

David H. GOBELI-Krzysztof PRZYBYŁOWSKI- William RUDELIUS

A NYUGATI MENEDZSERKÉPZÉS ADAPTÁLÁSA KELET-KÖZÉP EURÓPÁBA*

Amennyiben tényleg előre akarunk jutni országunkban, jegyezze meg lengyelországi tanfolyamunk egyik hallgatója, „kormányunkban és gazdasági szervezeteinkben negyven év fölött mindenkit agyon kellene lőni“. Ez túlságosan drasztikusnak tűnik, főleg, ha arra gondolunk, hogy egy korábbi tanfolyamunk egyik hallgatója, aki túl volt ezen az inkriminált korhatáron, főszereplője volt annak a sikeres javaslatnak, hogy a General Motors Opel gyárát telepítsük Gliwicébe. Azt a gyárat, amely évi 150.000 gépkocsit állít elő! Ez a kijelentés azonban azt jelenti, hogy a fiatalabb menedzserek Kelet-Közép-Európában (KKE) csalódtak a vállalataiknál végbemenő műszaki és szervezeti változások ütemében, s ugyanezt a csalódottságot érzi sok nyugati vállalat is, amely üzleti tevékenységet folytat ebben a térségben.

A hatékony menedzserképzés kihívása

Miután a nyugati cégek eldöntötték, hogy termelőüzemüket vagy forgalmazási rendszerüket valamelyik KKE-i országba telepítik, gyakran nem találnak, vagy nem áll módjukban helyi munkaerőt alkalmazni, amely rendelkezik a szükséges szakismerettel és nyelvtudással.

* A BKE Vezetőképző Intézet folyóirata, a Vezetéstudomány és az Indiana University Business Horizons című folyóirat szerkesztőseinek közötti megállapodás alapján a két lap kölcsönösen publikál az olvasóik számára érdeklődésre számot tartó írásokat a magyar és az egyesült államokbeli menedzsment képzés időszerű kérdéseiről. Mostani számunkban olvasóink ezen együttműködés első eredményét vehetik kezükbe.

Így arra kényszerülnek, hogy saját személyzetet képezzenek ki a menedzsment és művezetés különböző szintjeire. Ennek a képzésnek a megtervezésére és lefolytatására a vállalatok, a KKE-i országok, az amerikai kormány és az egyetemek között partnerkapcsolatok alakultak ki. Ezek a tanfolyamok sokban hasonlítanak a Kyj, Kyj and Marshall (1995) által az ukrán üzleti oktatás számára javasoltakhoz, csak a célpiacok különbözőek. Ez utóbbi ugyanis az egyetemi hallgatókra összpontosít, míg mi itt a dolgozó szakemberekre koncentrálunk.

A képzési kihívások jellege és terjedelme nyilvánvalóbbá vált azután, hogy az utóbbi négy évben több, mint egy tucat menedzser- és marketingképző tanfolyamot tartottunk hat KKE-i országban – Lengyelországban, a Cseh Köztársaságban, Szlovákiában, Magyarországon, Romániában és Bulgáriában. Jó dolog, hogy a tanfolyami hallgatók többsége – több mint hét évvel a rendszerváltás után – intelligens, energikus és szakmailag jól képzett. Rossz viszont, hogy meglepő hiányosságai vannak abban a tekintetben, hogy mi kell ahhoz, hogy a mai globális, éles versenyhelyzetben sikert lehessen elérni. El kell ismerni, hogy ez különösen az állami irányítás alatt álló vagy állami védeltséget élvező szervezetek „védőernyő alatt levő“ igazgatóira érvényes.

Illusztrálásképpen hadd említsük meg, hogy tanfolyamainkat mi gyakran a való életből vett esettel zárjuk, amelyben a résztvevő előad egy problémát, amelyet szervezetének meg kell oldania; ilyenkor a többi résztvevő tanácsadóként működik, s tanácsot, segítséget ad, hogy mit kellene tenni. Egy állami irányítás alatt álló bolgár vállalat igazgatópárja elmondta, hogy nagyszerű új szerszámunk már sok kitüntetést kapott, de mivel túlsá-

gosan magas az ára, nem tudnak versenyezni a Nyugaton gyártott hasonló gépekkel. Az osztály egyik „konzultán-sa” felállt, és megkérdezte, hogy „a kitüntetések nem-zetközi versenyben vagy belföldi versenyben kapták-e?” A megrökönyödött előadók vonakodva ismerték el, hogy a kitüntetések a hazai versenyen érték el, s az osztály néhány tagjának arcára elnéző mosoly ült. Ez a példa jól szemlélteti azt a meglepő sokféleséget, amely a KKE-i menedzserek körében uralkodik, ugyanis egy osztályban ülnek azok, akik – talán szándékosan – naívak, azokkal, akik már tapasztaltabbak. Az a fő feladat, hogy olyan tan-folyamokat tartsunk, amelyekből minden hallgató profi-tálhat a piaccgazdaság bonyolultságának ebben a konti-numában egy olyan korban, amikor nagyon szűkös az oktatószemélyzet.

**Csökkentett USA külföldi segély oktatásra:
nem elég zöld**

A II. világháború után az Egyesült Államok a Marshall-terv keretében dollármilliárdokat fektetett Nyugat-Euró-pába a gyártókapacitás és a gazdasági infrastruktúra hely-reállítására, és a szocializmus előretörésének meggátolá-sára. Ma a Szovjetunió eltűnésével, és ezzel együtt annak a felismerésével, hogy most már nem szükséges pénzt költeni a szocializmus megállítására, s hogy a Kongresz-szus határozott szándéka az állami kiadások csökkentése, az USA külföldi segélykerete apad.

A közfelfogás sajnálatos módon nem tart lépést a valósággal. Az 1996. évi nemzeti közvéleménykutatás válaszdói még úgy becsülték, hogy az USA nemzeti költségvetésének 15 százalékát költi külföldi segélyekre, s azt javasolja, hogy ezt az összeget szállítsa le öt száza-lékra. A valóságban az USA költségvetésének csupán kb. 0,5 százalékát fordítja külföldi segélyre, ami bruttó nemzeti termékének kb. a 0,1 százaléka. Ezzel szemben Dánia GNP-jének egy százalékát költi külföldi segélyre, vagyis az USA arány tízszeresét. Abszolút értékben az USA Németország, Franciaország és Japán után a negyedik helyet foglalja el.

Az USA külföldi segélykeretének a KKE-i képzés szempontjából az a végeredménye, hogy a korlátozott amerikai állami alapok, amelyek a képzést a kilencvenes évek elején támogatni voltak hivatottak, gyakorlatilag kimerültek. A nemzetközi oktatásra szolgáló megmaradt alapokat a volt Szovjetunió köztársaságaiba, Ukrajnába és Belaruszba irányítják. Két lehetőség kínálkozik: vagy a KKE-i menedzserképzésre maradnak kisebb források ezekben az országokban, vagy hatékonyabb módszereket

kell találni arra, hogy a menedzserek szorosabban kap-csolódjanak a nyugati vállalatokhoz és egyetemekhez. Kyj, Kyj és Marshall stratégiákat javasol a teendőket illetően, a mi tapasztalataink pedig további útmutatóul szolgálnak.

A cél: a kilencvenes évek Marshall-terve?

Széles értelemben véve az a célunk, hogy megállapítsuk, a műszaki jellegű USA vállalatok – esetleg az amerikai és a KKE-i egyetemekkel együttműködve – hogyan alakít-hatnák ki úgy képzési és oktatási programjaikat, hogy leendő KKE-i alkalmazottaik speciális igényeinek eleget tegyenek. Konkrétabban, céljaink a következők:

- ➔ a képzés KKE-i megtervezésére olyan keretet felállí-tani, amely az országra jellemző, a szervezeti és a munkával kapcsolatos tényezőket a szükséges ismeretekhez, képességekhez és magatartásformákhoz köti;
- ➔ olyan sajátos igényekre szabott képzési megközelítés megfogalmazása, amely tükrözi a KKE-i résztvevők igényeit és
- ➔ annak a leszögezése, hogy az amerikai vállalatok ho-gyan tudnák KKE-i alkalmazottaikat úgy képezni, hogy partnerkapcsolatokat építenének ki az amerikai és KKE-i egyetemekkel és oktatószemélyzettel.

Tapasztalataink elsősorban az USA kormányhiva-talok és a helyi KKE-i fejlesztési szervezetek, ill. egyete-mek által közösen szponzorált tanfolyamokon alapulnak. E tanfolyamok arra hivatottak, hogy segítsék ezekben az országokban a tartós gazdasági és környezetvédelmi fejlődést. Mi mégis úgy gondoljuk, hogy a nyugati vál-lalatok által a KKE-i országok új alkalmazottai számára tervezett képzési programokra, valamint a számos USA-KKE-i egyetemi programra általában érvényesek. Érdekes módon az is lehetséges, hogy az amerikai vál-lalatoknak alkalmuk van arra, hogy egy gyakorlati, kilencvenes évekbeli Marshall-tervet ajánljanak fel, amely meggyorsíthatja a piaccgazdaságra történő áttérést, mégpedig oly módon, hogy nem csak jelenlegi és leendő alkalmazottaikat képezik ki, de a főiskolai és egyetemi oktatókat is egész KKE-ban.

Amikor e térség különböző országaiban tanítottunk, többezer mérföldet tettünk meg autón és vonaton, és közvetlen közelből figyeltük mind a városi, mind a vidé-ki gazdasági életet, valamint az infrastruktúrát, amelyre a gazdaság támaszkodik. Ilyen tapasztalatokra aligha tehet szert az a nyugati tanácsadó, aki csak röpke látogatást tesz, és négycsillagos hotelben száll meg Varsóban,

Prágában vagy Budapesten, az a tanácsadó, akit néha „Hyatt-brigád szakértőjé”-nek neveznek. (Radomski et al., 1996). Reméljük, gyakorlati tanulságaink hasznosak lesznek mindazoknak, akik hasonló képzési kihívások előtt állnak.

A képzési terv

A hatékony képzési program segíti a tanulókat a jelenlegi és a kitűzött teljesítmény közötti különbség áthidalásában, mert elsajátítják a szükséges ismereteket, képességeket és attitűdöket (IKA), s így hatékonyan tudnak dolgozni az új versenyhelyzetben. Tanfolyami hallgatóinkat segítjük abban, hogy elsajátítsák az alapvető IKÁ-kat, s versenyezni tudjanak a szabadpiaci rendszerben. Ennek érdekében egyénre szabott képzési módszert fejlesztettünk ki, amely tartalmazza a három legfontosabb alkotóelemet: a tervezést, a teljesítést és az értékelést. Ez a módszer a leegyszerűsített változata az általánosan elfogadott képzési modelltervnek, így pl. a Rossett-féle (1987) elemzési, tervezési, fejlesztési, megvalósítási és értékelési modellnek, vagyis az ADDIE-nek.

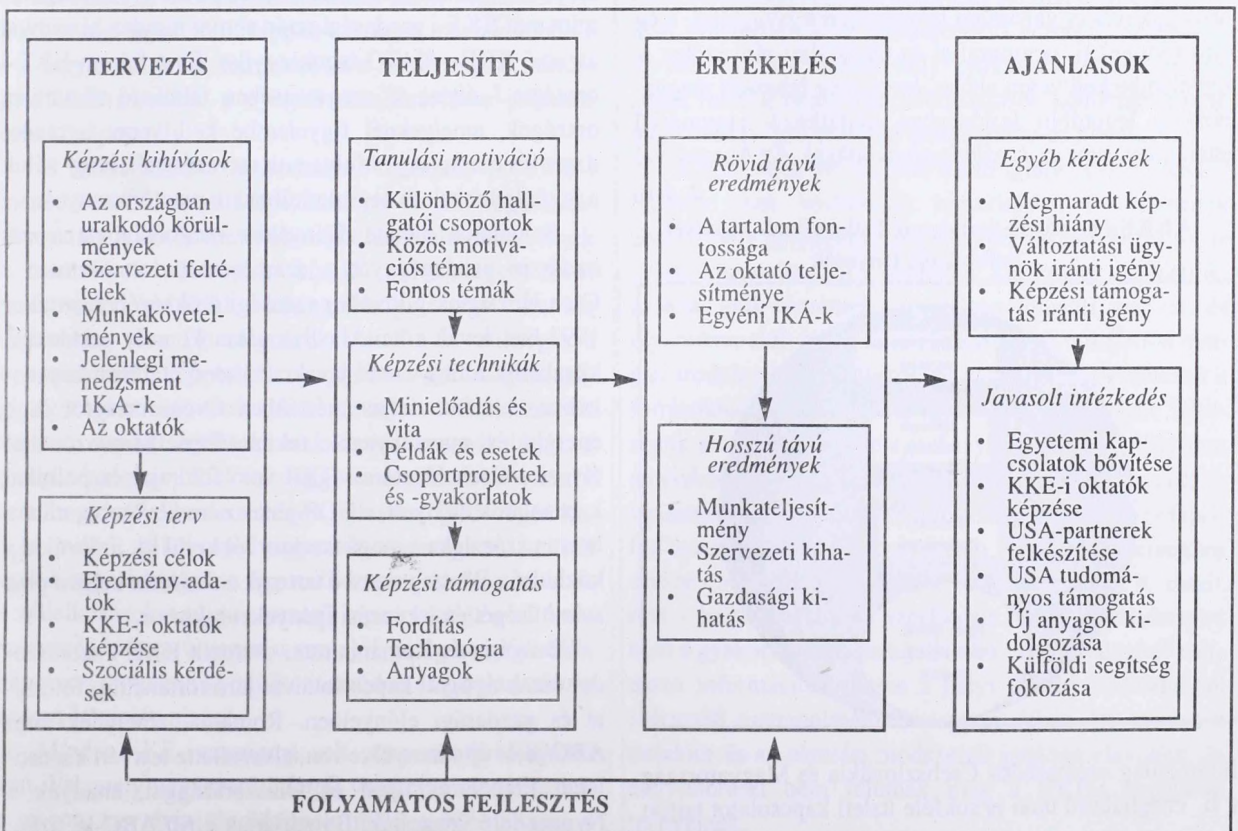
Az 1. ábrában összefoglalt tervezési alkotóelem az elemzést is és a tervezést is magában foglalja, s a következőkből áll: a problémák behatárolása és megismerés, az oktatási célok meghatározása, s a célok átalakítása oktatási programmá. A rendszerszerű képzési modellek többségének elemzési szakasza a képzési probléma három szintjét foglalja magában: a szervezetet, a feladatot és a személyt. A nemzetközi képzésben még egy szinttel kell kiegészíteni: az országgal, illetve a kultúrával. Ily módon vázlatos elemzésünk négy fontosabb alkotórészszel foglalkozik: az országban uralkodó viszonyokkal, a szervezeti feltételekkel, a munkahelyi követelményekkel, és az egyéni IKÁ-k-cal (2. ábra). Mivel minden képzés a hallgatók életére is kihat, igyekeztünk ellátni őket a bevált menedzsment- és marketingkonceptiók alapján a releváns és hasznos IKÁ-k-cal.

Képzési igények a különböző KKE-i országokban

Amikor képzési programokat kínálunk a KKE-i üzleteknek és menedzserek számára, meg kell ismernünk ezen

1. ábra

A menedzserképzés főbb jellemzői a KKE-i országokban



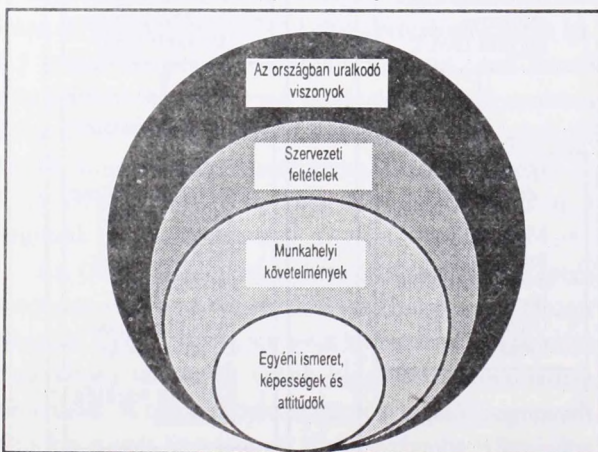
országok sajátos üzleti környezetét, valamint a KKE-i menedzserek erősségét és az őket foglalkoztató kérdéseket, a KKE-i oktatókat, valamint a USA-beli oktatókat.

A KKE-i országok gazdasági sajátosságai. A KKE-i országok gazdasága mind a nyugat-európai ipari országoktól, mind a volt Szovjetunió államaitól különbözik. Miközben Nyugat-Európa sohasem tartozott a szocialista tömbbe, a KKE-i országokat majdnem ötven évig sújtotta a tervgazdálkodás, a volt SZU országokat még húsz évvel hosszabb ideig. Mind a KKE-i országok, mind a volt szovjet utódállamok a „szocialista iparosítás” alanyai voltak, amely nagy súlyt helyezett a nehézipar – többek között az energiatermelés, az acélgégyártás és a bányászat – fejlesztésére. Ennek eredménye az volt, hogy az áruk többsége a nehézipar és a hadiipar igényeinek kielégítésére készült. Csak a maradék forrásokat irányították a fogyasztói javakat előállító ágazatokba. Így a KKE-i országok nemcsak a hatalmas mértékű környezetszennyeződéstől szenvednek, de a helyileg előállított fogyasztói javak még ma is fennálló mennyiségi és minőségi problémáitól is. Ilyen körülmények között a KKE-i menedzsereknek legalább két nemzedéke, a volt szovjet utódállamokban pedig három generáció el volt zárva a szabadpiaci rendszertől.

Miközben ezek a tényezők megmagyarázzák a KKE-i országok relatív gazdasági lemaradását a Nyugattól, még más történelmi, demográfiai és társadalmi tényezőket is figyelembe kell venni ahhoz, hogy meg lehessen magyarázni a legutóbbi fejlődésben mutatkozó nagymérvű eltéréseket, ami az 1. táblázatban látható. Az Ausztriával

2. ábra

A KKE-i országok tanfolyami hallgatóinak képzését befolyásoló tényezők



földrajzilag szomszédos Csehszlovákia és Magyarország a II. világháború után is sokféle üzleti kapcsolatot tartott

fenn, amelyek azokra az időkre nyúlnak vissza, amikor az Osztrák-Magyar Monarchiához tartoztak. A háború előtt az akkori Csehszlovákia Európa egyik legiparosodottabb gazdasága volt. Következésképpen a rendszerváltáskor történelmileg erős gazdasági alapja volt, annak ellenére, hogy több, mint öt évtizedig más uralkodott rajta. A „bársonyos forradalom” után, 1993-ra a Cseh Köztársaság, akárcsak Magyarország, a kilencvenes évek elejének egyik legerősebb KKE-i gazdaságává vált, mivel jelentős mennyiségű külföldi tőke áramlott be, jobb volt a lakáshelyzet, és turisták milliói keresték fel ezeket az országokat.

Lengyelország, amely messze a legnagyobb lélekszámú KKE-i állam, csak nagyon kis mértékben őrizte meg a szocialista idők alatt a magántulajdont, ami többnyire a mezőgazdaságban, a kiskereskedelemben és a kézműiparban volt megtalálható, ugyanakkor viszont nem tűnt el a vállalkozó szellem. Mivel Lengyelország nem rendelkezett olyan földrajzi és történelmi kapcsolatokkal a Nyugattal, mint Magyarország és Csehország Ausztriával, nem dicsekedhetett olyan lendületes indulással, mint e két ország. Azonban, amint azt az 1. táblázat mutatja, 1996-ban Lengyelországban volt a legnagyobb a gazdasági növekedés üteme az összes KKE-i ország közül. Ennek az a végeredménye, hogy Lengyelország is felzárkózott a Cseh Köztársasághoz és Magyarországhoz, mint mai KKE-i gazdasági sztár, s mint minden bizonnyal az első KKE-i NATO-tagok egyike. Ez a három KKE-i ország a 3. ábra „A” szegmensében található mint olyan országok, amelyeknél figyelembe kell venni a menedzser- és marketingtanfolyamok tervezésénél, hogy náluk a legfejlettebbek és legsokrétűbbek a piaci viszonyok.

Sajnálatos módon Szlovákiát megbéklyózta a sok hadiipari nehézipar, s ezért nem tudott osztozni a Cseh Köztársaság kiváló gazdasági örökségében, amikor 1993-ban levált róla. Ma Szlovákia komoly gondokkal küszködik a fogyasztói javakra történő átállással kapcsolatban, s szinte teljes mértékben Oroszországtól függ energia és nyersanyagok tekintetében. Mindazonáltal élvezzi a Cseh Köztársasággal való földrajzi és politikai kapcsolatok előnyeit, s GDP-jének nem kevesebb, mint a hetven százaléka a magánszektorból kerül ki. Szlovákia a közbülső „B” szegmensbe tartozik a 3. ábrán belül a piac sokrétűségét és a képzési igényeket tekintve.

Bulgária és Románia nem osztozik KKE-i szomszédai észak-nyugati kapcsolataival járó történelmi, földrajzi és gazdasági előnyeiben. Románia, amelynek latin ABC-je és újlatin nyelve van, elveszítette testvéri kapcsolatait Franciaországgal és Olaszországgal, amelyek a Nyugat felé vonzották. Bulgáriának cirill ABC-je, szláv

Hat KKE-i ország összetett gazdasági adatai

Ország	1997 Népesség (millió)	1996 GDP (milliárd \$)	1996 Egy főre eső GDP (\$/fő)	1996 GDP reál érték-növe- kedés (%/év)	1997 Inflációs ráta (%)	1997 Munka- nélküliségi ráta (%)	1989-1997 Közet-len külföldi befektetés (milliárd \$)	1996 közepe A magán- szektor ré- szesedése a GDP-ből (%)	1996 Magán- vállalko- zások (ezerben)
Cseh Köztársaság	10.3	55.0	5.340	1.2	9.5	5.0	7.3	75	700
Magyar Köztársaság	10.2	44.2	4.357	4.0	17.0	10.0	16.2	70	525
Lengyelország	39.1	135.2	3.459	6.0	14.0	11.9	16.3	60	1.050
Szlovákia	5.3	18.7	3.525	5.5	7.0	13.3	1.0	70	190
Románia	22.7	32.6	1.437	-1.5	137.5	9.2	2.4	60	375
Bulgária	8.4	8.7	1.038	-8.0	1.049.0	16.5	1.2	45	300

Forrás: Business Central Europe, 1997-98 éves jelentés

nyelve és Oroszországtól való nyersanyagfüggése nagyon megnehezíti a piaci gazdaságra történő áttérést. Ezenkívül mindkét országban sokkal nagyobb nehézségbe ütközött a privatizáció, ezért a 3. ábrán a képzési osztályozásban a C szegmensbe került.

A hat ország között fennálló hatalmas különbségek ellenére mindegyik hasonlít egymásra két dologban: egyrészt abban, hogy a szocializmusra jellemző állóeszközökkel és hadiipari termeléssel rendelkeznek, együkben sem fejlett kellőképpen – nyugati mércével mérve – a fogyasztói javak termelése és a marketing. S mindegyikükből hiányzik a nyugati demokráciákra jellemző erős középosztály.

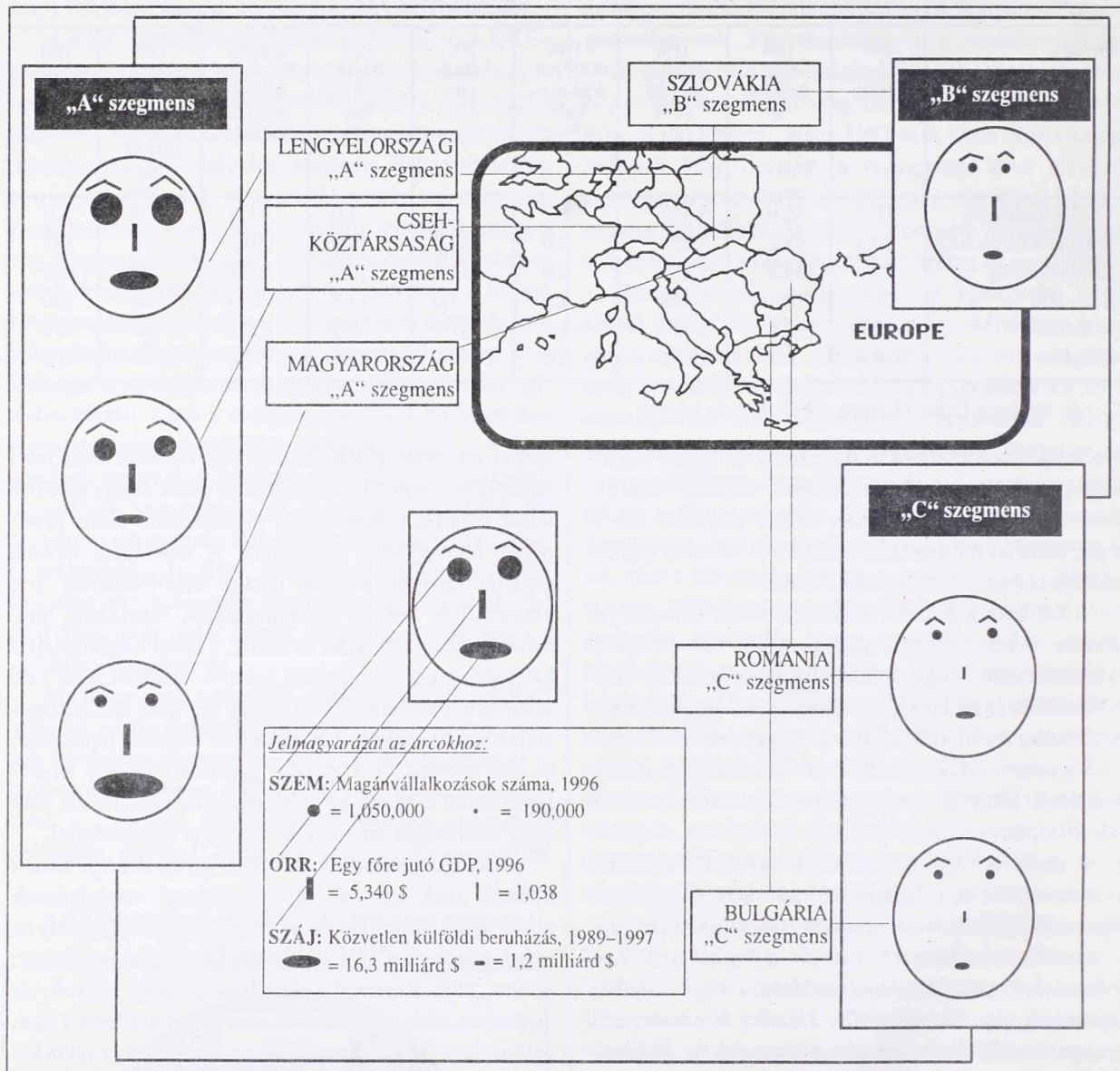
A helyi KKE-i menedzserek igényei. A KKE-i menedzserektől és vállalkozóktól azt várják, hogy a középosztály jelentős részét alkossák társadalmukban. Ezek a személyek többnyire kiváló műveltséggel rendelkeznek, mérnöki, közgazdasági vagy humán diplomájuk van. De még azok számára is szükséges a nyugati vezetői képességek elsajátítása, akik ún. gazdasági egyetemet végeztek. A tervutasításos rendszerben szerzett végzettségüknek csak kevés hasznát látják a piactudományban, ahol sok KKE-i menedzser kényszerül arra, hogy vállalkozó szellemét fejlessze. 1995 végén kb. 3,14 millió vállalkozást jegyeztek a térségben, amiből csak Lengyelországban egy millió volt. Másrészt viszont a vállalkozásokat sújtja a vezetői tapasztalat és a hálózat-szervezés hiánya, a vezetési stratégia pedig nem formális képzésen, stratégiai gondolkodásmódon és piactudományon, hanem intuíción alapul.

Minden KKE-i országnak sok „szupernova vállalata” van. Valamely egyszerű ötlettől vezérelve megjelennek a piacon, egy évig tündökölnek, majd csődbe jutnak, s

hamar eltűnnek. E vállalkozók egy részének sem piaci tapasztalata, sem olyan végzettsége nincs, amely lehetővé tenné számukra, hogy tartós kereskedelmi sikert érhetnének el egyszerű ötleteikkel. A szocialista időkből öröklött tapasztalataikból fakadó bizalmatlanság arra készíti őket, hogy a vállalkozásukkal kapcsolatos minden információt titokban tartsanak, s ezzel megghiúsítják a hálózatszervezési, és a többi hasonló vállalkozókkal való ötletcseré lehetőségét. E titkolózás folytán a szocializmus alatt szerzett csekély hasznavehető vezetési tapasztalat, az éles verseny és a csekély gyakorlati képzési lehetőségek miatt e bejegyzett vállalkozások kétharmada csak nagy nehézségek árán tud fennmaradni és növekedni.

A saját oktatászemélyzet iránti igény. A helyi KKE-i oktatók csak korlátozott kapacitással rendelkeznek ahhoz, hogy gyakorlati menedzserképzésben részesítsék az üzleti közösséget. Az oktatókat két részre oszthatjuk: azokra, akik ismernek valamilyen nyugati nyelvet, és olyanokra, akik nem. Az első rész hozzá tud férni a nyugati irodalomhoz és lehetősége van arra, hogy ezeknek a forrásoknak a segítségével továbbképezze magát. Többségük azonban még most is hagyományos előadást tart, amelyből hiányzik a „való világból” eredő információ és tapasztalat. A gyakorlati alkalmazást gyakran nehéz fajsúlyú bonyolult elmélet helyettesíti, amelyet a térségben olykor „tudományos elmélet”-nek neveznek. A másik rész a helyi irodalomra szorítkozik, amelyre rendszerint nem a gyakorlati kutatás a jellemző. A való világból származó információk, illetve a helyi KKE-i vállalatokból származó esettanulmányok nagyon ritkák. Ily módon a tartalom és az oktatási módszerek gyakran elavultak, és nagyjából nem felelnek meg a KKE-i igazgatók igényeinek.

Képzési szegmensek a KKE-i országokban



Ezenkívül a KKE-i oktatók nagy része egyetemétől kétségbeesetten kis fizetést kap, ezért a megélhetéséért más jövedelemforrás után kell néznie. Ez azt jelenti, hogy csak nagyon nehezen tudnak időt szakítani arra, hogy akár 1. piacgazdálkodási menedzsmentet és marketing témákat vagy 2. e témák tanfolyamokon való hatékony előadási módszereit tanulmányozzák.

E korlátok folytán a KKE-i oktatók, akiknek még nincs elég tapasztalatuk a nyugati menedzserképzés és oktatási módszerek terén, aligha tudnak magas színvonalú tanfolyamokat tartani. Akik részesültek formális

oktatásban Nyugaton, vagy szorosan együttműködtek nyugati oktatókkal közös oktatási programok keretében, azok nagyon sikeresek, de ők az összes oktatószemélyzetnek csak kis részét képezik. Sajnos sok közös oktatási programban, ahol USA-beli és KKE-i oktatók is részt vesznek, amerikai tananyagot használnak, amelyet sem a KKE-i oktatók, sem a tanfolyami hallgatók nem értenek, mert nincsenek elegendő ismereteik az amerikai árukról, márkákról, a kultúráról és ipari ágazatokról. Ugyanakkor a közös KKE-USA oktatási programok megvalósíthatósága nehéz a költség- és nyelvi tényezők miatt, amint azt Kyj, Kyj és Marshall Ukrajnában megjegyzi.

Az USA-beli oktatók erős pontjai és igényei. Zavarba ejtő módon gyakran azt tapasztaltuk, hogy a Kelet-Közép-Európába látogató USA-beli oktatókat nagy bizalommal és örömmel fogadják, mivel hogy a 6.000 mér-földre fekvő gazdasági szuperhatalomból jönnek. Mi is megállapíthatjuk, hogy miután megismertek bennünket, a KKE-i résztvevők szinte extázisba estek az esetmegvitatások kölcsönös jellegétől, ami nagyon távol esik azoktól a tekintélyt parancsoló, élettől elrugaskodott előadástól, amelyeken felnőttek. Rendszerint az is előnyt jelent, ha igyekszünk megválaszolni a nehéz kérdésekre.

A KKE-i térségben működő USA-beli oktatóknak is megvannak a maguk nehézségei. A menedzsmentstratégia „fehér foltjai” gyakran okoznak megdöbbenést a KKE-i menedzserek körében. Sok hallgató egyszerű igent vagy nemet vár a felvetődött kérdésre, és csalódott lesz olyan válaszok hallatán, amelyek úgy kezdődnek, hogy „...attól függ...”, ami a tervutasításos időkre vezethető vissza. Ezenkívül a tolmácsokkal való munkához mind-egyik félnek belátónak kell lennie, főleg, ha sok hétköznapi angol üzleti kifejezésnek nincs közvetlen megfelelője egyes KKE-i nyelvekben. Ezért a hatékony, egyedi igényekre szabott, a KKE-i országokban folytatott oktatáshoz arra van szükség, hogy az USA-beli oktató alaposan felkészüljön, hogy megérthesse az adott országra, iparágra jellemző feltételeket, de még ennél is jobb, ha magas szintű ismeretekkel rendelkező helyi KKE-i oktatóval közösen tanít.

A tanterv

Amint már az előző részben jeleztük, a hallgatók igényeire való reagálásunk széles skálán mozgott. Azoknak, akik már elkötelezettek voltak a kialakuló piacgazdasággal szemben *piaci* ismereteket, akiknél pedig csak most kezdődött meg az átalakulás *alapvető* ismereteket, sőt alapvető magatartásbeli sajátosságokat oktattunk, sokszor akaratuk ellenére. Luthans, Patrick és Luthans (1995) az USA Tájékoztató Hivatal tanulmányát idézi, amely megállapítja, hogy a megkérdezett lengyelek kétharmada, a magyaroknak pedig a háromnegyede úgy érzi, hogy a szocializmus alatt jobban ment a sora. S ami még érdekesebbé teszi a feladatot, minden országban az igényeknek és attitűdöknek ugyanezt a megoszlását tapasztaltuk minden tanteremben. Ez azt jelentette, hogy tantervünk mind a három oktatási dimenzióknak helyet kellett biztosítania: az ismereteknek, a képességeknek és az attitűdnek, mégpedig vegyes hallgatóság számára, és egy olyan országban, ahol azelőtt sohasem jártunk; fordítók-tolmácsok

munkájára voltunk utalva, akiknek maguknak is új volt a tartalom is és az oktatási módszerek, és olyan technikát kellett alkalmaznunk, amelyre lehetőség volt, tekintettel a nagy távolságra.

Az általános cél. Mindezek ellenére, meg kellett terveznünk az alapanyagot, amelyet – többnyire helyben – a különböző igényekhez igazítottuk. Az alapanyag tervezésekor, s az IKÁ-khoz megfelelő elméleti keret biztosítása céljából feltettük a kérdést: mire lesz ezeknek a menedzsereknek és szakembereknek szükségük, hogy megállják a helyüket, s képesek legyenek versenyezni az új gazdasági helyzetben? Egy általános célt szem előtt tartva dolgoztunk ki egy közérthető oktatócsomagot, amely segíthet abban, hogy a tanfolyami anyagot integráljuk, amely kézzel fogható és bárhová elvihető, és hogy a tananyagot a gyakorlati életre át lehessen ültetni. Az volt a cél, hogy minden hallgató egy marketing-, ill. üzleti tervet készítsen vállalata számára.

Az eredmények mérése. Ideális esetben az e célokhoz megfelelő eredményparaméterek tartalmaznák a vizsgálat előtti és utáni ismeretanyagot, a képességek mértékét és az attitűdöt. Eljárásunknak az az egyik hiányossága, hogy ezt nem végeztük el következetesen minden országban. Viszont előzetesen kiértékeljük a hallgató háttérét és elvárásait, s végül bevettünk egy igazi „vizsgát” – a hallgató marketingtervének kiértékelését. E tanfolyamok hatását e cikk értékelési részében tárgyaljuk.

Oktatók képzése. A másik cél az volt, hogy oktatókat képezzünk mindegyik KKE-i országban, hogy az új elveket és megközelítéseket távozásunk után is fent lehessen tartani. Általában helyi egyetemi professzorok segítettek nekünk a tanításban. Mint majd később kifejtjük, abban is segítettek, hogy helyi esettanulmányokat készítsünk, s végül esettanulmány-vitákat tartottak. Ezenkívül saját szakterületüket is tanították. Mivel közöttük sok volt az új és a fiatal oktató, elkötelezettek voltak abban, hogy minél többet tanuljanak amerikai partnereiktől. Többen már önállóan is tanítottak a későbbi tanfolyamokon.

Érzékenységi kérdések iránt. Azt is megállapítottuk, hogy a piacgazdaság doktrínáját nem lehet könnyen elfogadtatni. Tulajdonképpen legalább annyit hallottunk a biztonság elvesztése, mint az újonnan létrejött szabadság fölötti aggodalomról. Jóllehet sok KKE-i menedzser és állampolgár még mindig szeretné élvezni a régi rendszer szociális juttatásait és gazdasági előnyeit, a Cseh Közfársaság, Magyarország és Lengyelország munkaképes lakosságának több, mint a fele dolgozik magánvállalkozásoknál, s gazdasági helyzetük ígéretesnek

tűnik. A gazdasági környezet Romániában és Bulgáriában a legrosszabb, bár Románia legutóbbi, áttörést jelentő demokratikus választása állampolgárok ezreit vitte az utcára, hogy ünnepeljen. Középen foglal helyet Szlovákia és a balti államok, amelyek legalábbis elkötelezettek a privatizáció iránt.

Az állami vállalatok – amelyek közül többet is megvételre kínáltak föl más országok magánbefektetői számára – csúcsszintű igazgatóit hallgatva megerősödött az oktatási kihívás emberi oldalával szembeni érzékenysé-
günk. Ugyanakkor ez arról is meggyőzött bennünket, hogy az egyedi igényekre szabott képzésnek kellőképpen rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy a hallgatóink közötti sokféleséget kezelni lehessen.

Az oktatás lefolytatása

Az összeállított tervezési kérdések száma komoly kihívást jelentett, amikor a képzés gyakorlati lebonyolítására került sor. Három fontosabb kérdéssel foglalkoztunk komolyabban (1. ábra): *i*: a hallgatók tanulási motivációjával, *ii*: az oktatás lebonyolításával kapcsolatos oktatási technikákkal, ill. stratégiákkal, amely aktív részvételt követel a hallgatóktól, *iii*: valamint azzal a képzési támogatással, amely segít megvalósítani az alaptervet.

A tanulási motiváció

A hallgatókat többféle ok készítette arra, hogy foglalkozásainkat, tanfolyamainkat látogassák. Többek között az, hogy életükben először lássanak igazi amerikai profeszszort, és hogy megtudják, hogyan menthetik meg vállalkozásukat, tarthatják meg munkahelyüket. A jelenlevők legnagyobb csoportját a vállalkozók képezték, akik vagy vállalkozást akartak beindítani fennmaradásuk érdekében, vagy akik jelenleg vállalkozásuk sikeresélyeit akarták javítani. Ez a csoport azért különösen fontos, mert a gazdasági megújulás jórészt nem a jelenlegi állami vállalatok privatizáció útján történő átszervezésétől, hanem új cégek beindításától várható. A második legnagyobb csoport olyan, a jelenlegi és a korábbi állami vállalkozások szakembereiből és menedzsereiből állt, akik szerették volna cégüket versenyképesebbé tenni. Egyesek még mindig állami vállalatnál vagy állami hivatalban dolgoztak, például környezetvédelmi intézményben, amely az ugyanabban a tanteremben ülő néhány hallgató vállalkozását ténylegesen szabályozta.

A hallgatók közös motivációs területe az üzleti mód-

szerek javítása volt, s érdeklődési körük szinte minden felvetett témára kiterjedt. Minthogy a „stratégiai menedzsmentre és marketingre“ koncentráltunk, az üzleti és marketingtervek kidolgozására helyeztük a hangsúlyt.

2. táblázat

Az oktatási technikák összefoglalása*

Tanulási dimenzió	Technika	Példák
Ismeret	Mini előadás példákkal	Egy piaci termék rácsa elkészítési módjának meghallgatása és megnevezése.
	Olvasás	Anyanyelvre lefordított tankönyvi fejezetek olvasása.
	Vendégelőadások	Szakértők meghallgatása a fontosabb helyi témákról anyanyelven.
Képességek	Egyéni gyakorlat	Irjon egy missziónyilatkozatot a saját szervezete számára.
	Csoport-esettanulmány	Piaci termék rácsának készítése egy ténylegesen létező szervezet számára.
	Csoportos gyakorlat	Üzleti rendelés teljesítési folyamatának megrajzolása egy ténylegesen létező szervezet számára.
Attitűd	Csoport-esettanulmány	SWOT (erősségek, gyengeségek, lehetőségek, veszélyek) elemzésének elkészítése a piacgazdasági rendszerben működő ipari rendszerek megismerése érdekében.
	Csoportprojekt	Egyszerű új termék megtervezése a potenciális vevők kielégítése céljából.
	Csoportgyakorlat	A folyamat reengineeringje a versenytárs legyőzése érdekében.

* Ezek a technikák általában szinergetikusak; a képességek fejlesztését szolgáló tevékenységek általában szintén magukban foglalják az új ismereteket is, továbbá az attitűd megváltoztatására irányuló tevékenységek általában szintén magukban foglalják az új ismereteket és a készségfejlesztést.

Ezenkívül azonban bevettünk olyan gyakorlati témákat is, mint a projektmenedzsment, az átfogó minőségirányítás és a csoportmunka, amelyeket a hallgatók innovatív területnek tekintettek.

A minőségjavítás és a reengineering nem voltak új fogalmak a KKE-ban. Szinte minden általunk megismert szervezet átment valamilyen átalakuláson, mégpedig rendszerint valamilyen nagyarányú reengineeringen. A hallgatók mégis szerették volna jobban megtanulni a nyelvhasználatot és a koncepciókat, és azt is, hogy mikor kell alkalmazni ezt a technikát. Ugyanakkor figyelemre méltó, hogy minél inkább piacorientációjú volt a hallgató, annál fontosabbnak tűnt ez a kérdés.

Az oktatási technika

Tudomásul vettük, hogy a sajátos igényekre kell szabni az oktatást; úgy éreztük nem elegendő, ha az USA-beli megközelítést minden változtatás nélkül ültetjük át. Ezért az oktatás megtervezését egy sor releváns fogalom meghatározásával kezdtük tapasztalatainkra építve, továbbá átnéztük a tipikus USA-beli tankönyvek főbb szempontjait, és figyelembe vettük az Egyesült Államokban jelenleg legaktuálisabb menedzsment témákat. Avégett, hogy a tananyag releváns (a témába illő), aktuális és hasznos legyen, a helyi igényeknek megfelelően dolgoztuk ki a lengyel tanfolyamokon mindhármunk által szerzett bőséges tapasztalatokat, s a helyi egyetem oktatószemélyzetétől és vállalati igazgatóktól kértünk ötleteket, s ezt követően körbejártuk a helyi gyárakat, hogy tisztábban lássuk a tényleges vállalati-üzleti kérdéseket.

A tanítási kihívást úgy közelítettük meg, hogy sokféle jól bevált technikát használtunk fel, amelyeket a 2. táblázat tüntet fel: a rövid előadásokat, a tantermi megvitatást, a hallgatók által hozott, a való életből vett példákat és eseteket, valamint a csoportgyakorlatot. Zemke és Zemke (1995) megállapítja, hogy a fejlesztés sokszor eredményesebb, mint az előadás. Például mi sohasem tartottunk 30 percnél hosszabb előadást anélkül, hogy valamilyen gyakorlatot – amely az új fogalom felhasználását célozta – ne iktattunk volna közbe. Azáltal, hogy a hallgatóktól kértünk példákat és eseteket, a vita még inkább az adott témára irányult, és a hallgatóknak ötleteket adott, hogy miképpen kezeljék saját problémáikat. Abban is segített bennünket, hogy a helyszínen ismerjük meg a helyi feltételeket. Ezenkívül az üzleti vagy marketingterv kisebb részletekben történő elkészítése egy héten belül lehetővé tette, hogy a hallgatók az oktatók útmutatásai alapján ültessék át a koncepciókat a

gyakorlatba. Ezek a technikák mind ugyanolyan jól beváltak minden általunk meglátogatott KKE-i országban, mint az USA-beli tantermekben.

Az élet a szocialista rendszerben, úgy tűnik, jól felkészítette az embereket a csoportos munkára, még akkor is, ha a tervutasításos rendszer nem mindig vezetett a legjobb stratégiára. A csoport zajsztintje többnyire nagyon magas volt; úgy tűnt, hogy mindenki részt vesz, s a csoportos erőfeszítés eredményei egy szinten voltak, jobbak voltak, mint a hasonló USA-beli csoportoké. Amikor több országban is elvégeztük a babzsák-gyakorlatot (amit Meyer ír le, 1993), az USA-beli menedzserképzési programokéhoz hasonló eredményeket kaptunk hasonló demográfiai összetételű csoportokban. Egy román csoport tartja a „világ leggyorsabb ciklusidő” rekordot ebben a gyakorlatban az USA-beli és KKE-i országokban végzett gyakorlataink közül: sem az amerikai főiskolai hallgatók, sem az amerikai igazgatók nem voltak képesek az ő idejüket felülmúlni. Ez világosan szemlélteti, milyen erős volt tanfolyamaink többségében a tanulás és a jó munka iránti motiváció. Ez alól figyelemre méltó kivétel volt egy idősebb lengyel menedzserekből álló csoport, akik állami vállalatoktól verbuválódtak, s akik nehezebben tudtak megbirkózni a radikális átalakítással, mint a többség. Később ők is belátták, hogy fölöslegesen aggodalmaskodtak az üzleti folyamatok javítása miatt.

Az ilyen attitűd akár kismérvű megváltoztatása is sok sikeresen megoldott csoportfeladatot tett szükségessé, valamint sok tantermi vitát, támogató és biztonságos környezetben. A sikerre vezető ismételt csoportgyakorlatok számos alkalmat teremtettek az attitűd megváltoztatására az új ismeretek és készségek elsajátítása folyamán. Az oktatók tulajdonképpen általában számíthattak arra, hogy a hallgatók a legkeményebb kritikusok lesznek, amikor egyesek az új ötletek kipróbálása ellen szálltak síkra. Az egyenrangúak ilyen egymásra gyakorolt nyomása döntő fontosságú volt a tantermi tevékenységek sikere szempontjából, s ez is amellettt szól, hogy óvakodnunk kell attól, hogy túlságosan támaszkodjunk a videoe előadásra mint költségcsökkentő megoldásra. Megállapítottuk, hogy a helyi oktatószemélyzet gyorsan betanítható, és fel tudja váltani a nyugati oktatókat vitavezetői szerepben, s még jobb munkát is tud végezni nyelvtudása, helyismerete és motivációja révén.

A képzés támogatása a nyelvi korlátok legyőzése révén

A legfontosabb támogatás az oktatási partnereink és szaktolmácsaink által végzett tolmácsolás volt. Néhány

foglalkozás után a tolmácsolás sorrendjét és ütemét (nem álltak rendelkezésre eszközök a szinkron tolmácsolásra) úgy alakítottuk, hogy az nekünk is és a tolmácsoknak is kényelmes legyen. Ennek érdekes következménye volt, hogy ez az előadónak több gondolkodási időt adott, s így mondanivalóját még jobban ki tudta fejezni. A tolmácsolás végeredménye az, hogy a kommunikációs időt megkétszerezi, jóllehet az arány nyelvenként változó; azoknál a nyelveknél, amelyek közelebb állnak az angolhoz, valamivel gyorsabb a tolmácsolás.

A tolmácsolás előnye az volt, hogy megismertük az ország kultúráját. Szerencsére a tolmácsok – akármilyen fáradtak is voltak – mindig elmagyarázták a helyi szokásokat. Ezenkívül lehetővé tették, hogy tisztában legyünk a hallgatókkal végzett munkával kapcsolatos interperszonális kérdésekkel. Ezenkívül mindig tudatták velünk, ha az anyag nem volt világos, vagy valamit meg kellett ismételni.

Előadásainkat és működésünket különböző műszaki eszközök segítették a jól bevált iskolai táblától kezdve a legújabb szoftverrel és tervezőrendszerekkel ellátott korszerű kompjüterekig. Hamar megtanultuk, hogyan kell kivetíteni diapoizítívet a hallgatók nyelvén, amikor az angol verzió szerint tartottuk az előadást; gyakran használtunk kétnyelvű diapoizítívet is, ami nagy segítség volt az angolul tanulni szándékozó hallgatóknak. A műszaki megoldás olykor olyan formában jelentkezett, hogy lepedőt használtunk vetítővászonként, az áramátalakítókat pedig szalaggal összekötöttük, hogy a 110 Voltos diavetítők 220 Volton tudjanak működni. Mindazok az országok, ahol dolgoztunk, kitűnő vállalkozói szellemet árultak el, a helyi képviselők pedig segítettek bennünket abban, hogy a jelentkező problémákat megoldhassuk. Ahogyan alkalmazkodóképességünk fokozódott, levontunk egy fontos tanulságot; a műszaki eszközök kevésbé fontosak, mint az oktatási terv és technikák. Másképpen fogalmazva: megtanultuk, hogyan bánjunk teljesen rugalmasan az eszközökkel, a képzés számítógépesített bemutató-programok vagy az Internet nélkül is működött.

A képzés kiértékelése

A KKE-i tanfolyam eredményeinek kiértékelésekor három szempont érdemel különös figyelmet: **1.** az adott tanfolyammal kapcsolatos rövid távú intézkedések, **2.** a hosszabb távú intézkedések és **3.** a kapcsolódó programok kidolgozása.

A tanfolyammal kapcsolatos rövid távú paraméterek

Egy adott tanfolyam rövid távú kiértékelése nemcsak objektív, hanem részben szubjektív, érzelmi jellegű paramétereket is tartalmaz.

Fontossági-teljesítési skála. Az utóbbi négy évben gyakran alkalmaztunk ötponos skálát, amelyben feltettük a kérdést, hogy vajon a hallgató ajánlaná-e a tanfolyamot a saját ágazatában működő személynek, más szóval, a tanfolyammal való elégedettség általános paraméterére voltunk kíváncsiak. Két eldöntendő kérdést is beiktattunk; az egyik arra vonatkozott, hogy mi tetszett nekik különösen a tanfolyamban, és két vagy három másikat, hogy mi nem tetszett; ugyanakkor arra is választ vártunk, hogy mit javasolnak a hiányosságok kijavítására. Amikor azonban a helybeli, az adott országon belüli oktatók számára hasznos információt kértünk, mivel ezek az oktatók veszik át a tanfolyamok tartását, pontosabb, kvantitatív partnerként kerestünk, hogy ki lehessen értékelni a tanfolyam mindegyik fontosabb alkotóelemét. Ez magában foglalt két ötponos skálán megválaszolendő kérdést az egyes tanfolyami elemekről:

- *A fontossági paraméter.* „Mennyire fontos Önnek az adott téma?“, ahol 1 = egyáltalán nem érdekes; 5 = rendkívül fontos.
- *A teljesítmény-paraméter.* „Mennyire jól közvetítette a tananyagot?“, ahol 1 = nagyon gyengén; 5 = nagyon jól.

Az oktatási stratégiában a hallgatóknak minden tárgyat „rendkívül fontos“-nak kell tartaniuk, s az előadást „nagyon jó“-nak kell minősíteniük. Ha a kiértékelési módot a tanfolyam különböző szegmensei felől nézzük, pl. a „termelés“ vagy a „kormány/környezetvédelmi hivatalok“ felől, akkor a jövőbeni képzési kínálatot a tanfolyamon résztvevők igényeire kell szabni.

Bizalom a gyakorlati tapasztalatok alapján. Sokkal konkrétabb – de legalább annyira fontos – rövid távú paraméter a hallgató által a tanfolyamon megszerzett képességekbe és ismeretekbe vetett bizalom. Amellett, hogy a hallgatók csoportokban dolgoztak, üzleti eseteket tanulmányoztak, gyakorlati készségfejlesztésen vettek részt valódi témacsoportokban, ötletbörze foglalkozásokon, terveket készítettek saját szervezetük számára, továbbá „tanácsadóként“ szerepeltek a való életből vett esetekben. Úgy gondoljuk, hogy a hallgatók bizalmának kifejlesztése növeli annak a valószínűségét, hogy ezeket a készségeket alkalmazni fogják, amikor cégükhöz visszatérnek.

A tanfolyam hosszabb távú paraméterei

A hosszabb távú paraméterek között kettő van, amelyek figyelembe veszik, hogy a hallgatók mit sajátítottak el a tanfolyamon: a szervezeti változást és az egyenrangú társak kapcsolatrendszerét. Kétségtelenül mind a kettőt nehéz mérni, s nekünk még most sem állnak kellő információk a rendelkezésünkre.

⇒ *A szervezeti változás.* Alapvetően ez a paraméter annak a megállapítását vonja maga után, hogy a hallgató kedvező hatást gyakorolt-e a tanfolyam eredményeképpen szervezetére? Ez döntő érv arra, hogy egyénre szabott vállalati vagy marketingtervet kell kidolgozni minden hallgatóra külön-külön. A felteendő kérdések így hangzanak: A gyakorlatban is megvalósította a tanfolyamon felvázolt tervet? Segítségére volt a cégnek?

⇒ *Az egyenrangú társak kapcsolatrendszere.* A „kapcsolattartás” hatékonysága mondjuk a Stanford MBA-sok vagy a Harvard Menedzser-továbbképző tanfolyami hallgatók között a diploma megszerzése után legendás hírű. A konstruktív megvitatás útján létrejövő visszajelzés azoktól az emberektől, akikkel évekkal ezelőtt voltunk együtt a tanfolyamon, rendkívül előnyös a tanfolyamtársak számára. Ötven évi szocialista kormányzás után szinte teljesen ismeretlen a KKE-i országokban ez a fajta amerikai magánszektorbeli kapcsolattartás. Ennek a rendszeres ösztönzése azonban nagyon célszerű. Lengyelországban például, a tanfolyami szponzorok ezeket az „interakciókat” a volt hallgatótársak alkalmi összejövetelével igyekeztek erősíteni.

Kapcsolódó tanfolyamok kidolgozása

Valamely képzési tanfolyam másik paramétere annak a megállapítása, vajon más tanfolyamok kiindulnak-e belőle? Tanfolyamaink korai elfogadásának egyik kézzelfogható eredménye a posztgraduális (diploma utáni) tanulmányok (PhD) beindítása volt – amelyet az USA-ban alighanem menedzser-továbbképző tanfolyamnak hívnánk – a lengyelországi, szlovákiai, magyarországi, romániai és bulgáriai helyi egyetemekkel együtt. A PhD tanfolyam beindítása is jelzi a KKE-i menedzserek vágyakozását a Nyugaton már szokásos vezetési koncepciók kipróbálására.

Javaslatok

Kelet-Közép-Európában szerzett tapasztalataink megőztek bennünket arról, hogy bár nagy előrehaladást si-

került elérni, a menedzserképzésnek ebben a térségében rohamosan fel kell gyorsulnia, hogy az állampolgárokat hatékony vállalatok láthassák el, amelyek képesek nyújtani a piacgazdaság és a demokrácia várva-várt jótéteményeit.

Egy fényesebb jövő felé: egyéb kérdések

Az a fő gondunk, hogy még a „gazdasági sztár-országokban” – a Cseh Köztársaságban, Magyarországon és Lengyelországban – s még inkább a többi KKE-i országban és a volt Szovjetunió utódállamaiban – a menedzserképzés és az egyetemi üzleti oktatószemélyzet képzése még mindig túlságosan lassú ahhoz, hogy a szükséges mennyiségben teremtsen életképes vállalatot és munkahelyet.

Megfelelés az elvárásoknak. A szocializmus bukásával Kelet-Közép-Európa népei hatalmas elvárásokkal tekintettek a demokrácia és a piacgazdaság újjászületése elé, azt várták, hogy életük minősége nagymértékben megjavul. Millióké valóban sokat javult. De még a Cseh Köztársaság is, ahol alacsony a munkanélküliségi ráta, rejtett strukturális munkanélküliséggel küszködik. Erre példa az észak-csehországi körzet, ahol tanítottunk, s ahol az uránbánya bezárása munkahelyek százainak elvesztésével járt. Egy másik példa Lengyelország legutóbbi 6-7 százalékos évi GDP-növekedése, amelyet leront az ezzel járó 12 százalékos munkanélküliségi ráta, s a mezőgazdasági szektor átalakulásával és mezőgazdasági dolgozók millióinak alkalmazásával járó leendő nehézségek. KKE-szerte a közgazdászok becslése szerint a háztartások harmada-negyede gazdaságilag rosszabb helyzetben van, mint a szocializmusban.

Így tehát olyan versenyképes vállalatoknak kell megjeleníteniük a KKE-i országokban, amelyek kihasználják a helyi források és a munkaerő képzettsége által nyújtott előnyöket, s jól fizető munkahelyeket tudnak nyújtani az egész gazdasági spektrumban. Az életszínvonal ilyen fajta növekedése nélkül visszatérhetnek „a régi idők” szocialista kormányok megválasztása, szocialista jel-szavak, és a privatizáció lelassulásának formájában.

A képzési vákuum. A szocialista uralom majdnem öt évtizede hatalmas vákuumot hagyott maga után, ugyanis a KKE-i menedzserek és igazgatók többsége nincs felkészülve a nyugati piacokra jellemző kíméletlen versenyre. Ugyanez érvényes a gyakorlott egyetemi oktatószemélyzetre is. Mint már említettük, a vezetési vákuumot illetően jelentős különbségek vannak a hat KKE-i ország között, ahol tanítottunk.

Tehetetlenség és változtatási ügynökök. A KKE-i menedzserek és egyetemi oktatószemélyzet több amerikai és nyugati társukhoz hasonló jellemvonásokat mutat föl: a fizikai tehetetlenség, amely nagyon erősen áll ellen a változásnak. Ez a tehetetlenség nemcsak a nagyon magas beosztású menedzserek körében jelentkezik – mint pl. egy lengyel állami tulajdonú, több ezer munkást foglalkoztató rézolvastómű igazgatója esetében, aki egy órán keresztül szónokolt nekünk a piaci verseny és a kapitalizmus gonoszága ellen –, de a KKE-i egyetemek idősebb oktatószemélyzete körében is, akik nem szándékoztak felülvizsgálni a tervutasításos gazdaság működéséről szóló megszörgült húsz éves előadási jegyzeteiket.

Bizonyos fokig megiepdöttünk, hogy a változást megfigyeléseink szerint ezekben a KKE-i országokban általában nem a privatizáció előtt álló nagyvállalatok, s nem is a tekintélyes egyetemek indították el, hanem a KKE-i országokban termelésbe kezdő nyugati cégek, az egyetemi hallgatók, a fiatalabb oktatók, továbbá a vállalkozó szellemű menedzserek, akik úgy látják, hogy jövőjük ennek a tudásnak a megszerzésén múlik. Ők a „változás motorjai“, ők ismerték fel a magángazdaság tanulmányozásának sürgető igényét. A nyugati cégek úgy gyarapították a képzett menedzserek sorait, hogy nyugati menedzsereket hoztak be, akik gyakorlati képzésben részesítik a KKE-i menedzsereket, s pártfogóik feladatait veszik át, s végső soron őket helyettesítik, s ők tartanak szabályos tanfolyamokat, ahol a résztvevő menedzserek száma indokolja ilyen tanfolyamok tartását.

Javasolt intézkedések

Ezeket a témákat szem előtt tartva, s a jövőbeni KKE-i menedzsertovábbképzésre szánt gyér USA finanszírozás miatti aggodalomtól vezérelve javaslataink a következők:

1. Az amerikai/KKE-i egyetemi kapcsolatokat ki kell bővíteni, s ebben az együttműködésben közre kell működniük az USA-beli magáncégeknek és a nyugati cégeknek, amelyek képzést nyújtanak a KKE-i országokban. Ezek a cserekapcsolatok fejlesztik a helyi oktatószemélyzet képességeit, és elősegítik, hogy az amerikai oktatók mélyrehatóan megismerjék a KKE-i országok gazdasági viszonyait. Ha lehetséges, igyekezzünk a képzés egy részét nem hagyományos médiákon keresztül – hanem helyi TV-n, sőt távoktatási telekommunikációs eszközökkel – folytatni.

2. Műhelymunkát kell szervezni azzal a határozott céllal, hogy segítsük a KKE-i oktatószemélyzetet abban, hogy *a)* kifejlődjön bennünk az a gyakorlati képesség, hogy megismerjék a helyi KKE-i vállalatok működési

elveit, dolgozzanak ki tanterveket, és írjanak esettanulmányokat, valamint oktatási segédleteket a KKE-i vállalatokról, továbbá, hogy *b)* ezeket az ismereteket a nyugati oktatószemélyzet vagy oktatási szakemberek vigyázó szemei alatt tanítsák.

3. Az e programokba bevont amerikai oktatóknak lehetővé kell tenni, hogy mélységében megismerjék a KKE-i vállalatok előtt álló feladatokat gyárlátogatások és esettanulmányok révén, s ezzel is elősegítsük a megismerési folyamatot és növeljük a tananyag értékét.

4. Az USA-beli tudományos szervezetek – többek között az egyetemek, ill. a szakmai egyesületek – tájékoztató missziót tudnának teljesíteni azzal, hogy összegyűjtik és katalogizálják a KKE-i eseteket és tanulmányokat, továbbá megvizsgálják annak a lehetőségét, hogy Internet általi terjesztésre alkalmasak-e? A Costa Rica-i Instituto Central Americano de Administración de Empresas (az INCEA vagyis a Közép-Amerikai Vállalatigazgatási Intézet), a latin-amerikai esettanulmányok központja szolgálhat ilyen mintául a KKE-i országoknak, egyének és kollektívák számára egyaránt.

Az amerikai tudományos kutatóknak és oktatóknak együtt kell működniük KKE-i kollégáinkkal a speciális KKE-i igényeknek megfelelő könyvek és tanulmányok kidolgozásában. A lengyelek a lengyel eseteket s tankönyveket, a magyarok a magyarokat szeretik stb. A helyi esetek és példák sokkal életszerűbbek és sokkal inkább motiválnak.

Gondosan megtervezett menedzserképzéssel nyertes helyzeteket képzelünk el mindenki számára, aki érdekelt a kelet-közép-európai képzésben. A jobb felkészültségű KKE-i üzleti oktatószemélyzet képes lesz arra, hogy egyetemi tanfolyamokat és magas színvonalú menedzserképző programokat tartson, s ezzel fizetését is emelni tudja. A sikeres KKE-i vállalatok kellőképpen képzett helyi oktatókat kapnak. A jó felkészültségű KKE-i menedzserek jobban tudnak érvényesülni a piaci versenyben. Az amerikai egyetemi oktatószemélyzet jobban fogja ismerni a kelet-közép-európai gazdaságokat és a globális piacot. S kik lesznek ennek a végső haszonélvezői? A KKE-i polgárok, akik nagyobb mértékben részesülnek a demokrácia és a piacgazdaság beígért előnyeiből.

Fordította: Bihari Gábor

Eredeti cím: David H. GOBELI, Krzysztof PRZYBŁOWSKI, William RUDELIUS: Customizing management training in Central and Eastern Europe: Mini-shock therapy (Business Horizons. Vol. 41. Number 3, May-June 1998. pp. 61-72.)