Sőt, még azt is lehet mondani, hogy a marketing terén sokkal nagyobb a felelősség azért, hogy felzárkózzunk a szükséges tudásszínthez. Furcsa, hogy így mondom, de műszaki területen nem lehet akkora hibákat elkövetni, mint a marketingben. Ha megvan a gyár, megvannak a megfelelő szakemberek, akkor az működik is. De ha rossz a marketingkonceptió, akkor bizony óriási hibákat követhetünk el. A marketingben állandó készenlétre, figyelemre van szükség, és a különféle vezetői értekezletek is főként marketingproblémákra irányulnak. Például folyamatosan tisztában kell lenni azzal, hogy a mi területünkön mit csinál a konkurencia. Az a tudás is szükséges, amivel a piaci információkhoz és tudáshoz hozzá lehet jutni. Ez nem úgy van, mint a műszaki területen, hogy bemegyek a könyvtárba, és kiviszem a megfelelő könyvet. A kereskedelemben nagyon sok taktikai dolgot is meg kell tanulni, azt, hogy miként lehet hozzájutni a szükséges információkhoz.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A sikeres cégekre szerte a világban jellemző a piachoz való újfajta viszonyulás. Ezt több értelemben is állíthatjuk. Piaci orientáción, piacentrikus tevékenységen egyrészt azt értjük, hogy a szóban forgó szervezetek élénken, dinamikusan reagálnak a piac kihívásaira, s nem azt akarják eladni, amit termelni tudnak, hanem azt akarják termelni, amit el tudnak adni. Piacközelségen értjük továbbá azt is, hogy a vizsgált szervezetek képesek a piaci igények elébe menni, a vevők igényeit jó előre megfogalmazni, artikulálni és termelési programmá alakítani. A piacra orientált magatartás másik vetülete a vevőkkel fenntartott állandó és kölcsönösségen nyugvó kapcsolat. Ez egyes cégek esetében szó szerint állandó, azaz 24 órás vevőszolgálatot jelent. Ezt az újfajta, aktív piaci szemléletet hozták magukkal a külföldiek, és tették magukévá – több lépcsőt átugorva – a magyarok is, vagy legalábbis egyes interjúalanyaink. A következő beszélgetés jól érzékelteti előbbi állításunkat.

„Lehetetlen helyzetben kezdtünk mi neki ennek a piacszerzésnek. Az *X* piac is a nulláról indult itt Kelet-Európában. Ez nagyon nagy kihívás volt. És az egyik japán menedzser volt itt az első marketingigazgató – szinte ostorozva, hajtva minket autóba ültetett, és azt mondta: »Tessék megdolgozni a piacot! Tessék az *A* szolgáltatókhoz elmenni, és ott náluk bemutatókat tartani! Tessék megnyerni, főleg a középkorú és fiatal szakembereket!« Megtanított bennünket arra, hogy hogyan kell prezentációt tartani, miként kell arra felkészülni, milyen anyagokat kell hozzá előkészíteni. Akkor még nem voltak ezek a komputeres színes vetítések a PowerPointtal, de azért már színes fóliákat kellett csinálni. Elmondta, hogy miként kell a prezentációt felépíteni, hogyan kell a fejhez eljutni, a közvetlen döntéshozókat megkeresni, s nem pedig mindenféle ügynökön keresztül próbálkozni először. Majd azt is belénk verte, hogy utána miként kell az ügynökhálózatot kiépíteni, az ügynökökkel kapcsolatot tartani, és képezni őket. Azután rendszeresen meetingeket, workshopokat kellett szerveznünk – hát ez nekünk kutatóknak,¹² mind új volt.” (Műanyagipari vállalat vezérigazgatója.)

„– A japánok úgy jöttek ide, hogy a lokális piacokat nem ismerték. Hogyan tudták Önök prezentálni, hogy ennek a terméknek ilyen meg olyan piaca lesz itt? Tehát hogyan tanulták meg a marketingtevékenységet?”

„– Tulajdonképpen úgy – és ez is japán hatás volt –, hogy csináltunk egy megvalósíthatósági tanulmányt. Akkor hallottunk először cash flowról, meg »profit and loss sheetről«. (...) A megvalósíthatósági tanulmány elkészítése még az alapítást megelőző időben történt, valamikor 1983 (!) körül. Akkor a japánok a gépen már vagy 40-50 változatot lefuttattak. Tekintettel arra, hogy ezt a terméket nem ismerték itthon, de a terméknek nagyon jó tulajdonságai voltak, mi az árát rögtön a világpiacon árnak megfelelően határoztuk meg. A probléma csak az volt, hogy senki sem ismerte ezt a terméket Magyarországon. Ezért a termék megismertetése volt számunkra a legfontosabb. Mintakollekciókkal, prospektusokkal felvértezve felkerestünk minden állami építővállalatot, minden megyei építőipari vállalatot és minden olyan áfész-központot, ahol hajlandók voltak a termékünket forgalmazni. Ahol csak tartottak valami értekezletet a boltvezetőknek, mindenütt ott voltunk. Hajnali négykor beültünk a kocsiba, s volt olyan nap, amikor hét ilyen tárgyalást csináltunk végig. Közben mentünk vagy négy-ötszáz kilométert naponta az én használt Wartburgommal, mert akkor még nem volt cégekocsi.”

„– Hogyan állítottak össze egy ilyen prospektust? Saját tapasztalatok alapján, vagy a japánok segítettek ebben?”

„– Persze, ők segítettek. Hát éppen ezért kellett nekünk a japánok! Ideadták nekünk a termék alkalmazásának technikáját angolul. És azzal párhuzamosan ment a termék bevizsgálata, hogy annak eredményeit is felhasználhassuk a prospektusban. Csak persze a nagyvállalatok, a nagy állami cégek azt mondták, hogy először ők maguk kipróbálják. Tulajdonképpen ennek a piacnak a felépítése, a termék megismertetése jelentette a legnagyobb munkát.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

A piac teljes átrendeződése – amely a KGST-piacok összeomlásával és a világcégek magyarországi megjelenésével többé-kevésbé minden területen bekövetkezett – újfajta szervezetet, újfajta kapcsolattartási módot követelt a kereskedelemtől.

¹² Ez az a termelővállalat, amely a japánok kezdeményezésére egy magyar ipari kutatóintézet egyik főosztályából alakult ki.

„Komoly átrendeződések voltak. Itt van például a kereskedelem. Azt meg kellett tanulni. Hiszen a rendszerváltás előtt nem kereskedelem volt, hanem egyszerű árutovábbítás. Megmondták, hogy hova kell szállítani a C terméket. A rendszerváltás után kialakultak az érdekcsoportok. Senki sem akarta, hogy más hordja a C terméket az ő érdekkörébe tartozó területre. Eladni akart, piacot akart, meg akarta tartani a vevőt. Megemelkedett a kereskedelem rangja. Sőt, a cégcsoporton belül központi kereskedelem is kialakult. Kezdetben minden egyes gyár maga kereskedett a vállalatcsoportunkon belül. Persze mindenki a saját terméket akarta elsősorban eladni, akár a többiek rovására is. A központi kereskedelem megszervezése után azonban már a teljes termelésünket az X gyárnak, azaz a testvérgyárunknak szállítjuk, és ők adják el a teljes mennyiséget. Ők alakítják ki a logisztikát és minden mást, ami a kereskedelemmel kapcsolatos.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója).

Egy merőben más területen, az írott sajtóban is hasonló nehézségekkel kellett a cégeknek megbirkózniuk:

„– Legnehezebb volt megtanulni a piacot. Az aktuális piaci igényeknek a felismerését. Van a műsorújságoknak egy nemzetközi szervezete. Ennek volt most egy konferenciája Berlinben. Azt tapasztalom, hogy Nyugat-Európában is ez a fő gond. A piachoz való aktuális alkalmazkodás. Mikor, miért sikeres egy újságszám? Mert a címlapján ez és ez van? Ezt kell előzetesen kitapasztalni. Hogy a megjelenés előtt két-három héttel mit tegyünk a címlapra, ami a megjelenéskor majd nagyon fontos lesz. Ehhez előzetesen kell érzékelni, hogy mi az, ami most megy, ami fut. Bizonyos értelemben meg kell érezni, hogy majd merre megy a piac, kicsit előre kell futni.”

„– Mi van azokkal, akik nem tudnak előre látni?”

„– Azok az emberek kiesnek a rendszerből.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Az építőanyag-iparban dolgozó menedzser nem általában a marketinget, hanem a reklámot látja olyan területnek, ahol sokat kell tanulnia a cégének.

„Az értékesítés nagyon jó, kevesebbet tanultunk a reklám területén. Talán azért is, mert nagyon lenyomtuk a költségeket az elmúlt időszakban. És nem is volt gondunk igazán az eladással. Nagyon jó emberi kapcsolatok alakultak ki a piacon a partnereinkkel. De a propagandánál és a reklámnál még van mit tanulnunk.” (Észak-magyarországi cég építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

A hirdetés, a reklám a sajtó számára is sok tanulnivalót adott, csak ők – a dolog természeténél fogva – éppen a másik oldalról, a hirdetési felületek eladása és kivitelezése oldalról érzékelik a tanulási feladatot.

„– A hirdetés viszonylag új üzletág, alig több mint tízéves Magyarországon. Itt teljesen előlről kellett megtanulni mindent. Hirdetési tanácsadóinknak volt a legnagyobb szükségük arra, hogy képezzék magukat.”

„– Azok a tanácsadók, akik a nagy hirdetőkkel foglalkoznak?”

„– Igen. Kimennek például egy autókereskedőhöz, és azt tanácsolják neki, hogy éppen a mi lapunkban hirdessen. Legyen a hirdetésnek egy felvezetése. Koncentráljon a szö-

veg arra, hogy az autó biztonságos. Megbeszélük ez alapján, hogy milyen hirdetés készüljön.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik kiadói igazgatója.)

Technológiai kihívások és a többes tanulás

A vállalatok számára valóságos sokkot jelentett az átállás az eladók piacáról a vevők piacára. Az interjúkból azonban az is kiderül, hogy egyik területen sem dőlhetnek hátra a karosszékbe azzal, hogy nekik nincs is mit tanulniuk. Voltak olyan interjúalanyok, akik a marketinget csak a második helyre vagy még annál is hátrább sorolták, s nagyobb jelentőséget tulajdonítottak a technológiai ismereteknek, illetve a tanulás általános fontosságát hangsúlyozták – funkciótól, területtől függetlenül.

„Az első három évben kétségtelenül a műszakiak tanultak a legtöbbet. El kellett sajátítaniuk az új technológiát. A kereskedelem, a marketing később került előtérbe a tanulás szempontjából. Ez utóbbiaknál a nagy kihívást az új értékesítési hálózat megszervezése jelentette. Folyamatosan ellenőrizni kellett a kereskedőket, a szerződéses partnereket, hiszen rajtuk nagyon sok múlik. Most a műszakiak megint sokat tanulnak, tehát a mi szempontunkból inkább ugrások jellemzik a folyamatot. De ma már nem annyira az alapok elsajátításáról van szó, mint inkább arról, hogy hogyan kell a berendezéseket hatékonyabban használni. Tehát ez egyfajta továbbtanulás, ráfejelés a már meglévő tudásra, ami persze mindig könnyebb.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

„Mivel ezek a kiadói tevékenységek valójában nem voltak kifejlődve nálunk, először jött a technikai váltás. Utána az emberi erőforrások jobb kihasználása, és most legutóljára a marketing. De mindenütt nagyon sokat kellett tanulni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

„A műszaki fejlesztés igénye a japán technológia akkori színvonalán kihívásként érte az itteni embereket. Fogalmuk sem volt erről a technológiáról. Akkoriban nem igazán ismerték még Magyarországon ezeket a modern anyagokat.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

„A tanulás kétségtelenül a műszaki területen volt a legerősebb. A műszakiakat a tanulási rangsorban szorosán követték az értékesítésben dolgozók. A gazdasági területen is nagy slamasztikában voltunk, annyira, hogy még egy külön japánt is kaptunk. Azon a területen az igazgató japán volt. Ott is működött ez a dolog, de én úgy gondolom, hogy a műszaki területen volt nemcsak hogy legintenzívebb a tanulási igény, de a legdirektebb, legaprólékosabb is. (...) Más területeken adaptálni kellett a japán módszereket a hazai körülményekre. De a műszaki területen Japánból jött a gépsor, és ott nem adaptálni kellett, hanem egyszerűen meg kellett tanulni a gépek működtetését. Itt tehát teljesen egyértelmű a tanulás ténye.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója)

A következő néhány interjúrészletben interjúalanyaink a többes tanulás fontosságát hangsúlyozzák, nemigen tudják megkülönböztetni az egyes tudásterületeket a tanulási igény intenzitása szerint.

„Lépés-kényszer volt. A számvitel területén: meg kellett tanulni az új számviteli törvényt, az aktuális könyvelési szabályokat. Humánpolitika, bérezési politika: mindenkorri szabályokat meg kell tanulni. Pénzügyi terület: ismerni kell a banki szabályokat. A cégen belül önálló terminálja van az OTP-nek meg a CIB-nek. A tanulás kényszer volt. Ezt az élet diktálta. A termelési, a műszaki területen is lépni kellett! Új termékekre is szükség volt!” (Szeszipari cég beszerzési területvezetője.)

„– Hát kétségtelen, hogy minden említett területen kellett tanulni. Más most a szemlélet. A számviteli rendszer teljesen megváltozott, ehhez alkalmazkodni kellett. Úgy gondolom, hogy nem volt olyan terület, amely ne változott volna!”

„– Ki tudna emelni olyan területet, ahol többet kellett tanulni, mint egy másik területen?”

„– Nem tudok külön területet mondani. Minden területen változtatni kellett.” (Szeszipari cég palackfejtő üzem területvezetője.)

Minőségbiztosítás – logisztika

A minőségbiztosítás egyike azon mágikus szavaknak, amelyek jószerivel ismeretlenek voltak a hazai és a KGST-piacokra orientálódott szocialista vállalatok előtt. Bár a minőségellenőrzés a minőségbiztosítás szinonimájának tűnik, a szakemberek jól tudják, hogy a két dolog nem is említhető egy napon. Az átálás ezen a területen is bőven adott tanulnivalót.

„– Ami a minőségbiztosítást illeti, a japánok egy kicsit komplexebben gondolkodnak erről a dologról, mint ami régebben jellemző volt a meo szintjén Magyarországon. Az ő szemléletükben az egész folyamat komplexen jelentkezik. Igazában majdnem olyan ez, mint a most felkapott ISO minőségbiztosítási rendszer, csak sokkal kevesebb papíron nyugszik, a dolgok tudatosítása inkább a fejekben történik meg. Van [a japánoknak] ez a PDCA szabályuk (*plan do check action*), s a mögötte álló intézményt úgy hívják, hogy QC circle (*quality control circle*). Tehát minden folyamatot úgy kell tekinteni, hogy először van a tervezés (*plan*) folyamata. Azután megcsinálok (*do*), amit elképzelttem, utána pedig ellenőrzöm (*check*), hogy mi lett ennek az eredménye. Majd ismételt hozok valamilyen új intézkedést (*action*). De akkor ez az egész nem áll meg, hiszen nyilván azért hoztam az intézkedést, mert azzal megint valamilyen tervem van, s ez állandóan így forog körbe. S gyakorlatilag ez a fajta gondolkodás volt jellemző a japánokra, akár egy új termékre érkezett igény, akár bármi másról volt szó. Tulajdonképpen minden ez alapján megy. Ez mindent átszó.”

„– Ezt a módszert a japánok tanították Önöknek?”

„– Igen. A statisztikai módszerek alkalmazása a minőségbiztosításban – erről több előadást tartottak nekünk a japánok. (...) Ha ez valakibe belérögződik, elég nehéz kiirtani belőle.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

Több interjúalanyunk emelt ki a legfontosabb tanulási területek között olyan vállalati részterületet, olyan tudásterületet, amely valamilyen formában a szocialista nagyvállalatban is létezett, de a vegyes vállalattá alakulás után annyira átférmálódott, hogy nem is lehet összevetni szocialista megfelelőjével. Ilyen terület a *logisztika*, amely csak látszólag fedi a korábbi szállítási, raktározási stb. tudásterületet.

„A logisztika nagyon fontos. A németeknek külön központi logisztikai rendszerük van. Ez is annak a folyamatnak a része, amelyben a költségcsökkentés, a kapacitások jobb kihasználása kerül előtérbe. Az első a költségcsökkentés – ez nagyon fontos nálunk. Nem egészséges dolog az, amikor a kereskedő próbálja meg a szállításokat irányítani. Van ugyan egy külön szállítási terület, ami korábban is volt nálunk, ahol a belföldi szállításokat irányítják, a kereskedelmi osztályon meg a külföldieket Szerintem a szállítás és a raktározás összehangolásához is egy külön terület kell. Azóta, hogy van logisztika, érezhetően csökkentek ezeken a területeken a költségek.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

A logisztikát emelik ki legnagyobb tanulási igényt támaztó területként a meglátogatott mezőgazdasáigép-gyártó és a közlekedésigép-gyártó vállalat menedzse-rei is.

„A logisztikai lehetőségek akkor nem voltak olyan jók, mint amilyenek most. E téren biztos, hogy hiányaink voltak akkor. Hát, nagyon nagy fordulatot kellett akkor megtenni. Teljesen új elképzelést, teljesen új feladatot jelentett a rendszerváltás. Ezekhez az új feladatokhoz folyamatosan alkalmazkodott a vállalat.” (Mezőgazdasáigép-gyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

„A logisztika területét tekintve említettem, hogy itt jelentősen bővült a tevékenységünk. Az alapfolyamatok korábban is megvoltak, csak akkor a logisztikai feladatok nem ilyen nagyságrendben jelentkeztek, mint most. A pénzügyi vonalon ilyen jellegű önállóságunk, mint amilyen most van, akkoriban nem volt. Tehát a pénzügyek is nagy kihívást jelentettek számunkra. Ez a terület az, amit tényleg meg kellett teremteni, amit újra meg kellett tanulni. Műszaki oldalról ellenben megvolt a megfelelő szakembergárda.” (Német–magyar közlekedésigép-gyártó cég részegységgyártó leányvállalatának beszerzési és logisztikai vezetője.)

Átmenet az új gazdaságba – az információs technológiák tanulása

A Bevezetőben szót ejtettünk a duális tanulás koncepciójáról. Arról, hogy az átmeneti gazdaságok vállalatai kettős értelemben is szembesültek az átmenettel: nemcsak a gazdasági-társadalmi rendszerek váltása rótt rájuk alapvetően új típusú tanulási feladatokat, hanem a *technológiai rendszerváltás* is. Az információs technológiák térhódítása és a piacgazdaságra való átállás egyszerre követelt nagy mennyiségű tanulást és radikális szakítást a megszokottal. Az új tudásterületek közül ezért külön foglalkozunk az információs technológiákkal. Részben jelentőségüket, fontosságukat akarjuk érzékeltetni azzal, hogy nem a számos tudásterület egyikeként kezeljük őket. Ám azért is külön foglaljuk össze az e téren szerzett tapasztalatainkat, mert az informatika a valóságban sem csupán a területek egyike, hanem – a marketingtől a kontrollingon keresztül a minőségbiztosításig – valamennyi területen megjelenik.

Informatizálás és racionalizálás

A vállalatok vegyes vállalattá alakítása időben is általában egybeesett az információs technológiák szélesebb bevonulásával a vállalat mindennapos tevékenységébe. Bár voltak a meginterjúvált cégek között olyanok, amelyeknél már a vegyes vállalattá alakulás előtt lényeges szerepet játszottak az információs technológiák, interjúinkból egyértelműen kiderült, hogy a tulajdonosi átalakulás, a külföldiek megjelenése még ezeknél is jelentős lökést adott a vállalatban folyó tevékenységek *informatizálásának*. Különösen áll ez az integrált vállalati információs rendszerek bevezetésére (SAP, Prodstar, ERP stb.). Ez a teljes fordulat a vállalati menedzsmentben még azokban az országokban sem megy minden nehézség nélkül, ahol az emberek sokkal jobban megbarátkoztak már az információs technológiákkal.

Nagyobb nehézségekkel kell számolniuk azonban a cégeknek azokban az országokban – így például Magyarországon is –, ahol a vállalatok többsége az átalakulás előtt (érthető történelmi körülmények miatt) nem alakított ki rendezett ügyvitelt. Az átgondolatlan ügymenet ugyanis nem digitalizálható. Ahol a vállalati kultúra a „mi ezt így szoktuk” elven nyugszik, ahol a kérdésekre érkező standard válasz nem az igen vagy a nem, hanem az „attól függ”, ott az információs technológiák bevezetése az alapvető vállalati folyamatok átalakítása és változtatása nélkül nem lehetséges. Amint a következő beszélgetésből is kiderül, az informatizáláshoz egészen más vezetési stílusra van szükség.

„A múltbeli működési módban borzadály volt az agyonadminisztrátság. Például, amikor még a Budapesti V. Műveknél dolgoztam, a raktárból egy csavar kivételezéséhez minimum 17 aláírás kellett. Most már sokkal rugalmasabb, gyorsabb ez a dolog, már nem kell annyi aláírás a raktárból való kivételezéskor. Most komputeren rögzítik a raktári kivételezést. Ha én mint termelési igazgató csak akkor állhatnék át egy másik termék gyártására, ha azt a kereskedelmi vezető, az igazgatóhelyettes és az igazgató jóváhagyta, akkor a cég már régen becsukhatná a boltot.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

Az információs korszakba való belépés az olyan vállalatok számára, amelyeknek a vállalati kultúrája nem a fejlett piacgazdaság normáin nyugszik, nem egyszerűen technológiai probléma. „Ha egy üzleti döntés csak félig kiérlelt, pontatlanul fogalmazott, rejtett ellentmondásokat tartalmaz, az hagyományos módon még végrehajtható. Ezzel szemben a számítógép nem programozható a »ma még nem tudjuk pontosan, hogyan is kellene« alapon.” (*Locsmándi* [1992] 67. o.) A súlyponti kérdés a kultúra, mégpedig a vállalati kultúránál jóval általánosabb és szélesebb értelemben. Benyomásaink szerint a vállalatba érkező külföldiek jelentősége nem is magában az információs technológia bevezetésében vagy fejlesztésében ragadható meg, hanem az olyan *vállalati kultúra* kialakításában, amely természetes háttérként szolgálhat a különféle információs

technológiai alkalmazások számára. Az információs technológia ugyanis teljességgel „felforgatja” a vállalat egészét, régi működési rendjét.

„Régebben a gazdasági igazgatóságon egyszerűen lekönnyelték, hogy tartozik-követel, és ezzel kész volt a dolog. Az informatika sorsdöntő változásokat hozott, intenzív tanulásra készítette az embereket. Arról, hogy az SAP-ét bevezették – gondolom – már ejtettek szót a kollégák. Teljesen más most a mezőgazdasági nyersanyag egész átvételi rendszere is, mint korábban volt. Mindezekhez emberek kellettek, ezeket ki kellett képezni. És rövid idő alatt kellett kiképezni őket, mert közben sem állhatott meg a termelés. Egyik nap még a régi rendszerben vettük át a nyersanyagot, másnap már az új szerint kellett átvennünk. Itt a nyersanyagrészeleg eredetileg negyven ember volt, most ennek a harmada van. Még a laborvezetőnek is be kell állnia a sorba, amikor kampányidőszak van. Elvégeztettünk vele egy számítástechnikai tanfolyamot, hogy be tudjon segíteni a könyvelésbe, a szerződés kötésekre is. Így jöttek sorban a feladatok. Teljesen más lett például a humán erőforrás területe is. Régebben ugye személyzeti vezetőnek hívták azt, aki ezzel foglalkozott. Ő valahol a szakszervezeti funkcionárius és az igazgató között volt. Most egészen más szellemben dolgozik ő is. Hogy kinek mennyit kellett tanulnia, azt mindenki maga tudja. De az biztos, hogy nagyon nagy kihívásokkal kellett mindenkinek szembesülnie a maga területén.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Úttörő alkalmazások – digitalizált termékek és hálózatok

Vannak cégek, amelyeknél már az átalakulást megelőzően is kiterjedten alkalmaztak információs technológiákat.

„– A műszaki dokumentációk nálunk már 1987 (!) óta CAD rendszerben készülnek.”
 „– 1987-ben már voltak itt olyan kollégák, akik ezt tudták használni?”
 „– Nem, nem voltak. Megtanulták. (...) A kollégákkal együtt, szinte egyszerre tanultuk meg a CAD-rendszer használatát. Voltak itt oktatók, akik minket tanítottak.”
 „– Kitől származott az ötlet, hogy CAD-del dolgozzanak?”
 „– Akkoriban is járattunk a céghez szakfolyóiratokat. Talán valahogy így szereztünk tudomást arról, hogy számítógéppel is lehet tervezni. Inkább az okozott gondot, hogy melyik CAD-rendszert válasszuk. Mondhatom, hogy az oktatók sem tudtak akkor sokkal többet, mint mi. Az oktatóink este hazamentek, tanultak egy kicsit, és másnap minket tanítottak. Ennyire korai volt nálunk a CAD bevezetése.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat tervezési osztályvezetője.)

Egy másik meglátogatott cég is az úttörők közé sorolható, az itt dolgozók sem az anyavállalattól tanulták meg az információs technológiák használatát.

„Mi valójában már az elődcégünknel (1991 előtt!) is használtunk információs technológiákat. Az elődcégünk ezen a téren is jól állt. Az új cégnél nekünk hiányzott a korábban már megszokott információs technológia használata, ezért mi minél előbb akartuk bevezetni az információs technológiát. És hát nem sok gondolkodási idő volt, szóval lépni kellett. De ehhez a beszerzéshez nem kellett engedély a német anyacégtől.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

Az információs technológiák sajátossága az időtényező felértékelődése. Az informatikában a fejlődés olyan gyors, hogy a cégeknek sokszor nincs idejük hosszadalmas felkészülésre, a munkatársak tanfolyamokra való beiskolázására, hanem önerőből kell fejleszteniük informatikai kultúrájukat, tudásukat.

„Őszintén megmondom, hogy csaknem teljesen önerőből tanultuk meg az információs technológia használatát. Azért ezeket a programokat nem olyan nehéz kezelni, mert ezek felhasználóbarát programok. Nem volt arra idő, hogy a használatot iskolában, tanfolyamon tanuljuk meg. A kollégák egymástól tanultak. Azokban az időkben túl voltunk terhelve. Tehát akkor egyszerűen nem is tudtuk megengedni magunknak, hogy embereket elküldjünk pár hetes tanfolyamokra, hogy megtanulják az információs technológia használatát. Amikor aztán eltelt egy-két év, legelőször a titkárnőket küldtük el (rövidebb) tanfolyamra, hogy ismerjék meg a szövegszerkesztőket meg egyebeket. És nem sajnáltuk a beiskolázásra a pénzt, amit csak lehetett, meg amit az idő engedett, azért azt csináltuk.” (Német–magyar közlekedéssigépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

A következő interjúrészből világossá válik, hogy az információs technológia túl komoly dolog ahhoz, semhogy csupán az informatikusokra lehetne bízni. Az elektronikus lapkiadás bevezetése például az általunk megkérdezett sajtócég valamennyi emberét érinti.

„– A múlt héten volt egy egész napos megbeszélés. Főleg az újság *on-line* kiadásáról és általában az elektronizációról volt szó. Az igazgató ezen a megbeszélésen egyértelművé tette, hogy erre mindenkinek fel kell készülnie. És erre a felkészülésre minden szinten, mindenki – a főszerkesztőtől kezdve a munkatársig – megkapja a lehetőséget. A vállalatvezetés arra törekszik, hogy mindenki hozzájusson a szükséges képzéshez. Aki erre valahogyan nem tud reagálni, és nem igényli a képzést, vagy úgy gondolja, hogy már belefáradt, az kiesik a rendszerből. Van tehát egy elvárás, és ennek az elvárásnak a teljesítéséhez a cég minden lehetőséget megad képzésben, továbbképzésben. S akkor mindenki eldöntheti, hogy tud-e ehhez alkalmazkodni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

A területen, a terepen kinn dolgozó lapszerkesztő a mindennapi munka szempontjából világítja meg az elektronizálással összefüggő tanulás jelentőségét.

„– Az *on-line* kiadás ugyanaz, mint a hagyományos újság, vagy egészen más?”

„– Más, egészen más. Úgy képzelje el az egész dolgot, hogy nálunk nyolc külön szerkesztőség működik a megye különböző pontján. A fotókat, a cikkeket ezekből a szerkesztőségekből interneten továbbítják. Van egy szerkesztőség tőlünk 110 kilométerre, és ők ugyanúgy dolgoznak, mintha itt ülnének a szomszéd szobában. És ezt mind az elmúlt néhány évben tanultuk meg.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

Egy másik cégnél az információs technológiákkal kapcsolatban az interneten való üzletelés jelentőségét emelik ki.

„A cégnek saját weboldala van. Üzleti kapcsolatainkat az interneten keresztül is fejleszteni kívánjuk. Már érkeztek a céghez megkeresések a világhálón keresztül, belföldről is, és külföldről is. De még nem vagyok megelégedve, mert eddig elég kevés ilyen megkeresést kaptunk. Magyarországon még nem eléggé elterjedt az internet használata, s lehetséges, hogy ezért nem özönlenek hozzánk az érdeklődők.” (Mezőgazdasági-gépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

Az internet mellett az intranet és más – a cégen belüli kommunikációt segítő – rendszerek is működnek egyes cégekben.

„– Úgy tudom, hogy a cégnek *intranete* is van. Ez az anyavállalattal közös?

„– Ez csak a mi cégünkön (azaz a leányvállalaton) belül van. A vezetőknek telnetje is van természetesen. A cégnél számítógépes raktározási rendszer van.” (Szeszipari cég beszerzési területvezető.)

Integrált termelésirányítási rendszerek

Az információs technológiákban rejlő lehetőségek legkiterjedtebb és talán legmélyrehatóbb átalakulást hozó kihasználása ma az *integrált termelésirányítási, vállalatirányítási rendszerek* bevezetése. Ebben a tekintetben még elég nagy különbségek vannak a cégek között. Vannak olyan vállalatok, amelyek még nem aknázták ki az információs technológiákból fakadó lehetőségeket a vállalatirányításban. Következő interjúalanyunk cége ellenben már integrált vállalatirányítási rendszerben dolgozik.

„1994-ben vettük meg az MFG/PRO integrált termelésirányítási rendszert. Fél év alatt sikerült bevezetnünk, s azóta is ezt használjuk. Illetve éppen most készülünk a rendszer újabb verziójának a bevezetésére. Az integrált termelésirányítási rendszer működtetése nagymértékben segíti a munkánkat. Én mindig is a biztonságra és az ellenőrizhetőség fenntartására törekedtem. Az informatikai rendszerünk kiválasztásakor egy feltétel játszott szerepet, mégpedig az, hogy az az SAP-vel (az anyacég informatikai rendszerével) összekapcsolható legyen. Mái is úgy van, hogy a német anyacég az SAP-ét használja, mi meg az MFG/PRO-t. Nem mondták azt, hogy mi csak azt használhatjuk, amit ők. Arról nem is beszélve, hogy a német anyacég az SAP-nek csak a termelésirányítási részét használja, a pénzügyi részét nem. És máig sem integrált a német anyavállalat információs rendszere, náluk az egyes területek külön rendszerben dolgoznak. Az ő felfogásuk szerint ez nagyobb biztonságot ad, mint az, hogyha egyféle integrált rendszerben dolgoznának.” (Német–magyar közlekedésgépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

A mintánkban szereplő gyógyszergyártó cégnél is nagy változásokat hozott az integrált irányítási rendszer bevezetése. Itt a már korábban bevezetett és kevésbé fejlett Prodstar rendszert kellett összhangba hozni az anyavállalat SAP rendszerével.

„Az anyacégünkkel való integráció következő lépése az a döntésünk volt, hogy adaptál-

juk az SAP R/3-t, mint elsődleges vállalati erőforrás-tervezési rendszert. A korábbi Prodstar rendszerünk ugyan a termelés bizonyos irányítási feladatainak az ellátására megfelelő volt, de nem volt jó mindenre. Például, 1997-ig az exportadatainkat házilag készített Excel-táblázatokban tartottuk nyilván. És mivel az anyacégünknel ekkor már SAP rendszer működött, ezért úgy gondoltuk, hogy ha mi is bevezetjük az SAP rendszert, akkor az azonos rendszer mindkettőnknek könnyebbséget jelent az adatok és az információk cseréjében. Továbbá arra gondoltunk, hogy a rendszer bevezetése a cégnél a tanulást is előrelendíti, és hogy az SAP-nek az adatellátás és a rendelkezésre állás tekintetében nyújtott előnyeit kihasználva, megalapozottabb döntéseket tudunk hozni. 1996-ban egy tanácsadó cég segítségével hozzákezdünk az SAP bevezetéséhez, amibe minden területről bevontunk embereket. Az SAP bevezetését azóta sikeresen megvalósítottunk, ezzel a rendszerrel irányítjuk az értékesítést, a számvitelt és a kifizetéseket.” (*Barden és szerzőtársai* [2000] 19. o.)¹³

Egy másik cég éppen most tervezi az integrált termelésirányítási rendszerek bevezetését.

„Használjuk az információs technológiákat, de ez jelenleg csak a vezetői szinten lévőkre és az adminisztratív dolgozókra vonatkozik. Az üzemben két komputer van, de ezek csak adatrögzítési célokat szolgálnak. Az üzemben a dolgozókkal még hagyományos módon kommunikálunk. Az ISO 9001 előírásai szerint: írásban. Én nem mondhatom szóban a dolgozónak, hogy „pajtás, te gyártsál ebből ennyit és ennyit”, ezt írásban kell rögzítenünk. A termelési programot s hogy mit kell gyártani, a komputeren rögzítjük – házi telefonon, az mindenhol van az üzemben. De dokumentálni kell a gyártás minden lépését, minden elemét. Most tervezzük, hogy egy teljesen új termelésirányítási rendszert vezetünk be.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

Talán felesleges is hangsúlyozni, hogy az információs technológiák bevezetése és különösen a vállalatirányításban való alkalmazásuk hatékonyságnövekedéssel jár. Ez egyáltalán nem triviális, hiszen hosszú évekig közkézen forgott a mondás: „Mindenütt látni a számítógépet, kivéve a termelékenységi statisztikákban.” A nem kisebb közgazdásznak, mint Robert Solow-nak a nevéhez kapcsolódó mondás azt a feltételezést fejezte ki, hogy a számítógép munkába állása nem növeli meg az ipari termelékenységet (illetve szélesebben a hatékonyságot). Az utóbbi időben már sok kétely fogalmazódott meg ezzel a gyakran idézett solow-i állásponttal kapcsolatban (vö. *Triplett* [2002]). Az viszont igaz, hogy a tradicionális hatékonyságmérési módokkal elég nehéz az információs technológiák pozitív hatásait megragadni, még nehezebb pontosan mérni. A gyakorló szakemberek mégis világosan érzékelik az információs technológiáknak betudható hatékonyságnövekedést.

„Az én területemen, annak ellenére, hogy 1990-ben az árbevétel 400 millió forint körül volt, most pedig majdnem eléri a 2 milliárdot, egyszerűen nem növekedett a létszám az

¹³ Ebben a cégben készültek a legelső interjúk, amelyekből bizonyos részletek már korábban, egy többszerzős cikkben megjelentek. Itt ezeket az átiratokat idézzük.

elmúlt időben. Ezt úgy tudtuk csak elérni, hogy amit lehetett, azt információs technológiákkal helyettesítettük, mert emberi erővel egyszerűen már nem lehetne megoldani. Tehát folyamatosan mindent (minden adatot) felvittük a komputerekre, és növeltük a számítástechnikai programok számát, különben nem tudtuk volna elvégezni a feladatunkat. Jelenleg egy sor szoftvert használunk a munkánkban (könyvelőszoftver, számlázószoftver, kalkulációs szoftver, készletgazdálkodási szoftver). Tehát minden számítógépen megy nálunk, az én területemen.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgató helyettese.)

Duális tanulás

A bevezetőben már említettük, hogy kutatásunkat a duális tanulás koncepciója köré szerveztük. A következő interjúrészletből kiderül, hogy az általunk felállított kettőségek korántsem csak a mi fejünkben léteznek. A kettős tanulás – egyszerre megtanulni az információtechnológiát és a piaci működést – nehézségeiről plasztikusan számol be a következő interjúalanyunk.

„– Az Ön tapasztalata szerint, kollégáinak mi okozott nagy nehézséget az átállásban?”
 „– Hogy másként kellett a dolgokat csinálni. Főleg a szerkesztőségi, az újságírói területen, mert őket egyszerre érintette meg a technikai fejlesztés és ez a gazdasági, pénzügyi, egész gondolkodásbeli változás. Mi ezt úgy szoktuk mondani, hogy a kávéházi újságírást felváltotta egy nagyon racionálisan szervezett, számítógéppel végzett, hírrel dolgozó, információra építő újságírás. A szépírói újságírás helyébe hírcentrikus újságírás lépett, amelyben a hírérték az elsődleges. És ehhez társult ugye az, hogy a számítógép minden álmódosítást leparancsol a lapokról, mert megmondja, hogy mi hány sor és hány leütés. Tehát olyan a struktúrája, hogy már nem is lehet úgy írni – egy kicsit ironikusan fogalmazva – hogy az ember azt mondja: »vörösén bukott le a nap, amikor a honatyák összegyűltek«. E helyett meg kell mondani, hogy ebben a hírben mennyi az információ: összegyűltek, megtárgyalták. Tehát a hírérték vált meghatározó értékévé ebben a munkában, és ehhez társult a technika. És ez a két dolog, időben is csaknem egybeesett. Tehát amikor az írógépeket leváltotta számítógép, amikor a szerkesztőség számítógépes rendszerben kezdett el dolgozni, akkoriban következett be ez a műfajbeli és gondolkodásbeli váltás is. Tehát ez jelentette a legnehezebb feladatot a kollégáknak (...).”

„– A nyelvvel nem volt gond?”

„– Az idegen nyelvvel annyira nem volt gondunk. Ebben is történt azonban váltás. Kezdetben a német tulajdonos miatt a német tanulásra terelődött a hangsúly. Ez használható tudás volt a sajtóban, az európai sajtó tekintetében. Most azonban az internet miatt az angol kerül előtérbe, de a miatt is, hogy az üzleti nyelv is az angol. Rendszeresen vannak nyelvi képzéseink.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

A szemlélet átalakulása

Interjúalanyaink között nagyjából összhang volt abban, hogy a külföldiektől tanultak leglényegesebb eleme nem is annyira valamely konkrét ismeret az előbb

felsoroltak közül, ennél talán még fontosabb a tőlük átvehető szemlélet. A szemléletformáló hatást, amelyet összefoglalóan a gazdasági racionalitás erősítéseként említhetünk, többféle metszetben is elemezhetjük. A vállalatok – különösen, ha a szocialista múltbeli helyzettel vetették össze őket – nagy jelentőséget tulajdonítottak a külföldiek által közvetített világos követelményeknek, illetve az eredménycentrikusságnak és a költségérzékenységnek, a minőségérzékenységnek, az önállóságnak és a csapatmunkának.

Kalkulatív racionalitás – eredményérdekeltség és költségérdekeltség

A piacgazdasági racionalitás szempontjainak érvényesítése meglehetősen nagy váltás a mindennapokban. A volt szocialista országokban a racionális megfontolásokat a vállalati gyakorlatban is rengeteg racionalitásidegen szempont keresztelte, minthogy az emberi-szociális szempontok mindig is előkelő helyen álltak a szocialista vállalati értékrendben. A teljesítmények ilyen körülmények között meglehetősen háttérbe szorultak nemcsak az egyének értékelésekor, de a vállalatok megítélésükor is. A vállalat fejlődési perspektívái, lehetőségei sem függtek túl szorosan össze a való teljesítményével.

A fejlett piacgazdaságban azonban – és ez a dolog vonzó oldala – a teljesítmény sokkal fontosabb, mint a szocialista körülmények között, és a teljesítmény mérése, megítélése is sokkal egyértelműbb. A kemény üzleti világban a kétszer kettő mindig négy, még akkor is, ha ügyes könyvelők – kifelé – minden további nélkül képesek azt ötre duzzasztani vagy háromra apasztani. A versenyben csak az áll meg, akit nem térít el „... mindenféle semmisség. Szentimentalizmus, tapintat bármely dolog vagy személy iránt” – ahogyan a Fugger Jakab mondta Dieter Forte német drámaíró darabjában (*Forte* [1975]). A piac kegyetlen logikája rákényszeríti a vállalatokat arra, hogy minden teketória nélkül szakítsanak azokkal az üzletekkel és emberekkel, amelyek, illetve akik nem hoznak megfelelő gazdasági eredményt. Interjúalanyaink világosan érzékelik a racionális, világos, *egyértelmű követelmények* jelentőségét, amely követelményeket a vállalati gyakorlatban legtöbbször a számok nyelvére is lefordítják.

„– A kilencvenes évek elején egy új korszak kezdődött. Ön hogyan döbbsent rá arra, hogy a dolgokat egy kicsit másképpen kell csinálni, mint korábban?

„– Azt hiszem abból jöttem rá, hogy itt konkrét tulajdonosok voltak, akik az egyértelmű elvárásaikat nyíltan közölték velünk. Tehát azt például, hogy a cégnek mennyi legyen az árbevétele, mennyi legyen a nyeresége, s milyen mértékben takarékoskodjunk a költségekkel.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgató helyettese.)

A kalkulatív racionalitás jegyében szervezték át a nagy nemzetközi cég által átvett gyógyszeripari vállalatot a már korábban említett Prodstar rendszert alkalmazva.

„A Prodstar rendszer hatékony működtetéséhez szükséges tudás és magatartás kifejlesztése érdekében az említett tanácsadó cég bevonta a magyar menedzsereket is a projektbe. És ezt oly módon tette, hogy tevékenységüket és teljesítményüket menetközben szigorúan ellenőrizte. Csaknem minden második héten jött az anyacégtől valaki, hogy ellenőrizze, hogyan haladnak Budapesten a változtatásokkal, és hogy megtervezze a következő a lépést, megmondja a soron következő tennivalókat. Az említett tanácsadó cég minden egyes magyar menedzser mellé egy árnyékmenedzsert állított, akinek az volt a dolga, hogy hetente értékelje a magyarok teljesítményét, és erről jelentést tegyen. Ez a rendszer néhány magyar menedzser számára eleinte meglehetősen furcsa volt, kiváltképpen a termelési menedzsereknek, mivel döntési szabadságukat nagyban korlátozta. A magyar vezetők attól is tartottak, hogy olyan jelentést készítenek róluk, amiben nem bízhatnak meg teljes mértékben. Az idők folyamán azonban, amikor a magyar menedzserek már belenyugodtak a változásokba, és érzékelték a vállalati erőforrás-tervezési rendszer bevezetésének nehézségeit, értékelni kezdték az árnyékmenedzsereket, és elfogadták azok tanácsait.

A magyar menedzserek vonakodása azzal is összefüggött, hogy hirtelen kényszerültek nagy változásra: meg kellett változtatniuk korábbi gyakorlatukat, új felelősségeket kellett vállalniuk. Ráadásul az új rendszerben lehetővé vált, hogy hetente, de akár naponta is ellenőrizték a teljesítményüket, s hogy például a termeléshez felhasznált nyersanyagokat grammnyi pontossággal lemérik, az előírtakhoz képesti eltérések okát tőlük számon kérik. Ez a dolog eleinte meglehetősen zavarta a termelési vezetőket, akik korábban ahhoz voltak hozzászokva, hogy bizonyos termelékenységi különbségek rejtve maradnak. A termelési menedzserek – informális utakon-módon – megpróbálták megkönyvékezni a magyar főnököket, mert szerettek volna valahogyan kikerülni a Prodstar rendszer hatóköre alól. Az informális válasz erre mindig az volt, hogy »természetesen lehet, de ha mentesülni akarnak alóla, akkor a legjobb, amit tehetnek, hogy fogják a munkakönyvüket, és más munkahelyet keresnek«. Tudni kell azonban azt is, hogy a cégnél a fizetések jelentősen meghaladták az átlagos magyar fizetéseket. És ez sikeres stratégiának bizonyult. Akik képesek voltak az új rendszert megtanulni, maradhattak, de akik nem, azokat alacsonyabb beosztásba helyezték.” (Barden és szerzőtársai [2001] 19. o.)

Az integrált termelésirányítási rendszerek nehezen megszokható következménye volt, hogy megszüntették, de legalábbis jelentősen korlátozták a magyar üzemek alapvető szociológiai karakteréhez tartozó *informális alkuk* lehetőségét. A számítógéppel nem lehet alkudozni úgy, mint a különböző kis és nagy főnökökkel. Ez megint csak történelmi szakítást jelent „az attól függ” szemlélettel, az elmosódó felelősséggel, azzal a struktúrával, amelyben a tárgyi feltételek és eredmények a személyes kapcsolatoknak, klánoknak vannak alárendelve. Hogy ez a szakítás mennyire radikális, mennyi benne a látszat és mennyi a valóság, az további szociológiai jellegű vizsgálódásokat igényelne.

A világos követelmények a munkavállalókkal szemben nyilvánvalóan összefüggnek az eredményorientáltsággal, hiszen – mint az előbbi interjúalanyunk mondta – ha a tulajdonosok eredményeket akarnak látni, pontosan meg kell fogalmazniuk, hogy milyen eredményeket.

Amióta az 1445-ben született Luca de Burgo Sancti Sepolcro Pacioli ferencesrendi barát, X. Leó pápa „közgazdása” feltalálta a kettős könyvvitelt, azóta a könyvvitelileg is kimutatható üzleti eredmény az emberi ráció, a gondos *kalkuláció* és a módszeres gazdasági gondolkodás kifejeződése és mércéje.¹⁴ A külföldiek hatását taglalva, interjúalanyaink aláhúzták az eredménycentrikusság és a vele szorosan összefüggő *költségérzékenység* jelentőségét, mint olyan szemléletét, amit egyértelműen a külföldiek – a tulajdonosok és a menedzserek – sugároznak szét az újonnan átvett vállalatokban.

„– Önök szorosan együttműködnek a japánokkal. Mit profitálnak Önök ebből az együttműködésből?”

„– A japánokkal való interakció számomra maga az »iskola«. Rengeteget tanulok tőlük, folyamatosan fejlődök, és ugyanígy fejlődik a cégünk is. Tehát megszakítás nélkül formálódunk mindnyájan itt a cégnél. Azt, hogy egy professzionális, termékeorientált, eredményorientált ipari alkalmazott kutatást hogyan kell végezni, most tanuljuk a japánokkal való együttműködés során. Nem azt mondom, hogy tőlük tanuljuk, mert ők azt soha nem várják, hogy pontosan úgy dolgozzunk, mint ők. Mi nem veszünk át a japán munkakultúrából semmit. Nem is kívánják tőlünk. Ez talán 1991-re nyúlik vissza, amikor is Y úr – aki tulajdonképpen a japánok részéről megalapította ezt a céget – úgy gondolta, hogy ez kutató-fejlesztő intézet, itt az emberek szellemi teljesítményére van szükség. Ő nagyon nyílt ember volt, nem kényszerítette ránk a japán munkastílust. Minden mehet úgy, ahogyan a magyarok szeretnek dolgozni. Az eredmény a fontos. És csiszolódunk. Igazából mi itt próbálkozunk, nagyon sokat kommunikálunk velük. Ha a kommunikáció sikeres, akkor a projekt is sikeres.” (Ipari kutatóintézet ügyvezető igazgatója.)

A külföldiektől eltanult attitűdök, képességek közül a feladatok, problémák világos artikulálását emeli ki egy másik interjúalanyunk is. A homályos, bizonytalanul kavargó gondolatok, érzések és felvillanások helyett a külföldiek a precíz gondolkodást, a *probléma egyértelmű meghatározását* követelik. Azaz – mint fentebb is említettük – nincs „maszatozás”.

„– Amikor a cégünk 1992-ben már nyereséges lett, az embereknek is megjött a kedve. Nem kellett biztatni őket a munkára! Nem nyolc órát dolgoztak, hanem – ha egy probléma izgatta őket, és azt meg kellett oldani – sokszor 10-12 órát is. Nem kellett túlórárt fizetni azért, hogy késő estig bent legyenek. A japán kollégák által közvetített ismereteket persze nem változatlan formában vettük át, hanem „lefordítottuk” magyarra. Ez nagyon erős elméleti munkát jelentett, elméleti háttérrel igényelt. Volt egy stratégiai szoba, ahol meghánytuk-vetettük a problémákat. A falon tábla lógott, látja, most az én szobámban is van ilyen tábla. Arra szolgált, hogy egymás számára is világosan meg tudjuk fogalmazni a problémákat. Nagyon alaposan, pontról pontra kiveséztük együtt a fejleményeket. Egy idő után persze már sokkal jobban ment az ilyenfajta problémakezelés. Már magunk is meg tudtuk csinálni, amit kell. De a japán igazgatóhelyettes eb-

¹⁴ *Werner Sombart* teljes joggal helyezte egy sorba a racionális kalkulációt Galilei és Newton felfedezéseivel. (Idézi *Hoffman* [1997] 17. o.)

ben a szakaszban is ott állt mögöttünk, támaszt nyújtott.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

Ahol a racionális kalkuláció nem tudta önállósítani magát az elfogultságoktól, a kasztoktól, az előítéletektől, a tradícióktól, a konvencióktól – ahol nem gondoltak minden pillanatban a haszonra, ott a fejlődés megrekedt. Ha ugyanis mindegy, hogy mi mibe kerül, s a pénz nem számít, akkor semmi sem ösztönzi a termelőket változtatásra, ésszerűsítésre. A vegyes vállalatokat ellenőrző külföldieknek sikerült a költségérzékenységet is átplántálni az átvett cégek munkatársaiba. Az eredmény ugyanis nyilván alapvetően függ attól, hogy milyen alacsony szintre sikerül lenyomni (vagy milyen alacsony szinten sikerül tartani) a ráfordításokat.

„– A japánok figyelme a működés egészére kiterjed. És csak olyan kiadást lehet velük elfogadtatni, amit igazolni is tudunk. Máig is bennünk van ez a szemlélet. Nem azt nézi senki, hogy ezért nem érdemes, mert ez csak húsz forint. Amit meg lehet spórolni, azt meg kell spórolni, amit el lehet adni, azt el kell adni. Tudnunk kell, hogy pontosan mi mibe kerül, mennyi a kapacitáslehetőség, hol vannak azok a piaci rések Nyugaton, ahol gyors szállítási határidővel, kis mennyiségeknek az elfogadásával oda tudunk menni, mert az ottani nagy gyártók azt mondják, hogy ők 20 ezer négyzetméternél kevesebbel nem foglalkoznak. Mi elfogadjuk az ilyen kis megrendelést is. Ha valami 20 percig tart, az nem tarthat egy fél napig, azt 18 perc alatt kell megcsinálni. Ezek voltak azok a követelmények, amelyeket a japánok felénk közvetítettek. És hát miért lennének mi rosszabbak, mint akármelyik náció. Ha valaki más ezt meg tudja csinálni, akkor mi is meg tudjuk csinálni.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

Egy szesziparban dolgozó menedzser szintén a költségérzékenység átvételét hangsúlyozza.

„– Tudna-e valami olyan dolgot említeni, amit az osztrák tulajdonostól, az osztrák menedzserektől tanultak? Akár konkrétan, akár általánosan.”

„– A költségtervezés, az éves büdzsé, ez az osztrákok előtt nem volt annyira. Régen ugyan a közgazdasági osztály csinált valami efféléket. Most azonban területenként mindenkinek meg kell csinálnia a saját költségtervét. Az attól való eltérést, akár pozitív, akár negatív irányban, indokolni kell. Ezen a területen tehát nagy szigorítás történt, ezt mindenkinek meg kellett tanulnia.”

„– Lehet ezt úgy fogalmazni, hogy most minden területre és mindenre kiterjed a költségérzékenység?”

„– Igen. Minden tételnél figyelni kell. Ha valahol, valamiben túllépek a költségtervet, akkor meg kell találnom azt a másik helyet, ahol megtakarítást érhetek el. Ez nem volt azelőtt. Tehát, ha valami kellett annak idején, akkor az meg lett véve. Most, ha valamit vennünk kell, akkor három helyről is bekérünk árajánlatot, versenyeztetés van.”

„– És hogyan tanulták meg a költségtervezést?”

„– Egyrészt a számítógépes rendszerben voltak, vannak adataink arról, hogy mire mennyit költöttünk az előző időszakban. Csak ezekre az adatokra korábban nem nagyon figyeltünk. Tehát részben a bázisadatok alapján, részben pedig az értékesítési tervek alapján mindenkinek meg kellett csinálnia a saját költségtervét. És amikor először állí-

tottunk össze ilyen költségterveket, akkor összeültünk, és ezeket közösen megbeszél-
tük, megvitattuk. Először mindenki maximális költségeket próbált betervezni. Az osztrák
műszaki igazgató úrral azután megbeszélve, megvitatva ezeket, összeállt egy reáli-
sabb költségterv.” (Szeszipari cég palackfejtő üzem területvezetője.)

A költségérzékenység egyben azt is jelenti, hogy nem szokásból, rutinból, gon-
dolkodás nélkül teszik a cégek azt, amit eddig, hanem minden költségtételt újra
és újra mérlegelnek.

„A japánok rákérdeztek például arra, hogy miért vehetünk mi csak hazai alapanyagot.
Mert azt akkoriban a *T* állami vállalattól vásároltunk.¹⁵ De ők megkérdezték: mi van
akkor, ha *O* külföldi cég, akitől egyébként most veszünk, olcsóbban adja, mint a *T* vál-
lalat. Mondtam akkor neki, hogy mi nem vehetünk *O*-tól, mert csak akkor vehetünk
egy külföldi cégtől, ha a nemzetközi fizetési mérleg egyensúlyban van, és akkor is enge-
délyt kell kérni. Ez ugyanis még bőven a rendszerváltás előtt, a kötött devizagazdálko-
dás idején történt! Akkor a japán már mondta is, hogy itt ennyi az ár, ott annyi az ár. És
tulajdonképpen az a japán kereskedőház kezdettől fogva segített az osztrák piacon a le-
hetőségek felmérésében. (...)

És amikor a közgyűlés elkezdődött, akkor ez a japán úriember felállt, és elmondta,
hogy az egy hét alatt – mert egy héttel előbb jött szándékosan – mit tapasztalt nálunk.
A tulajdonosok annak megfelelően megvitatták a dolgokat. Nem sok olyan dolog volt,
amit kifogásoltak. Csak apróságokról volt szó, amiket ránk zúdítottak. Megnézték a ki-
adásokat, hogy mire költöttünk, miért költöttünk. Mennyit költöttünk például reklám-
ra, és megkérdezték, hogy milyen hatása volt ezeknek a hirdetési kiadásoknak. Szóval a
visszajelzésekre voltak kíváncsiak. Nálunk persze nem is volt akkoriban olyan cég, ame-
lyet megbízhattunk volna azzal, hogy mérje le a hirdetések hatását.” (Műanyag-feldol-
gó vállalat ügyvezető igazgatója.)

Jelentős fordulat ez a szocialista időkhöz képest, amikor többé-kevésbé min-
den költséget sikerült elismertetniük a vállalatoknak az árban is, meg a felettes
hatóságok előtt is, hogy most érvelniük kellett a költségek elismertetéséért.
Meg kellett magyarázniuk a költségeket.

„– Az alapanyag kiválasztásakor, vizsgálati módszereinek a megfogalmazásakor az ön-
költség is szempont lett. Tényező lett, hogy mennyibe fog kerülni önköltségi szinten 1 da-
rab termékünk a tegnapi termékünkhöz képest. Tehát, hogy hogyan tudjuk lefaragni
ennek az árát, mert úgy látszik az egész piacon a harc nemcsak minőségi, hanem árkér-
dés is.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

Minőségérzékenység

Közhely, hogy a globális versenyben már egyre inkább csak a magas minőségű,
kifogástalan termékekkel lehet bennmaradni. 1988-ban a Motorola megkapta a
Malcolm Baldrige elnevezésű minőségdíjat a vállalat úgynevezett *Six Sigma* prog-

¹⁵ Ezt a vegyes vállalatot a rendszerváltás előtti években alapították.

ramjéért. A Six Sigma neve a standard hibából, illetve a hibaszázalékból eredeztethető, amely tulajdonképpen már nem is hibaszázalék, a hiba inkább milliomod részben, semmint százalékban fejezhető ki. A Six Sigma mára a globális vállalatokat átfogó mozgalommá vált. A cégeknek ennek fényében teljesen újra kell gondolniuk a minőségről alkotott elképzeléseiket. A minőség tekintetében egyre inkább a *zérótolerancia elve* érvényesül. A japán–magyar vegyes vállalat igazgatója a japánoktól átvett legértékesebb magatartásnak éppen ezt tekinti. Arra a kérdésre, hogy tanultak-e valami fontosat a japánoktól, a következő választ kaptuk.

„– Igen. Szemléletet. Talán technológiai tudást nem. De azért, amit a vezérigazgatónk is mondott, mi itt közösen formálódttunk. Egy biztos, hogy ők voltak azok, akik azt mondták, hogy »minőség«! És az első pillanattól kezdve következetesen odafigyeltek erre. Minden egyes Japánba elküldött termékünket alaposan megnézték. Azután, ha jó volt, akkor nem szóltak. Ha rossz volt, akkor azonnal jeleztek, és akkor nekünk meg kellett oldani a problémát. Tehát ők abba gyakorlatilag nem tettek bele tudást, hogy egy problémát megoldjunk. A probléma feltárásában azonban részt vettek. Ez adódott onnan, hogy nekik a technikai lehetőségeik mások (jobbak) voltak.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

A visszajelzések, a külső kontroll nagyon fontos, ha a minőségről van szó.

„– Amikor a vezetők idejöttek Japánból a közgyűlés előtti vizitre, végignézték a karbantartást, ellenőrizték a minőséget, hogy miként tartják be nálunk a technológiát az emberek. Sőt, kikérdezték az embereket, hogy mit tesz akkor, ha ez így, s mit akkor, ha az úgy [változik]. Nem voltak itt japán alkalmazottak, de a kontroll a látogatások révén nagyon erős volt. A japánok még a nagyobb vevőinkhez is elmentek, és megkérdezték, hogy mennyire vannak megelégedve velünk. Milyen a minőség, milyen a csomagolás, milyen határidőre szállítunk stb. Az összes olyan dolgot, amit ma a profik csinálnak, azt ők már akkor megcsinálták. És tulajdonképpen a gondolkodásmód volt az, amit számunkra közvetítettek.” (Műanyag-feldolgozó vállalat ügyvezető igazgatója.)

Önállóság és csapatmunka

A külföldi tőke behatolása sokakban ébresztett olyan félelmeket, hogy a külföldiek miatt elvesz, vagy legalábbis jelentősen csökken a magyarok önállósága. Interjúink tanúsága szerint a külföldi anyavállalatok többsége (igaz nem mindegyik) elég nagy szabadságot enged az üzleti célok megvalósításának mikéntjében, miközben persze stratégiai kérdésekben fenntartja magának a döntési jogot. Mi több, a külföldi tulajdonosok sokszor megkövetelik, vagy legalábbis elvárják a leányvállalat dolgozóinak önállóságát.

„– Fordítottak-e a japánok valamilyen figyelmet arra, hogy amikor ezen a munkaterületen bizonyos változások adódtak (például a jogszabályokat illetően), a dolgozók megtanulják az új dolgokat?”

„– Azt gondolom, hogy a japánok természetesnek vették, hogy mi ezeket magunktól

megtanuljuk, hogy ezeket nekünk tudni kell. Jól tudták azt is, hogyha itt a jogszabályokban valami változás történik, akkor mi azt mindig a tudomásukra hozzuk. (...) A japánoknál nem volt napi kapcsolat, már csak a távolság miatt sem. Meg annyira nem is ismerték az európai piacot, mint a németek.” (Műanyag-feldolgozó vállalat gazdasági igazgató helyettese.)

A franciák is – úgy tűnik a beszélgetésekből – az önállóság hívei. Ők sem szeretik túlságosan pátyolgatni a leányvállalatot.

„Ha nem nagyon megy valami, azt mondják, hogy oldjuk meg mi! Azt szoktuk mondani: könnyen beszél a francia, mert ott Franciaországban ezt már mindenki megszokta. De nálunk, ha azt mondjuk az embereknek, hogy a tulajdonos kívánságára ezt így meg így kell csinálni, akkor megkérdezik, hogy miért. És nekünk el kell magyaráznunk, hogy miért ésszerű ez a kívánság. A franciák sem hibátlanok, persze, az ő gondolkodásuk sem tökéletes. Néha olyasmikhez is ragaszkodnak, ami nálunk tényleg nem működik.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Az önállóság persze nem zárja ki az időnkénti segítségnyújtást vagy éppen bizonyos megoldások lekoppintását a külföldi partnerektől.

„Ez úgy van, hogy ők elmondják, mi a követelmény, s mi is elmondjuk a feltételeket, a lehetőségeket. Az egész folyamat irányítottan zajlik. Tehát nem teljesen spontán módon. Itt van például az EU-csatlakozás. Az olaszok¹⁶ régen benne vannak, tudják, mit kell csinálni az EU-ban, s mi ebben kérünk tőlük segítséget. Ezt megjelöltük igényként, hisz számunkra most ez kiemelt fontosságú feladat.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezetőgazdasági igazgatója.)

Az önálló megoldások kérdésében úgy tűnik elég nagy harmónia van a különféle országokból származó anyavállalatok között.

„– Amikor Önt hetente aprólékosan beszámoltatta a japán vezetés, akkor őket az nem érdekelte, hogy Ön hogyan oldja meg a problémákat?”
„– Nem bizony. Azt mondták, hogy azért vagyok vezető, hogy ezt oldjam meg. (...) Illetve időnként előfordult az, de nemcsak velem, hanem mással is, hogy ha valami nagyobb gond volt, akkor esetleg beszélgettünk arról, hogy hogyan, miként kellene azt megoldani, de ez ritkán fordult elő.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

Persze néhol problémák is akadnak az önállósággal kapcsolatban. Egyik interjúalanyunk szerint a leányvállalat a külföldi anyacégbe betagozódván lassan elveszti identitását.

„A marketingben egyértelműen a franciák domináltak. A cég egész arculatát ők határozták meg: azt is, hogy mit vigyünk tovább, és azt is, hogy mit kell képviselnünk. Akár-

¹⁶ Ugyanannak az anyavállalatnak az olaszországi leányvállalatáról van szó, tehát ebben az esetben tulajdonképpen nem az anyavállalattól, hanem egy testvérvállalattól tanulnak.

hová elmegyünk, nekünk az anyacéget kell képviselnünk, és nem a régi gyárunkat. Mindenütt csak az van, hogy *Y!Y!Y!* (az anyacég neve), nem pedig az, hogy *X*, ami a mi korábbi nevünk volt. Erre elég határozottan felhívták a franciák a figyelmünket. Van egy olyan érzésem, hogy háttérbe kellett szorítanunk a mi vállalatunkat, és fölébe kellett helyeznünk a francia anyacéget. A partnereink persze sokáig ki sem tudták mondani az anyacégünk nevét. Minden volt az, csak az nem, ahogy valóban le kell írni, illetve ahogyan valójában ki kell ejteni a nevét. Majd kitört a nyelvük, amikor ki akarták ejteni az idegen hangzású nevet. A rövidítést sem tudták megjegyezni. A partnereink gyakran mondogatták: mit hülyéskedsz, miért nem mondd azt, hogy *Z* városbeli *X* élelmiszer-gyár, ahogyan régen!” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

A vállalatokban szükséges tudás manapság nemcsak az új technológiákra vonatkozó szakismereteket tartalmazza, hanem a csoportmunkára, az interaktív kommunikációra vonatkozó ismereteket is (Sweeney [1996]). A vegyes vállalatokba érkezett külföldiek a magyarokat a *csapatmunkára* hangolták. Erre szükség is volt, hiszen számos felmérés szerint a magyarok individualistábbak, mint bizonyos nyugati országok polgárai. Sok vállalatvezetőnek az a véleménye, hogy a magyar iskolarendszer individuumokat képez, nem csapattagokat.¹⁷ Márpedig a modern termelésben – és különösen a tudástermelésben – egyre inkább csapattagokra van szükség, és egyre kevésbé öntörvényű individuumokra. A csoportmunka kitüntetett helyet foglal el a legkorszerűbb szervezési módszerek között. Interjúinkból egyértelműen kiderült, hogy e szervezési módszer – és a nyomában kialakuló csapatszellem – Magyarországon is terjed. A vállalaton belül ez sokat segíthet a „nem tudja a jobb kéz, mit csinál a bal” típusú hibák elkerülésében. Nyilvánvaló, hogy az osztályok, a részlegek között szerveződő munkacsoportok nem képesek teljesen megszüntetni a cégen belüli elkülönülést és „osztályharcot”, mégis a kívánatos irányba terelik a szervezetet.

„– Azt mondanám, hogy a csapatmunka azt jelenti, hogy cégen belül több területnek együtt kell dolgoznia. A marketingnek például együtt kell működnie az értékesítéssel vagy a műszaki és termelési területtel. Ha például a marketing másképpen akarja csomagolni a terméket, akkor ez már a többi területet is érinti, érintheti. A termelési és műszaki területnek kell megmondania, hogy tud-e a gépsor egy újabb típusú palackot vinni. S ha ehhez beruházás is kell, akkor a pénzügyi osztály tudja megmondani, hogy az finanszírozható-e. A másik része a dolognak azonban az, hogy utána az értékesítésnek, vagyis a kereskedőknek kell a terméket eladni. A marketing az értékesítést ugyan sok mindennel támogatja, de elsősorban az imázs kérdését tartja kézben. Tehát nem a marketing adja el a terméket közvetlenül. A kereskedelem tudja azt, hogy melyik üzletláncban mikor és hogyan tudjuk eladni termékeinket.”

„– Ki a kiindulópont a marketingmunka szervezésében?”

„– Úgy gondolom, hogy a vezér (a félig osztrák, félig magyar ügyvezető igazgató). Ő az, aki igen nagy energiát fektet abba, hogy az értékesítés jól menjen. Mindig van valami új

¹⁷ Kürti Sándor, az adatmentéssel foglalkozó Kürt Rt. elnök-vezérigazgatója egy konferencián beszélt erről a hiányosságról (Ady Akadémia, Debrecen 2002. augusztus 12–17.)

ötlete, s ha látunk benne fantáziát, akkor megpróbáljuk. X úr minden területet kézben tart, minden területre vonatkozóan hoz és ad jó ötleteket, javaslatokat.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

Más oldalról elemzi a csapatmunkát az élelmiszeriparban dolgozó interjúalanyunk.

„A csapatépítési problémakörrel valamilyen szinten már korábban is szembesültünk. De az új volt, ahogyan a kérdéssel ezen a képzésen találkoztunk: hat vezető együtt megy el a képzésre, össze vannak zárva, s feladatokat kell megoldaniuk, és azokat értékelik, elemzik.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Utóbbi megjegyzésével az élelmiszer-ipari menedzser a csapatépítés egy fontos tényezőjét emeli ki: az *időt*. Ez azért is érdekes megközelítés, mert a rugalmas foglalkoztatás, a munkatársak viszonylag sűrű cserélődése szinte kizárja a csapatépítést, illetve csak alkalmi csapatok felállítására ad módot. A csapatmunka ugyanakkor éppen a modern termelésben kap nagy jelentőséget. Vannak speciális vállalati feladatok, amelyek széles összefogást, valódi csapatmunkát igényelnek a vállalat legkülönbébb területein dolgozóktól. Az ajánlatok elkészítése például – amint az a következő interjúrészletből is látható – igazi csapatmunka.

„Az ajánlatunk összeállításánál szükség van arra, hogy a különböző területek vezetői egymással egyeztessenek. Ez csapatmunka, mindenkinek tudnia kell, hogy mit mond a fejlesztés és a tervezés vezetője, mit tud csinálni a konstruktőr, milyen anyagokat tud beszerezni az anyagosztály vezetője. Tudnunk kell, hogy mit szól a dolgokhoz a főkönyvelő vagy a gazdasági igazgató, hogy például tudunk-e majd finanszírozni bizonyos dolgokat. Ajánlatkészítéskor éjjel-nappal mennek közöttünk információk. A feladat szét van osztva, mindenki csinálja a saját részét.” (Mezőgazdaságigépgyártó vállalat kereskedelmi igazgatója.)

„Az időn kívül mindent meg lehet vásárolni.”
Svájci közmondás

4. fejezet

Mikor és miért?

A tanulási folyamat üteme és mozgatórugói

A tanulás – legyen szó akár szervezeti, akár egyéni tanulásról – nem pusztán információbevitel. A folyamatot sokkal inkább mások cselekvésének megfigyeléseként, utánzásaként, a különféle – máshonnan átvett vagy korábbi tapasztalatainkból származó – cselekvéselemek logikai kombinációjaként, illetve a saját magunk és más gazdasági szereplők ténykedéséből való következtetésként kell elképzelnünk. Az általunk vizsgált vegyes vállalatokban is a megfigyelés, az utánzás, a kombináció és a következtetés játsszák a főszerepet a tudástőke gyarapításában.

Tanulási folyamat – tudástranzfergörbe

A tanulóssal¹⁸ foglalkozó kognitív tudomány¹⁹ a tanulási folyamatot alapvetően kétfajta módon közelíti meg. Az első: a tanulás úgynevezett szekvenciális modellje, amelyben adott tanulóstruktúra – legyen az akár egy egyén agya vagy egy szervezet fennálló döntési rendszere – módosul a hiba csökkentése, vagyis a jobb döntés irányában (*Hooker* [1995] 287.o.). A második megközelítés a különböző, egymás mellett létező egyéni tanulási struktúrák versengésére, a köz-

¹⁸ E pont bevezető fejtegetéseit korábbi könyvünk, *Kocsis–Szabó* [2000] 3. fejezetére alapoztuk.

¹⁹ Kognitív tudományon (*cognitive science*) tulajdonképpen egy interdiszciplináris tudományterületet értenek. E tudományterület az utóbbi néhány évtizedben alakult ki meglévő tudományok – a pszichológia, az informatika, a nyelvtudomány, a filozófia és az antropológia – „közös részeként”. E tudományterületeket az emberi agy és értelem működése iránti érdeklődésük köti össze (*What is cognitive ...* [1999]). A kognitív tudomány lendületes fejlődése nyomán más tudományágak – így például a közgazdaságtan is – kialakították a saját kognitív fejezetüket. A kognitív közgazdaságtannak talán legismertebb képviselője a nemrég elhunyt Nobel-díjas *Herbert Simon*. A kognitív tudomány problémafelvetéseinek egy korai összefoglalóját lásd *Simon* [1982] 246–304. o.

tük lévő természetes kiválasztódásra épít. Mindkét megközelítésre igaz az, hogy *a)* a tanulás kollektív cselekvés, emberek közötti interakciókon nyugszik, *b)* az idő nagyon fontos szerepet játszik mind a kétfajta értelmezésben. A tanulás időbeni folyamat, időben zajlik. E fejezet első részében ezt az időbeli lefutást kíséreljük meg felrajzolni. Néhány általános megállapítást – a külföldi partnertől való tanulást folyamatában vizsgálva – kézenfekvőnek, axiomatikusnak kezelünk.

1. A vállalatokban a menedzserek és a dolgozók sohasem egyszerre, hanem mindig egymás korábbi döntéseit alapul véve, egymás után döntenek és lépnek. A tanulási folyamat későbbi pontján bekapcsolódók értelemszerűen hasznosíthatják a korábban döntők cselekvéseiből és eredményeiből adódó információkat is. A többi szereplő viselkedéséből lehet arra következtetni, hogy milyen motívumok, megfontolások alapján választották éppen ezt vagy azt a lépést, az elvben lehetséges számtalan lépés közül.

2. A vállalati működésbe ágyazott, ma már annak lelkét jelentő információszerezési folyamat nemcsak graduális jellegű és szakaszos, de ugrópontok is vannak benne. A tanulás folyamata ebben is kísértetiesen emlékeztet az evolúcióra, sőt némely szerzők szerint egyértelműen *evolúciós folyamat*.

3. A tudástőke minőségét, a problémamegoldás színvonalát a vállalatban nemcsak a cégekben dolgozó egyének kognitív képességei alapozzák meg, hanem az is, hogy milyen gyakran kerülnek szembe bizonyos feladatokkal, illetve dilemmákkal. Nem mindegy, hogy elszigetelten egyedül kell megbirkózniuk egy-egy problémával, vagy vannak előttük követhető minták²⁰ a probléma megoldására. Más kárán tanul az okos, persze épp attól lehet okos, hogy más kárán tanulhat.

4. Az sem közömbös, hogy egy adott típusú döntéssel, megoldandó problémával egyszer szembesülnek csak az életben, vagy rutin jellegű problémáról van szó, azaz az argyrisi értelemben vett egyhurkú tanulásra, illetve a mi értelmezésünkben a korábban megtanultak alkalmazására van csak szükség.

A tanulást – a fenti értelemben felfogott – fejlődési folyamatként kezelve, kíváncsiak voltunk arra is, hogy a *tudás evolúciója* a rendszerváltás után milyen fázisokon ment keresztül, milyen gyorsan, illetve lassan haladt előre az átalakuló vállalatokban. A cégek egybehangzó tapasztalata szerint az 1990-es évek közepe jelenti a cezúrát, a törést ebben a folyamatban.

Legtöbbet az első öt évben tanultunk – hullámok a lejtmenetben

„– Lehet-e mondani azt, hogy kezdetben, amikor itt voltak a japánok, nagyon intenzív tanulási periódust éltek át, s amikor már elmentek, akkor egy lassúbb, spontán tanulás zajlott?”

²⁰ Követhető mintának természetesen nemcsak azt tekinthetjük, ahogyan egy – szó szerint azonos – problémát valaki más korábban megoldott, hanem egy hasonló (és a hasonló szót itt nagyon tágan kell érteni) problémamegoldásából is meríthetnek a feladattal szembesülők ötleteket.

„– Úgy mondanám inkább, hogy az első négy-öt év volt intenzívebb. Hiszen meg kellett küzdenünk a piaci dolgokkal, itt senki nem ismerte ezt a terméket az országban, mi meg nem tudtuk, hogy mit kéne gyártani, mert honnan tudtuk volna. Gyártottunk az ég egy adta világon mindent, aztán rájöttünk, hogy nem tudunk vele mit kezdeni. Az első három év teljesen veszteséges időszak volt a cég számára. Talán a harmadik évben már nullaszaldós volt a cég. Mindenkinek meg kellett tanulnia – az értékesítésnek, a kereskedelemnek, a szállításnak, a termelésprogramozásnak, tehát mindenkinek – azt, hogy hogyan lehet itt végül is olyan szortimentet összeállítani, normális raktárkészletet tartani, ami már alkalmat adott egy kereskedőnek is arra, hogy ha bejött egy vevő, akkor ne egy hónap múlva tudjunk szállítani, hanem lehetőség szerint két héten belül. (...) Öt év után már lazább volt a tanulás. Már mindenki el tudta végezni azt, ami a napi munkája volt.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

A vizsgált médiavállalatban is az 1990-es évek közepére teszik az intenzív tanulási korszak lezárulását.

„A tanulási folyamat fázisait úgy tudnám meghatározni, hogy a kilencvenes évek közepéig itt német vezetők voltak, és nyilván tőlük sok tapasztalatot átvettünk. A kilencvenes évek közepéig rendszeresen mentünk például Németországba tapasztalatcserékre, tanulni, ha úgy tetszik. Utána pedig beindult egy belső folyamat, belső önképzés a lapon belül. Akkor már mi adtuk át a tudást a kollégáinknak. Az 1990-es évek közepétől a német vezetők ki is vonultak a cégünkől.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

Egy kicsit árnyaltabban és pontosabban, de ugyanezzel a törésponttal írja le a folyamatot egy másik interjúalanyunk is.

„Azt gondolom, hogy nem volt olyan szakasz, amikor ne lett volna valamilyen tanulás. (...) Úgy gondolom, hogy ebben a folyamatban először viszonylag gyors tanulási és segítői szakasz volt, tehát egy meredek vonallal ábrázolhatnánk ezt a szakaszt. Utána egy kicsi megtorpanást érzékelünk, amikor a folyamat intenzitása tulajdonképpen még nem csökkent, de már nem is növekedett, legfeljebb szélesedett az a kör, amelyet átfogott. Azóta egy folyamatos szép lejtője van a dolognak, de a folyamat nem ért el a nulláig. Alacsonyabb szinten ugyan, de egy folyamatosan fenntartott kapcsolatrendszer és tanulás van a különböző kultúrák között. Ma már ezt azzal kiegészítve, hogy ebbe a folyamatba az [testvérvállalat] olaszokat is belevonták. Körülbelül három éve van az, hogy a három cégcsoport, az olasz, a francia és a magyar, bizonyos dolgokban együttműködik. Korábban ez nem volt. (...) A tanulási folyamatnak egy másik fajta kultúra – az olasz kultúra – is része lett.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég vezérigazgatója.)

Akadt olyan interjúalanyunk, aki a tanulás első fázisát valóságos erupcióként, ősrobbanásként élte meg. A következő interjúrészlet nemcsak egyszerűen intenzív, hanem robbanásszerű első fázisról tanúskodik.

„Az biztos, hogy hirtelen kellett nagyot váltani. Egy „őskori” állapot után hatalmas robbanással mentünk át az újkoriba. Amikor odamentem, még kartonokon könyveltünk. Ma mindenki asztalán ott van a számítógép, és mindenki ért is hozzá, nemcsak bekap-

csolja. Van Word, van Excel, van internet, e-mail, és mindez egy pár év alatt ment végbe. Azt sem mondanám, hogy szép lassan, fokozatosan megtanultuk a dolgokat. Kaptunk egy évet az SAP-re, aztán megint kaptunk egy félévet arra, hogy a következő fázist megismerjük. Nem nagyon volt idő arra, hogy azt mondjuk: ó, hát majd szépen, lassan beletanulunk. Hirtelen váltottuk, és bejött. Időt, energiát nem kímélve tanultunk. Éjszakákat tanultunk át. Dicsekvésképpen, mert azért mondom, az SAP Magyarországon a mi iparágunkban, elsőként a mi cégcsoportunknál lett bevezetve.” (Alföldi élelmszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Másik interjúalanyunk a tanulás sebességét emelte ki a tanulás időbeli lefutását firtató kérdésünkre adott válaszában.

„1988 végén, 1989 elején megindult a tanulási folyamat. 1992–1993-ban jelent meg az első olyan termék, amelyet már nem a japánoktól vettünk át. A gyártósoron is csináltunk olyan változtatásokat, amivel már aktívan járultunk hozzá a fejlődéshez. Ötévenként például új *K* berendezést építünk. Az első *K* berendezés építése még abszolút japán irányítás alatt ment. Az utolsó *K* berendezésnél, amelyet még szintén a japán korszakban építettünk, már a magyarok aktívan beleszóltak a dologba: »Te, nem jó így ez a terv, gondold csak végig...«”. (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A külföldi tulajdonosok intenzív tudásátadása – amint az eddigi interjúrészekből is kiviláglott – néhány év után gyakorlatilag mindenütt megszűnt.

„Csak igazgatói szinten van kommunikáció. Bár mi is ismerünk onnan egypár embert. Eleinte rendszeresen járt ide az ottani mester helyettese, aki itt végignézte a dolgokat, és tanácsokat adott, feltárta a hiányosságokat. Hát ez most már néhány éve megszűnt.” (Szeszipari cég palackfejtő üzem területvezetője.)

Mindazonáltal nem mondhatjuk, hogy a tanulási görbe egyszerűen lefelé lejt, és tart az origóhoz. A lejtmenetben ugyanis folyamatosan kisebb hullámok alakulnak ki – a cégek életében időnként előforduló nagyobb fejlesztéseknek, beruházásoknak megfelelően.

„A hullámozás a tanulási folyamatban teljesen arányos volt, és arányos most is, a fejlesztésekkel. Tehát abban az évben, amikor nagyobb fejlesztés volt, akkor az ezt érintő területen több képzés volt. Amikor a szerkesztőség átállítása történt szerkesztőségi számítógépes rendszerre, akkor az újságírók körében volt erősebb a képzés. (...) Kezdetben egy német szoftverrel dolgoztunk. Azután jött a Quark Express. Ez egy négy-öt év volt, s akkor újból át kellett képezni azokat, akik már korábban a német szoftverrel dolgoztak. Azt szerettem volna mondani, hogy a fejlesztésekkel együtt járt a képzés, a tartalmát, az egységét tekintve is.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának humánerőforrás-menedzsere.)

„Voltak hullámok. Fantasztikus sebességgel haladunk a technológiai ismereteket tekintve. Erre a sebességre korábban senki sem gondolt. Azután beszéltünk már a piaci ismeretekről is, később jött a számítógépes rendszer bevezetése.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

A „saját termelésű” tudás

A vállalati vezetők véleménye abban is eléggé összecseng, hogy a tanulási folyamat intenzitáscsökkenésének hátterében egy alapvetően pozitív jelenség áll. A külföldi tulajdonosok néhány év után megfelelőnek ítélik a magyar menedzser- és munkások tudását. Nem azért hagyják őket magukra, mert valamiféle belső motiváció az elszakadás irányában nyomja őket, hanem azért, mert feleslegesnek érzik a magyarok további aprólékos instruálását.

Egyik interjúalanyunk nem egyszerűen a tudástőke kielégítő mértékű felhalmozódásával, pontosabban újrafelhalmozódásával, megújulásával magyarázza a külföldiek visszavonulását, hanem egy igen érdekes mozzanattal: a külföldiektől átvett *normák* kialakulásával és megszilárdulásával. Végző soron a normák, a piactudományi szabályok megtanulása is tanulás, még ha más jellegű is, mint a technológia vagy a kontrolling elsajátítása.

„Egyenes vonalúnak egyáltalán nem nevezném a tanulási folyamatot. Az első időszakban nagyon intenzív, nagyon kemény tanulási folyamaton mentünk át. Körülbelül 1995-re már kialakultak a rutinok, a normák, amelyek szerint dolgozunk. Akkor aztán egy kicsit alábbhagyott a tanulási lendület. Én úgy érzem, hogy sokkuk kellene ahhoz, hogy ismét újítsunk, tanuljunk, ne merevedjünk bele a rutinba. A cég kétszer is piacot veszített. Másodszor már az volt a probléma, hogy nem tudtunk eleget szállítani, s emiatt csökkent a piaci részesedésünk. (...) 1998–1999-ben ismét egy intenzívebb szakasz kezdődött a tanulásban. Amikor eladták a gyárat a németeknek, egy német igazgató rövid átmeneti jelenléte után a cégünk élére három magyar igazgatót neveztek ki egyszerre. Ez új lendületet adott a munkának. Korábban ugyanis a magyar vezetők nehezen viselték, hogy valaki még ott ül a nyakukban. Az önállóság szárnyakat adott.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A különbség a technológia megtanulása és a normák elsajátítása között nemcsak abban áll, hogy a normák, a játékszabályok – mint ama bizonyos gyakran emlegetett angol gyep – általában hosszú idő alatt lesznek olyanná amilyenek, hanem arról is, hogy az intézmények legtöbbje hosszú távon érvényesül. A szabályok nem egy vagy néhány játszóra vonatkoznak, hanem játékok igen nagy számú sorozatára. A normák többsége ugyanis – a társadalom egészséges önvédelmeként – korlátozza, keresztezi a szimpla haszonmaximalizáló törekvést. A deviancia, az intézményesült szabályok felrúgása azonban állandó kísértés a profitérdekelt játékosok számára. Rövid távon talán ki is fizetődik a szabályok felrúgása és az önkorlátozás nélküli, aki bírja marja típusú üzleti magatartás, hosszú távon azonban annak a fejére is visszaszáll, aki ezt a stratégiát követi. A *kooperatív magatartás* megtanulása: az írott és íratlan szabályok betartása (Coven [1988] 13. o.), amely a szocialista gazdaságban nem éppen az erős oldalak közé tartozott, talán még fontosabb, mint a technológia megtanulása. A kooperatív magatartás megtanulásának szükségessége persze nemcsak a magya-

rokra vonatkozik, a franciáknak vagy az olaszoknak is meg kell tanulniuk együtt dolgozni a magyarokkal. Korábban nyilván másfajta partnerekhez voltak szokva, és ahhoz hogy eredményes legyen az együttműködés, meg kell tanulniuk a magyar észjárását, az itteni társadalmi konvenciókat, szabályokat.

Az interjúk során arról is érdeklődtünk, hogy mikor váltott át a passzív, befo-gadó jellegű, utánzó tanulás a *kombinatív jellegűre*, azaz olyan típusú tanulásra, amely már új eredményeket is hoz.

„Először manuális típusú tanulásról volt szó inkább. Arról, hogy mikor vessünk,²¹ há-nyadikán stb. Azután a ráhatás nagyvonalúbb lett, a franciák inkább csak a trendeket fi-gyelték. Azt hiszem, rájöttek, hogy ha helyet cserélnénk, ők sem igazán tudnák jobban csinálni, mint mi. Ez nem azért van, mert ők jobbak, vagy esetleg mi vagyunk jobbak, hanem azért, mert vannak determináló tényezők. Most már nem azzal foglalkoznak a francia partnerek, hogy miért termel Kovács János keveset. Inkább az érdekli őket, hogy hogyan lehetne segíteni sok kovácsjánoson. És már nem is a franciák foglalkoznak ezzel, mint inkább az olaszok. Őket célozhatjuk meg elérhető szinten. Az olaszokkal kölcsönös a tudásáramoltatás. A szállítás, a termelési távolságok kérdéséről például mi tartottunk nekik prezentációt. Ők meg a farmerek felzárkóztatásáról tartottak elő-adást. Mostanában inkább a kiemelt célfeladatok megoldásában segítünk egymásnak. A mindennapos rutint már önállóan is meg tudjuk oldani.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Beszélgéseinkből kiderült, hogy ha csökkent is a tanulás intenzitása az utóbbi néhány évben, mindenesetre még ma is jelentős a vállalatok gyakorlatában. Akkor is így van ez, ha talán nem olyan látványosak, nem annyira feltűnők ma a tanulás összefüggésbe hozható változások, mint amilyenek a kezdet-kezde-tén voltak.

„Mindig jönnek problémák, amelyek új feladatokat generálnak. Az ember a saját hibá-iból is tanul. Állandóan tanulni kell. Kezdetben arról volt szó, hogy nem szükséges az angol nyelv ismerete. Aztán a mindennapokban persze nem lehet mindig a tolmáchoz fordulni. Rákényszerültünk arra, hogy a legalapvetőbb dolgokat megtanuljuk angolul. Rákényszerültünk arra is, hogy a táblázatokat két nyelven készítsük el. Nem vagyunk zsenik, nem tudunk irodalmi nyelven beszélni, de a japánokkal megértettük egymást. Volt angol nyelvtanfolyam is a cégnél. És amikor már úgy éreztünk, hogy na egy kicsit tudunk angolul, tudunk a japánokkal tárgyalni, akkor jött a tulajdonosváltás. Most né-metül kell tanulnunk. Kezdetben még jöttek az angol levelek a német anyacégtől, de aztán egyre több lett a német e-mail. A jelentések természetesen németül vannak. Időnként még leírják mellé angolul is, ha nagyon kérem, de az e-mailek 90 százaléka németül van. Most már német tanfolyamot is próbáltunk szervezni.” (Észak-magyaror-szági építőanyag-ipari cég gazdasági igazgatója.)

²¹ A vetési időpontok meghatározása a beszállító gazdák számára fontos, de a beszállítás üte-m, milyensége nyilvánvalón hatással van a cég működésére.

A régi és új elemek kombinálása – gradualizmus és sokkok

A tudás megszerzése elmélyülést igényel. A folyamatok megértésének legfontosabb feltétele azonban a *szelektálás*: az „ocsú”, az információs hulladék elválasztása a „tisza búzától”, azaz a fontos információs egységektől. Az eredménytelen, illetve alacsony hatékonyságú tanulás mögött többnyire a helytelen szelektálás áll. Nem kevésbé fontos mozzanat az újonnan megtanultaknak a *tapasztalatokhoz* való hozzákapcsolása. Ha nincs mihez kötni az új ismereteket, nem lehet sem igazán megérteni, sem rögzíteni a tudnivalókat. Nem igaz az, hogy az agyunk *tabula rasa*. Új információk csak úgy rögzülhetnek a fejünkben, ha valamiképpen a régi, már ismert dolgokhoz kapcsoljuk őket.

Az új tudásnak a korábbi tapasztalatokhoz való hozzákapcsolása hasonlóan játszódik le, mint a feltalálás, az innováció folyamata. Az innovációnál is arról van szó, hogy az ismert elemekből építkezünk. A kerék és a gőzgép összekapcsolásából keletkezett a gőzmozdony. Ehhez az újításhoz azonban szükség volt a kerékben és a gőzgépben testet öltött, *már ismert elemekre*. A nyomtatás és a betűk összekombinálásából alakult ki Gutenberg találmánya: a mozgatható szedés, a szétszedhető nyomóformák. A kolostorokban már a 6. században egész oldalakat faragtak ki fából, és így készítettek róluk lenyomatokat. Létezett tehát a nyomtatás. Hogy a szavakat, illetve a szöveget betűk kombinációjából állíthatjuk elő, már évezredekkel Gutenberg előtt kitalálták, hiszen így működik az írás maga. Gutenberg azonban *új módon kapcsolta össze* a fejében ezt a két régi elemet. Így működik ez a mindennapi tanulás esetében is. Akkor tudjuk értelmezni az újonnan látottakat-hallottakat, ha a fejünkben már meglévő panelekhez rögzítjük őket. Így minden új tudás valamiképpen kötődik a régi tudáshoz, s ezért egyáltalán nem mindegy, hogy milyen is az a tudástőke, amihez hozzáerősítjük az új tudást. A tudáshoz – sem az újhoz, sem a régihez – azonban nem vezet királyi út. Nincsenek kész megoldások, még ha a technológia vágója napjainkban miatt fel is gyorsulnak ezek a folyamatok. A tanulás permanens, a vállalatok részéről fáradságot, sok erőfeszítést igénylő folyamat.

„A tudásunk fejlődése nem mostanában kezdődött, hanem sokkal korábban. A hazai piacon a miénkhez hasonló külföldi berendezéseket már 1972–1973-ban kínáltak eladásra. Azt mondanám, hogy a tudásunk folyamatosan, lépésről lépésre fejlődött. Tehát nem lehet itt úgy lépni (fejlődni), hogy egy ideig csak egy bizonyos szinten megüünk, s aztán ugrunk egy nagyot. A fejlesztéseknél pontról pontra javítjuk, módosítjuk a berendezésünket. De van olyan is, hogy licencet vásárolunk. Figyeljük a versenytársak termékeit, összehasonlítjuk a mi termékeinket és a külföldi termékeket. A külföldi termékek minden esetben nyugati terméket jelentenek, mert ezen a piacon keleti termék gyakorlatilag nem jelent meg. Ezen a piacon olaszok, spanyolok, amerikaiak, franciák, angolok mozognak, és mozogtak tíz-húsz-harminc évvel ezelőtt is. Amikor először külföldi piacokra léptünk, akkor ott láttuk a külföldiek termékeit és árait.” (Mezőgazdasággép-gyártó vállalatvezetője.)

Egy teljesen elütő jellegű területen, a sajtóban dolgozó interjúalanyunk ugyan- csak a tudásbázis felépítésének fokozatos voltát hangsúlyozza.

„A mi lapunk a vidéki napilapok közül is az egyik legnagyobb volt. Ehhez képest egy 33 éves átlagéletkorú fiatal gárda jött nálunk össze. És hogy a marketingtudásunk honnan származik? Hát ez egy tízéves folyamat eredménye, amit az anyacégnél is, és itt is felhalmoztunk. Folyamatos építkezésről van szó, tehát ez egy folyamatos tanulás! (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

Ugyanez az interjúalanyunk ugyanakkor utal arra a valós ellentmondásra, hogy miközben a tudás felhalmozódása, mind egyéni, mind vállalati szinten lépésről- lépésre halad előre, az új tudást igénylő új helyzetek számos esetben sokszerű- en érik a vállalatokat.

„Csak egy példát említenék erre. 1995-ben mi a teljes terjesztési rendszerünket kiszakí- tottuk a Postából. Addig a Posta terjesztette az újságot, nem kellett a terjesztéssel külön foglalkoznunk. 1995-ben a magyarországi cégünknel egy teljesen új terjesztési szisztémát hoztunk létre. Ez azt jelentette, hogy 1995-ben csak nálunk hirtelen megjelent tíz új ter- jesztési ügynökség, 250 emberrel. Ezek jogilag önálló vállalkozások, de mi irányítjuk őket. Gondoljon csak bele! Voltunk összesen nyolcvan az újság és a kiadó együtt, és eh- hez jött közel 300 új ember 1995-ben. (...) Ez azt jelenti, hogy egy teljesen új tevékenység jelent meg a lapnál, azóta a terjesztéssel is foglalkoznunk kell. És ez csak egy eleme a ta- nulási folyamatnak!” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

Mi hajtja előre a tanulási folyamatot?

Akár lassúak, alig észrevehetőek a változások, akár – mint mostanság – inkább hektikusnak nevezhetőek, a vállalati embereknek alkalmazkodniuk kell hozzájuk.

Alkalmazkodás és tanulás

A tanulási folyamatot nagyon gyakran az alkalmazkodás igénye motiválja. A ta- nulás és az alkalmazkodás mindazonáltal semmiképpen sem azonos fogal- mak.²² Lehetséges tanulás nélküli alkalmazkodás, amikor a vállalat a meglévő cselekvési mintái közül, meglévő problémamegoldó készletéből veszi elő a megfelelő, a helyzethez illő változatot, míg lehetséges tanulás, azaz a *kognitív képességek* tágítása anélkül, hogy azt közvetlenül az alkalmazkodási kényszere kellene azt visszavezetni.²³ Az esetek nagyon nagy részében azonban – amint

²² Amint a bevezetőben említettük, ebben eltér az álláspontunk a tanulási folyamat tekintélyes elemzőitől, például Argyris és Schon megközelítésétől is.

²³ A tanulás és a magatartásváltozás (vagyis alkalmazkodás) megkülönböztetésének szükség- ségét vetik fel *Fiol-Lyles* [1985] is cikkükben.

azt interjúalanyaink is hangsúlyozták – a változásokhoz való alkalmazkodás kényszeríti ki a tanulást.

„Indulás után nagyon gyorsan meg kellett ismerkednünk a német anyacég elvárásaival. Tehát meg kellett tanulnunk például a németek szisztémája szerinti árképzést. (...) Aztán meg kellett ismernünk az anyacéggel való együttműködésnek azt a részét is, hogy az milyen tájékoztató anyagokat, milyen információkat és dokumentációkat kér tőlünk, és hogy azokat milyen szisztéma szerint kérik. Mert a magyar és a német számviteli rendszer messze nem volt azonos. Míndezt úgy tanultuk meg, hogy a német kollégák idejöttek és elmondták, hogy mire van szükségük. Mi aztán ezeket a dokumentumokat megcsináltuk, és úgy készítettük el ezeket, ahogyan a németek kérték. Vagyis alkalmazkodtunk hozzájuk.” (Német–magyar közlekedési gépgyártó cég részegységgyártó leányvállalatának ügyvezető igazgatója, 1.)

„Mi a tanulás? A közelmúltban olvastam valahol, hogy a tanulás nem más, mint utánpótlás. Hát ebben nagyon sok igazság van. És ez az utánpótlás a mi életünkben [ennek a vegyes vállalatnak az életében] úgy valósul meg, hogy meg kellett tanulnunk igazodni ahhoz a rendhez, amit az új német tulajdonos elvárt. És a német anyacég elvárásaihoz való igazodást, alkalmazkodást úgy kellett kialakítanunk, hogy eközben a speciális magyar szabályokat is betartsuk. A magyar számviteli szabályokat nyilvánvalóan be kell tartanunk. De amit csak a magyar számviteli törvény megenged, mi mindent átvettünk a németek szisztémájából, hogy egy nyelven tudjunk beszélni. Ha a német tulajdonos azt kérdezi valamiről, hogy az micsoda, akkor fontos, hogy én is ugyanazt értsem rajta, amit ő. Tehát meg kellett tanulnunk itt olyan rendben élni és gondolkodni, ami nem egészen olyan, mint amelyet mi korábban megszoktunk. De ez az utánpótlás, illetve a tanulás kölcsönös. Mert meggyőződésem, hogy ha Ön elmenne az anyacégünkhöz Németországba, és ott is feltenné ugyanezt a kérdést, akkor ők is ugyanezt mondanák, mert nyilván ők is sok mindent tanultak tőlünk.” (Német–magyar közlekedésgépgyártó cég részegységgyártó vállalatának kontrollingvezetője.)

Mint hogy a tanulás kulcsfolyamat, ma a vállalatokban egyáltalán nem érdektelen kérdés, hogy mi hajtja, stimulálja, és mi fékezi-korlátozza ezt a folyamatot. Valamennyi stimuláló tényező közül interjúalanyaink első helyen a vezető magatartását, hozzáállását jelölték meg.

Az első számú vezető szerepe

A vezetők szerepét a tanulási folyamat ösztönzésében, szervezésében, értékelésében, irányításában aligha lehet túlbecsülni. Elsősorban a vezetők képességein és személyiségén múlik, hogy a vállalat milyen határfokkal szívja fel és alkalmazza a technológiai, a piaci, a szervezési tudást. Az ő felelőssége az is, hogy a vállalatban a tanulás ne alkalmi mozzanat legyen, hanem változatos formákban *intézményesüljön*. Interjúalanyaink szavaiból az derült ki, hogy a vezetők igyekeznek megfelelni ennek a követelménynek.

A szesziparban dolgozó menedzser a főnökét nemcsak hogy „tanulásbarát” és sokat tudó vezetőként jellemzi, hanem egyenesen a példaképének tartja. Fi-

gyelemreméltó, hogy az említett vezető ezt a nagyabecsülést nem egyéb vezetői erényeivel, hanem főként a tudásával vívta ki.

„X úr nagy szerepet játszik a cégen belüli tudásáramoltatásban. Szinte minden területen otthon van (a vállalat működésének szinte minden egyes területéhez ért). Ő minden rajta tartja a kezét – mind a gazdasági, mind a termelési, műszaki területen. Ha az ember belegondol abba, hogy ilyen fiatalon ennyi mindenhez ért, akkor én szégyellném magamat, ha nem törekednék én is arra, hogy tudásom gyarapítsam. Az osztrák tulajdonos számomra ilyen értelemben példa.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

Nem nagy meglepetés, hogy szinte minden interjúalanyunk kiemeli az igazgató meghatározó szerepét.

„Én nagyon nagy szerepet tulajdonítok a tanulásban az igazgatóknak. Vele egyáltalán nincsenek konfliktusaink. Nagyon sokat tanult a japánoktól, és úgy érzem, hogy továbbra is ebben a szellemben próbálja irányítani a vállalatot. Alapossága, új ismeretek szerzésére való törekvése nagyon fontos a vállalat fejlődése szempontjából. És persze a konkurencia figyelése is. Vagyis az, hogy szemmel tartja a konkurenciát.”

„És mi az Ön szerepe ugyanebben?”

„Nekem a technológia oldaláról kell ezeket a törekvéseket támogatnom. Az a szerepem, hogy figyeljem az új fejleményeket, ami a technológiában végbemegy, és az újdonságokat osszam meg a kollégáimmal.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég termelési igazgatója.)

„A vezérigazgatónk nagyon fogékony a világ dolgaira. Mindent megtesz azért, hogy a gyárunk európai színvonalon működjön. Nagyon fontosnak tartom, hogy meg tudja határozni, mi a fontos, és mi nem fontos egy adott ponton. Meghatározó szerepe van abban is, hogy a cégen belül jobban odafigyeljünk a költségekre.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

A vezetők maguk is misszionárius szerepet tulajdonítanak magunknak a tanulási folyamatban. Másképpen fogalmazva, szinte „edzőként” sulykolják a „játékosokba” az újfajta gondolkodásmódra való áttérés kikerülhetetlenségét.

„Hogyan terjesztette, terjeszti Ön itt a cégnél azt, hogy újfajta gondolkodásmódra kell áttérni?”

„Hát állandóan mondani és mondani kell ezt, úgy, mint hittérítőnek a kannibálok között.”

„Hol és kinek mondogatják? Vezetői értekezleteken? Mondogatják a dolgozóknak is?”

„Igen, lefelé is sugározzuk ezeket a gondolatokat.”

„És ez úgy van, hogy Ön elmondja a vezetőknek, és a vezetők továbbmondják a dolgozóknak?”

„Igen, éppen ez a gyakorlat.” (Mezőgazdaságigép-gyártó vállalat ügyvezető vezérigazgatója.)

Akadt olyan interjúalanyunk, aki nem tulajdonított túl nagy szerepet a vezetők-

nek a tanulás ösztönzésében, arra hivatkozva, hogy a vezetők szeretik manapság kész tudással megkapni az embereket.

„Úgy érzem, hogy a cégek szeretik manapság kész tudással megkapni az embereket. Ez nem biztos, hogy negatív. Azt gondolom, hogy kétoldalú a dolog. Amióta én itt vagyok, én sem igényeltem külön a cégtől azt, hogy támogasson, mert valamilyen továbbképzésre el szeretnék menni, hogy valamilyen formális keretek között a tudásomat tudjam még tovább gyarapítani. De a másik oldalról, fel sincs dobva ez a labda. A cég elvárja, hogy az ember saját maga lépést tartson a fejlődéssel, akár informális utakon-módon.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

Mások úgy vélik, nem a vezetőknek, hanem a cégnek van a motiválást illetően döntő szerepe. A következőkben idézett interjúalanyunk szerint nem elég, ha a cég erőlteti a tanulást, az is lényeges, hogy mindenki fejlessze önmagát.

„Természetesen törekedtem arra, hogy személyesen is gyarapítsam a tudásomat. A japánok támogattak mindenféle tanulási lehetőséget, ez fontos volt. És most a németek is támogatják, ha valaki képezi önmagát. Tulajdonképpen úgy érzem, hogy ez alapelv. Nagyon lényeges, hogy mindenki önmagát fejlessze, függetlenül attól, hogy a cég mennyire erőlteti, vagy nem erőlteti ezt az önfejlesztést.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

Tudásmultiplikátorok – lépcsőzetes tudásátadás

A vegyes vállalatok révén beáramló tudás nem marad meg a vállalat falain belül, hanem szétpermeteződik a vállalat magyar partnerei, beszállítói, a vele kapcsolatban lévő intézmények teljes körében. Ez a másodkézből szerzett tudás is természetesen nagyon értékes. A kétlépcsős tudásátadás azonban nemcsak a leányvállalatok külső kapcsolataiban jellemző, hasonló láthatunk a vállalaton belül is. A külföldiek többnyire csak egy szűkebb körnek adják át a szükséges tudást, s ez a szűkebb kör azután továbbadja a vállalaton belül mindazoknak, akiknek az adott típusú tudásra szükségük van.

„A németek csak a vezetőkkel foglalkoztak, nekik adták át a tudást. A beosztott újságírókkal ők nem kerültek kapcsolatba. A csapatot már a vezetők készítették fel.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának egyik főszerkesztője.)

Kollégája ugyanezen cég központjában még módszeresebben teszi ugyanezt.

„Beszélgettem szerkesztőkkel, különböző emberekkel, pár napig kinn voltam [Németországban], s a tapasztalatokat, amiket ott szereztem, azokat mindig összesítettem, jelentést készítettem róluk. Itthon mindezt egy összejövetelem elmondtam, illetve írásban is összefoglaltam, s ezt minden kolléga megkapta, s abból azt tudta hasznosítani, ami számára érdekes és hasznos volt. És minden, ami ott érdekes és számunkra hasznosítható volt, azt leírtam, és akkor megbeszéltük a szerkesztőkkel, hogy ott így csinálják a

lapot. Nyilvánvalóan az egy jó megoldás, próbáljuk meg itt is alkalmazni.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Frusztráció vagy öröm?

A tanulás a cégek és a cégekben dolgozók számára egyaránt keserves folyamat. Az interjúalanyainkkal való beszélgetésből azonban sokkal árnyaltabb kép bontakozott ki a tanuláshoz való viszonyulásról, az egyéni hozzáállásról. A tanulás-hoz fűződő egyéni mozgatórugók tekintetében lényeges választóvonal lehet az életkor.

„Sokszor érzékelek, pontosabban szólva, érzékelttem frusztrációt a tanulással kapcsolatban. Az idősebbek kicsit nehezebben állnak hozzá ezekhez a dolgokhoz, de ők is megpróbálnak alkalmazkodni. A cégnél, legalább is az én területemen úgy veszem észre, hogy azok maradtak itt, akik bírták ezt a terhelést, még ha idősebbek is az illetők. De hát végül is ez az élet, mert az egész élet tanulás. (...) A piacon nem tudunk fennmaradni, hogyha nem tanulunk. Tehát a cégnek tanulnia kell, és a cégen belül minden egyes embernek. Én úgy veszem észre, hogy sokakban ez energiát szabadított fel. Tehát, kezdjük kihozni az emberekből azt, ami inkább csak lappangott bennük eddig.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég pénzügyi vezetője.)

A következő interjúalany érdekes vetületét emelte ki a tanulás problémakörének: a tanulás kollektív természetét, pontosabban azt a tényt, hogy a csoport, a vállalati közösség is tanulásra készíti az egyéneket.

„Egy biztos, hogy tanulni sokszor nyűgös dolog. Sok ember van, aki jobban szereti, hogy fogja a zsíros kenyerét, van nyolc órája, ahol túlzottan nem kell magát megerőltetnie, igaz, hogy nem is fizetik olyan nagyon jól, de az ő igényeinek ez megfelel. Az ilyen emberek sokáig nem maradnak meg itt. Nem hiszem, hogy sokáig megtűrnénk magunk között az ilyeneket. Ez munkahely, s nem langyos víz, ahol sokáig lehet úszkálni.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég üzemvezetője.)

Pontosan ugyanezt állítja egy másik termelőcég menedzsere is: a tanulásra készítés – ha tetszik – elég brutális is lehet.

„Az új rendszerre való átállás csak egyes embereknek okozott problémát, de ők már nincsenek itt. Ha valaki ezeknek az itt kialakított feltételeknek, szabályoknak nem tudott megfelelni, akkor a működése itt hosszabb távon lehetetlenné vált. Jelen pillanatban is az van, hogy aki ezt a rendszert nem tudja elfogadni, annak nagyon hamar felajánljuk, hogy változtasson munkahelyet.” (Műanyag-feldolgozó vállalat termelési menedzsere.)

Fiatalok és öregek eltérő attitűdje

Aligha okoz bárkinek is meglepetést, hogy a fiatalok tanulási hajlandósága erősebb, könnyebben és gyorsabban tanulnak.

„Eleinte ugyan nagy alkudozás ment. Mindenki megszokta a régi típusú adminisztrációt, kis kartonok meg nagy kartonok. A váltás hirtelen volt. Kezdetben voltak ugyan tiltakozások, de azért csak nekilendült a dolog. Sokan mondták, hogy képtelenek ezt megtanulni. De erre csak az lehetett a válasz, hogy akik nem tudják az SAP-ét, azokra nincs szükség a cégnél. Volt olyan is, aki később kifejezetten megkedvelte. A fiatalok kezdettől lelkesedtek, mondván, hogy ennyivel is többet fognak érni.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég logisztikai vezetője.)

Persze a kép azért ennél árnyaltabb. Az 1. táblázatban a különböző generációknak a nemzetközi szakirodalomban gyakran említett előnyeit foglaljuk össze.

1. táblázat

A fiatalok és az idősebbek komparatív előnyei a tanulási folyamatban

A fiatalok előnye	Az idősebbek előnye
Nagyobb az észlelés sebessége, a reakciósebesség	Az IQ stabil, nem szokott romlani a korrallal
Az információk rövid távú raktározása hatékonyabb	Nagyobb a felhalmozott tudás
Frissebb, naprakész ismeretek	A tárgyalási készség kifinomultabb
Nagyobb stressztűrés	A lojalitás, a megfelelési készség erősebb a tanulásban is

Úgy is fogalmazhatunk, hogy a tudásáram (*tudásflow*), azaz az aktuális, legújabb tudás és a *tanulás* tekintetében a fiatalok vannak előnyben, ugyanakkor a tudástőke (*stock*), a hosszú távon felhalmozott tudás nyilván az öregek oldalán jelentősebb. Amint azt már ennek a résznek a bevezetőjében hangsúlyoztuk, a tudástőke manapság gyorsan avul, felfrissítésében egyre nagyobb az új és a még újabb tudás jelentősége. A fiatalok és az idősebbek oldalán jelentkező előnyök ebből következően korántsem szimmetrikusak. Az is kétségtelen, hogy a tanulási attitűdöt, hajlandóságot illetően is – többnyire – a fiatalok oldalán van az előny.

Egy interjúalanyunk érdekesen fogalmazza meg a fiatalok és az idősek közötti különbségeket.

„A termelési-műszaki területen kívül az összes többi területen nagyon fiatal gárda dolgozik a cégnél. Ők már ebben az új rendszerben nőttek fel, illetve szerezték tudásuk, tapasztalataik nagy részét. A termelési-műszaki területen viszont jóval több idősebb kolléga dolgozik. Nekik komoly szeszgyártási tapasztalatuk, múltjuk van, ami nagyon fontos. Gazdasági területen számok forognak, s ott teljesen mindegy, hogy italról vagy tejről van szó. Itt a nélkülözhetetlen tudást rövid idő alatt meg lehet tanulni, gyorsan bele lehet jönni ebbe. De a termelésben ez már nem így van. A gyártásirányító mesternek nálunk nem tejet és túrót kell tudni gyártani, hanem egy speciális italt. Ebben pedig nagyon számít az, hogy az ott dolgozó kollégák milyen iparágban szerezték a tapasztalataikat.” (Szeszipari cég marketingvezetője.)

A következő interjúrészlet az idősebbek csökkenő tanulási hajlandóságát állítja középpontba.

„Ahogyan egyre haladunk előre a korban, kétségtelenül úgy csökken a tanulási képességünk. Ma ugyanazt a tudást sokkal több energiával tudom csak megszerezni, mint fiatal koromban. Bizonyos kor után már csak a szinten tartásra lehet gondolni. A fiatalok meg nem állnak meg, ha tudnak egy nyelvet már, akkor kettő kell nekik. A nők és férfiak között azonban szerintem nincs különbség. Egyre több női vezetőt látok, és jó vezetőt.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég mezőgazdasági igazgatója.)

Akadtt olyan vezető is, aki nem lát nagy különbséget a tanulási hajlandóságban korosztályok szerint. Interjúalanyunk szerint a tanulási szándékkal nincs baj az öregebbeknél sem.

„Az emberek itt fogékonyak az újra. Ha ilyen – informatikai technikákkal kapcsolatos – beruházás történik a cégnél, akkor a kivitelező, a beruházó természetesen betanítja a dolgozókat a cégnél ezek használatára (...) Az idősebbek éppen azért tanulják meg az új dolgokat, mert továbbra is itt szeretnének maradni a cégnél. Ki merem jelenteni, hogy nagyon sok ember érzelmileg is erősen kötődik a céghez.” (Szeszipari cég minőségbiztosítási vezetője.)

Túlélési ösztön – hajlandóság és kényszer

Az interjúk során végig kísért az a gondolat, hogy vajon az emberek személyesen hogyan dolgozzák fel ezeket a drámai fordulatokat, hogyan fogadják el a változások szükségességét. Meglepetés volt számunkra, hogy az ellenállás, a változások elutasítása, az új követelményeknek való ellenszegülés sokkal kisebb, mint az várható lett volna. Néha az volt az érzésünk, mintha az emberek már régóta tudták volna, hogy ennek a változásnak be kellett következnie, mintha hozzászórtak volna a gondolathoz, hogy a korábbi „mi dolgoztatunk, ők fizetgetnek” korszaknak egyszer s mindenkorra vége.

„Ellenállás nem volt (a változásokkal szemben), mert mindenki tudta, hogy a túlélésért folyik a küzdelem. Mindenki tudta, hogy ha nincs más munka, csak az S termék gyártása, akkor ezt kell megtanulni, és ezt kell megfelelő minőségben termelni, mert különben bezárhatjuk a gyárat. (...) Nagyon sokat kellett az emberekkel foglalkozni, de hát ebben ők is partnerek voltak, mert ők is akarták azt, hogy legyen munkájuk.” (Agrár-ipari vállalat üzletág-igazgatója.)

A sajtóban dolgozó vezető szerint a folyamatos tanulás kényszer, és nem kedv kérdése.

„A tanulás tulajdonképpen kényszerű dolog. Mert mindenki tudja, hogy ha nem tanulja meg a dolgot, akkor annak következményei vannak. Tehát, ha nem tanulja meg, akkor legalábbis abból a feladatkörből, amit most végez, ki fog esni. És hogy ha továbbra

sem tanul, akkor az egész cégtől fog kiesni. Tehát nem csak a jóakarát meg kedv kérdése az, hogy valaki alkalmazkodik-e az új kihívásokhoz, ez egyfajta kényszer is. Errefelé megy a világ, errefelé megy a piac (...). Az emberek többsége megérti, és végül is annak megfelelően csinálja a dolgokat. De azért ez nem egyszerű folyamat, kétségtelen (...). Nagyon felgyorsultak a dolgok. Sokszor érzékelek egyfajta fáradtságot, lelkileg. Ez a hatalmas vágta tíz év óta tart, azért ezt is látni kell. S ezért a különböző embereknek ezt pszichológiailag, hogy úgy mondjam, kezelnie kell.” (Nemzetközi médiavállalat magyarországi leányvállalatának főszerkesztője.)

Hasonlóan fogalmazott egy másik – ipari területen dolgozó – vezető is.

„Nemakarás itt nem nagyon van. Inkább olyan helyzet adódik, hogy valakinek az adott új követelmény meghaladja a szellemi színvonalát (...). Azoktól a régi emberektől, akik nem tudták megtanulni az újabb technológiát, megváltunk. Minden évben, folyamatosan sor kerül minőségi cserére a dolgozóknál.” (Szeszipari cég palackfejtő üzem területvezetője.)

Egy másik interjúalanyunk a változásokkal és a tanulással szembeni ellenállás teljes hiányát egy kicsit másképpen, inkább a pozitív oldaláról magyarázza. Arra helyezi a hangsúlyt, hogy az emberek náluk szeretnek tanulni, mi több, értékelik, ha tanulhatnak. Ugyanakkor azt sem titkolja, hogy a berögzödések erősek.

„A mi embereink értékelik azt, ha tanulhatnak. Hajlandók felejteni is, persze nem gyorsan és nem könnyen. A berögzödések erősek. Az emberektől függ, hogy mennyire hajlandók új dolgokat megtanulni, no és persze az egyéni képességeiktől is. Volt például korábban egy számviteli vezetőnk, akiben megvolt a jó szándék, meg a hajlandóság is, hogy új módon csináljon meg dolgokat, csak a képességei sajnos korlátozták ebben. A legutolsó konfliktusunk az idegen nyelvű számlákkal volt kapcsolatban. Van egy előírás, hogy az idegen nyelvű számlákat le kell fordítani magyarra. Ezt lehet úgy is, hogy minden marhaságot, minden szót lefordítok. A könyvelő így csinálta. Nem ő fordította persze, mert nem tudta a nyelvet, de így is ki lehet adni a fordítónak, hogy nem nézi, hogy mi mennyibe kerül. Ha le kell fordítani, hát le kell fordítani. De tényleg minden egyes számlát? Egyenként? Nyilvánvalóan nem. Ha a fejét használta volna, akkor rájött volna, hogy számlatípusok vannak. Ha egyet lefordított, akkor azt a sémát már sorozatban lehet alkalmazni. És sokkal kevesebbe kerül. Még a legkötöttebb területen is lehet újítani, gondolkodni, és persze felejteni is. De ehhez személyes képességek is kellenek.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég ügyvezető igazgatója.)

A vegyes vállalatokban zajló kiválasztódási folyamatok nagymértékben összefüggtek az emberek tanulási hajlandóságával. Úgy is fogalmazhatunk, hogy azok maradtak, akik hajlandók tanulni.

„Úgy gondolom, hogy egyfajta természetes kiválasztódás során azok maradtak a cégnél, akik a tanulásra, az új dolgokra fogékonyak. A saját jól felfogott érdekük és a presztízsük is azt kívánja, hogy minden új információt beszerezzenek, amivel jobban el tudják látni a feladataikat. (...) Nem ijesztette meg itt az embereket még soha az, hogy

új ismereteket kell elsajátítaniuk. Az emberek zöme nagyon kreatívan áll a munkájához. Nem tudom, hogy mások említették-e már előttem azt, hogy az itt lévő munkatársak zöme ugyanaz, mint akiket 1989-ben felvettek. És az pergett ki közülük, aki ezeknek a követelményeknek nem tudott megfelelni. Vagyis az, aki nem szívesen tanult, esetleg kényelmesebb életet akart magának. Ez az egész cég egyébként nagyon familiárisan működik, és ezért pszichés gondok, igen kevés kivételtől eltekintve, nincsenek. Akik itt megmaradtak, azok nagyon keményen felveszik a harcot bármilyen problémával.” (Észak-magyarországi építőanyag-ipari cég műszaki fejlesztési vezetője.)

A pszichológusok *kognitív disszonanciának* nevezik azt a jelenséget, amikor a körülmények és az emberbe kódolt hozzáállás között ellentmondás feszül. Az ellentmondást a legtöbb ember úgy oldja fel, hogy saját véleményeként fogalmazza meg azt, ami valójában a körülmények kényszere. Több esetben úgy éreztük, hogy interjúalanyaink is ilyen értelemben változtatták meg az attitűdjüket, és mára mindenki belátta, hogy a változások elkerülhetetlenek.

„A változásoknak nincs igazán ellenzőjük, szükségességüket mára mindenki belátta. Inkább azt közösítik ki, aki nem tart lépést valamilyen szempontból a fejleményekkel. Mindenki nagyon nagy átalakuláson ment keresztül a privatizáció óta. Nem lehet kiemelni egy meghatározott csoportot a vállalatban, amelyik jobban hajlana a változásokra, de olyat sem, amelyik komolyabban ellenállna a tanulásnak.” (Alföldi élelmiszer-ipari cég műszaki igazgatója.)

Az alkalmazkodás, a tanulás szükségességének az elfogadása odáig mehet, hogy még a látható nehézségeket is megértéssel fogadják, sőt egyenesen „jóízű nehézségeknek” minősítik őket.

„Sok nehézség volt az elmúlt tíz év alatt, de ezek olyan nehézségek voltak, amelyek jóízűek voltak. Jóízű nehézség az, amikor van egy probléma, és az ember igyekszik megoldani – és megoldja.” (Műanyagipari vállalat minőségbiztosítási menedzsere.)

