

Kóvári György

## Mitől egyetem az egyetem?

A magyar felsőoktatás szerkezeti átalakítását élénk viták kísérik. A bolognai folyamatra keresztelt többciklusú képzési rendszer számos vonásában emlékeztet az angolszász, különösen az amerikai felsőoktatási modellre. Ez felidézi bennem az amerikai egyetemeken szerzett benyomásaimat, tapasztalataimat. Az a kérdés foglalkoztat, hogy egy külföldről érkezett oktató-kutató vagy egyetemi hallgató miért érzi magát rövid időn belül otthonosan egy teljesen más szervezeti kultúrában, vagy, hogy egy erőteljesen kompetitív rendszerben mi motiválja a tanárok szervezet iránti kötődését, és mi okozhatja, hogy az emberi kapcsolatokban is egészen más mentalitás érvényesül, mint amelyet idehaza, ha nem is tudunk megszokni, gyakran kénytelenek vagyunk elviselni. Csak színlelik, vagy valóban örülnek mások sikerének, sőt azt is magukénak érzik; megjátsszák, hogy segítőkészek, vagy természetesnek tekintik? Vajon mitől egyetem az egyetem? A válaszom természetesen személyes élményeken alapul, amit sok véletlenszerű elem, szerencsés találkozás, rokonszenven alapuló szakmai, emberi elfoglaltság is átíthat, és egyáltalán nem mindegy egy kontinensnyi országban, hogy melyik egyetemen fordul meg az ember. Éppen ezért óvakodnék az általánosítás leghalványabb kísérletétől is, annyit azonban megkockáztatok, hogy megítélésem szerint az alapvető különbség nem a képzés színvonalában van.

A George Washington Egyetemen az ezredforduló után egy egész szemesztert tölthettem. Tanulmányozhattam a munkagazdaságtan, az emberierőforrás-gazdálkodás és a munkaügyi kapcsolatok kutatási eredményeit, a széleskörű komparatív elemzéseket, és bepillantást nyerhettem az oktatási folyamatba is.

Meglepetéssel tapasztaltam, hogy az előző három évhez képest például a munkagazdaságtan vagy az emberierőforrás-gazdálkodás képzési programja, kutatási tematikája látszólag alig változott. Időközben az informatika térnyerése és az üzleti életben elterjedt korszerű eljárások és módszerek – kontrollring, folyamatok újraszervezése, benchmarking – átrendezték és megújították az emberierőforrás-gazdálkodás funkcióit. Szakértői rendszerek támogatják a személyügyi tevékenységet, amit korábban a szakemberek végeztek el, azt ma virtuóz algoritmusok segítségével a korszerű számítógépek oldják meg, továbbá olyan interaktív megoldásokat alkalmaznak, amelyek a szolgáltató-tanácsadó funkciók egy részét önkiszolgáló rendszerben teszik hozzáférhetővé a munkavállalók és az üzleti partnerek számára. Az emberierőforrás-gazdálkodást támo-

gató szakértői rendszerek és a „papírmunkák digitalizálása” – levelezés, pályázat, kérdőívek kitöltése, hírlevél stb. – növeli a hatékonyságot és erősíti azt a korábbi tendenciát, amely az emberi erőforrások üzleti vénával rendelkező szakértőit mindinkább a szervezeti stratégia formálójává és a változásmenedzselés részesévé avatja. Másrészt a munkatársak képezhetősége, a szervezeti tanulás, a tudás összegyűjtése, megosztása és ésszerű hasznosítása mindinkább a szervezeti innováció motorja.

Az elektronikus kereskedelem dinamikusan nő a cégek egymás közötti forgalmában, az internet a mindennapi élet részévé vált. Piacvezető cégeknél „high-tech benefit”-ként a dolgozók számítógépet és kedvezményes internet-hozzáférési lehetőséget kapnak, ilyen kedvezményben részesült például a Delta 72.000 vagy a Ford 370.000 alkalmazottja. Újra kell értelmeznünk az információs és a kommunikációs rendszerek működését, a munkahelyi képzést és a részvételt. A Saturn személygépkocsi gyár 70%-ban a dolgozók tulajdonában van. Említhetnénk még a távmunka terjedését, a telepítési kötöttségek lazulását, a tudásintenzív húzóágazatok jelentőségét, a rugalmas foglalkoztatási és vállalkozási formák megszorodását. Mindezek az új szervezeti jelenségek és kísérletek a gyorsan változó és bizonytalanságokkal terhes világgazdasági környezetben új vezetési filozófiák, szervezetfejlesztési elgondolások felbukkanásához, az „új gazdaság” fogalmi kereteinek és összefüggéseinek kutatásához, esetenként az uralkodó közgazdasági paradigmák megkérdőjelezéséhez vezetett.

Az amerikai gazdaság tartós konjunktúrája legalább annyira megrézfálta az elméleti közgazdászokat, mint az 1970-es évek második felében elmélyülő stagfláció. Az amerikai gazdaság a 1990-es években olyan „aranykori növekedési pályán” haladt, ami megkérdőjelezte a munkanélküliségről alkotott felfogások érvényességét. A munkanélküliség történelmi mélypontra süllyedt. Ráadásul a tartósan gyors növekedés és a „szűk” munkaerőpiac ellenére az árszínvonal meglepően stabil maradt. A gazdaság szereplőit hidegen hagyta, hogy a közgazdászok egy része az inflációs spirál beindulásától tartott. A FED is csupán azért emelgette a kamatlábat, hogy a szárnyaló tőzsdét kissé „lehűtse”. Végül az akkoriban példátlanul erős dollár egyáltalán nem gyengítette az amerikai cégek nemzetközi versenyképességét. Érthető, hogy a gazdasági jelzőszámok ilyen együttállása zavarba hozta az uralkodó közgazdasági irányzatok képviselőit.

Ezek az új jelenségek és gondolatok a látszólag változatlan tantárgyi tematikák ellenére is beépültek, főként a friss irodalom feldolgozása és esettanulmányok révén, az oktatási folyamatba és inspirálták a kutatásokat, de ennél is meghatározóbbnak bizonyult az élő szakmai kérdésekről és az új kutatási eredményekről rendszeresen folyó előadások és viták tömege. Elcsodálkoztam, hogy ennyi párhuzamosan folyó szakmai rendezvény, hogyan képes „telt házat” vonzani, mi lehet a magyarázata annak, hogy az egyébként nagyon elfoglalt tanárok és diákok nem sajnálják az időt ezekre az eseményekre. Vagyis ebből a szempontból nem pusztán az oktatás szerepe a fontos, hanem az egyetem szellemi atmoszférája, szakmai igényessége az egyetemi hallgatók, oktatók és alkalmazottak beállítottsága, a tanszéki műhelyek fogékonysága, nyitottsága, együttműködési készsége. Az intézmény szervezeti kultúrája előfeltétele annak, hogy a tudástranszfer gyors és hatékony legyen.

Az említett jelenségek vizsgálatára szerveződő elméleti és empirikus kutatások programját, vagy a műhelymunkák részeredményeit tudományos mini-konferenciákon, kutatási beszámolókon, a tantervi program mellett folyamatosan szerveződő előadásokon és szemináriumokon ismerheti meg az egyetemi közösség.

A rangos amerikai egyetemeken a különböző megközelítések, irányzatok, iskolák és iskolateremtő egyéniségek békésen megférnek egymás mellett – többek között ettől egyetem az egyetem – így azután a friss kutatási eredmények és az eleven szakmai viták vagy viszonylag gyorsan beáramlanak az egyetem falai közé, vagy éppenséggel az egyetem a bölcsőjük. Az pedig különösen elgondolkodtató, hogy az új felismerések, elméleti megközelítések, empirikus kutatások fogadtatásának, értékelésének egyik mércéje a gyakorlati alkalmazás.

Itthon gyakran hallom, hogy az amerikai egyetemeken személytelen az oktatás, a hallgatókkal mechanikus gondolkodást igénylő tesztekkel íratnak, szűk munkaköri feladatokra képeznek, mégis meglepően tág a hallgatók tantárgyválasztási szabadsága. Őszintén szólva, ennek éppen az ellenkezőjét tapasztaltam. A graduális (mester)képzésben huszonöt diáknál ritkán kerül több egy tanulócsoporthoz és a professzor a második foglalkozáson már a keresztnevükön szólítja őket. A kötelező és a választható tárgyak státuszában már csak azért sem lehet különbség, mert ami az egyik programban kötelező tárgy az a másikban választható és viszont. A hallgatók zöme már eleve munkatapasztalattal „érkezik”, és munka mellett végzi el a graduális szintet, ezért a diákok önérdelke, hogy a valóban széles tantárgyi kínálatból, a jól egymásra épülő kötelező tárgyak mellett, a szakma elsajátítását szélesebb alapokon támogató és a diploma megszerzéséhez vezető legrövidebb utat válasszák. Tény, hogy a kreditrendszer mind egyetemen belül, mind egyetemek között nagyon rugalmassá teszi a hallgatók mozgását, de ennek előfeltétele az a minőségbiztosítással is felérő „szabványosítás”, ami a tárgyak tartalmára, tananyagára, követelményeire és óraszámára vonatkozik. Pontosan lehet tudni, hogy mi tartozik a „bevezető vagy alapozó, a középhaladó és a haladó” stúdiumok ismeretkörébe és melyek azok a nagyjából „egyenértékű” kézikönyvek, szakkönyvek, amelyek a különböző szintű kurzusokon a tanár „ízlésétől” függően használatosak. Tény az is, hogy gyakorlatiasabb a képzés, mint amit itthon megszoktunk, de a hiedelmekkel ellentétben ez nem szűk specializáció, hanem olyan képességek fejlesztése és olyan készségek elsajátítása, amelyek megkönnyítik a diplomások munkaerő-piaci érvényesülését.

A hallgatókat önálló munkára szorítják, sok írásbeli feladatot kapnak, gyakran tartanak kiselőadást és rendszerint csoportosan prezentálnak, és természetesen számítógépen dolgoznak. Minden foglalkozáson valamilyen formában aktívan részt vesznek a munkában, ami meghatározott módon befolyásolja a negyedévi és a félévi eredményüket. Az elméleti ismeretek gyakorlati alkalmazása mellett szembetűnő és sikeres törekvés a világ minden tájáról összesereglett diákok írásbeli és szóbeli kifejezőképességének fejlesztése. A mi felfogásunk szerinti vizsgaidőszak nálunk ismeretlen, a szorgalmi időszakban viszont diáknak, tanárnak egyaránt folyamatosan és hatékonyan kell dolgozni, azt is mondhatnám, hogy keményen megdolgoztatják egymást. Az oktatóknak nincs is idejük az egyetemen folyó tudományos, oktatási és szakmai közéleti feladataikon kívül mással foglalkozni. Ezek alapján – a hallgatói értékelésüket is ideértve – ítélik meg a munkájukat, és ettől függ az előrelépésük. Persze a keresetek gondtalan megélhetést nyújtanak a szerződéses munkaviszonyban álló tanársegédeknek és adjunktusoknak éppen úgy, mint a tartós munkaviszonyt kiérdemelt professzoroknak.

Az egyetem egyben kulturális központ is, igényes és kevésbé igényes kikapcsolódást nyújtó programok színes kavalkádjával, ahol a könyvtárak és az informatikai laborok mellett a különböző sportlétesítmények is éjjel-nappal, az év minden szakában nyitva állnak az érdeklődők számára. A diákok személyiségét nagyon előnyösen formálja ez

a pezsgő szakmai és kulturális élet, a különböző eszmék, értékek, viselkedésformák találkozására, az öntevékenység, illetőleg az a felelősség, amivel az egyetem különböző egységeit, programjait maguk a diákok működtetik.

Újabbban a leginkább hagyományörző európai felsőoktatási modellek – Németország, Olaszország – is igyekeznek meríteni az „elit” amerikai egyetemek tapasztalataiból, ilyen például a „többlépcsős” képzés, esetleg munkatapasztalattal fűszerezve, vagy a külföldi diákok vonzása, illetőleg a külföldi részképzések szervezése és gáláns támogatása, továbbá a kapacitások ésszerűbb kihasználása. Az „elit” amerikai egyetemek nemzetközi arculata egyre inkább Európában is hódít.

A felsőoktatás drága, jelentős befektetéseket igényel, finanszírozása nem könnyű feladat, még annak tudatában sem, hogy feltehetően „kamatostul” megtérülnek ezek a befektetések. A jó amerikai egyetemeken nagyon magasak a tandíjak, mégis úgy tűnik, hogy a tehetséges fiatalok nem vesznek el, mert ösztöndíjat, alapítványi vagy egyéb támogatást kaphatnak, hitelt vehetnek fel a majdani keresetükre. Az egyetemet mint képzési nagyüzemet menedzserek és profi bürokraták irányítják, az akadémiai állomány az igazi feladatára: a kutatásra és az oktatásra összpontosíthat.

Bizonyára az amerikai felsőoktatás számos bevált strukturális elemét adaptálhatnánk, anélkül, hogy igazi értékeinket, hagyományainkat feladnánk. A problémánk lényegét inkább abban látom, hogy rendszerint eklektikus „öszvérmegoldásokkal” kísérletezünk, ahelyett, hogy az ismert működőképes modelleket rendszerszerűen, működésük belső logikáját figyelembe véve megvizsgálnánk, és eldöntenénk, hogy melyik modell adaptálása ötvözhető a legeredményesebben hazai adottságainkkal és értékeinkkel. A rendszerszerű elemzéssel és az adaptálással járó erőfeszítések aligha takaríthatók meg, de ami jól működik, azt nem kell újra, esetleg „gyengébb kivitelben felfedezni”. Az „öszvérmegoldások” hátulütője pedig az, hogy a kedvezőtlen mellékhatások annyira felerősödhetnek, hogy lerontják az itt-ott már sikeresnek bizonyult megoldások hatásfokát.

Szerencsére elkerülhetetlen, hogy versenyképességünket szem előtt tartva az élenjáró nemzetközi gyakorlat felé haladjunk, és hallgatóink a legjobb hazai hagyományokat a külföldi részképzések lehetőségeivel ötvözve, az előírt követelmények teljesítése esetén, az európai munkaerőpiacon is érvényes diplomát kapjanak. Mindjárt hozzáteszem, hogy például az emberitőke-gazdálkodáshoz értő közgazdászok képzésében ma még az elbizakodottságunk leghalványabb megnyilvánulása is rendkívül ártalmas lenne. Messze vagyunk még attól, hogy a munkaerőpiac szerkezete, működése és elemzése, a munkaerő-piaci szolgáltatások vagy a munkaügyi kapcsolatok és a szociális párbeszéd szereplői és intézményei, vagy az emberi erőforrások fejlesztése és hasznosítása a súlyának megfelelően épülne be a hazai gazdasági felsőoktatás programjaiba, vagy, hogy az érintett területeken dolgozó szakemberek többségének a felkészültsége elérné a nemzetközileg elvárható színvonalat. Az említett szakmai kultúrák beágyazódása a felsőoktatásba meg sem közelíti a nyugat-európai vagy amerikai egyetemeken játszott szerepüket.

Miközben a kutatási eredményeink nemzetközi mércével mérve is jelentősek, jelenleg még ezek a kutatási eredmények csak lassan és töredékesen épülnek, épülhetnek be az egyetemi oktatásba, de az okok elemzése messzire vezetne. Talán a vállalati empirikus vizsgálatok az utóbbi időben némileg háttérbe szorultak. Diagnosztikai és fejlesztési munkák főként vállalkozási formában folynak az üzleti életben. Ez azonban nem helyettesítheti a tényfeltáró kutatásokat, a független és elsősorban a tényleges működési

mechanizmusokat feltáró tudományos munkákat. Az átvilágítások tapasztalatairól és az új rendszerek bevezetéséről szórványosan megjelennek írások a Munkaügyi Szemlében, a Vezetéstudományban és más folyóiratokban is, de ezekből a példákban, híradásokból nem igazán tárul fel, hogy a szervezetek életében milyen mélyreható változások történnek.

Az empirikus vizsgálatok költségesek és időigényesek. Az egyetemek és az Akadémia forrásai szerények az ilyen kutatások támogatására. Ugyanakkor ma meg viszonylag kevés olyan kutató van, aki nemzetközi kutatói hálózat tagjaként ismeri a külföldi források bevonásához szükséges pályázatok „fortélyait” és feltalálja magát a „globalizálódó piacon”, jól menedzselve a „saját csapata” hazai empirikus vizsgálatait is.

Furcsa jelenség az is, hogy egyes konferenciákat a tudomány világának képviselői szerveznek, és oda meghívják a versenyszférában dolgozó gyakorlati szakembereket, más konferenciákat a versenyszféra szervez, ahová pedig a tudományos kutatókat valamint a felsőoktatás tanárait hívják meg. Tapasztalataim szerint a tudományos konferenciákra nem vagy alig mennek el a gyakorlati szakemberek, viszont a gyakorlati szakemberek által rendezett konferenciákról a tudomány képviselőinek többsége marad távol. Mintha nálunk még nem alakult volna ki az a kultúra, amely természetesnek tekinti a folyamatos párbeszédet az akadémiai szféra és az üzleti élet között, másrészt hiányoznak azok a feltételek és kényszerítő körülmények is, amelyek a gyümölcsöző párbeszédet serkentnék.

Ma még az üzleti élet képviselői inkább kíváncsiak egymás tapasztalataira, mint az új kutatási eredményekre, amelyeket nem lehet közvetlenül és azonnal „aprópénzre” váltani. Az akadémiai szféra jeles képviselői pedig feltehetően úgy gondolják, hogy az új tudományos eredmények áradatával is lépést kellene tartani, és valahogy meg is kellene élni. Aligha jut idő és energia az önmagukban érdekes, de inkább csak egy-egy céget vagy cégcsoportot érintő tapasztalatok megismerésére. Az empirikus vizsgálatok szaporítása és hasznosítása is az egészségesebb párbeszéd mellett szólna. Az igazság az, hogy gyakran még az egyetemeken vagy az Akadémián, az „egyívásúaknak” rendezett tudományos tanácskozásokon is gyakran foghíjasok a padsorok, üresen maradnak a székek. Pedig a ma működő innovációk a tegnapi kutatások termékei, a jövőbeni versenyelőnyöket pedig a mai kutatási eredmények alapozzák meg. Ennek felismeréséhez kevésbé hajszolt életre és távlatosabb gondolkodásra lenne szükség.

Az amerikai egyetemeken természetes az oktatók mobilitása az üzleti élet, illetőleg a közszolgálat és az egyetem között. Továbbá, a kockázati tőke és az élelmes menedzserek ott ólálkodnak az új ötletek születése közelében, mert ezek beteljesülésétől várják a jövőbeni piaci sikereiket. Ezért bőkezűen támogatják az egyetemi műhelyeket, hiszen érdekeltek abban, hogy innovációkkal lépják meg a piacot. Egyebek mellett ez a szerves és gyümölcsöző együttműködés az említett kulturális különbség magyarázata.