

TIMO Nakari-HÉDER Sándor

## NOKIA GONDOLKODÁSMÓD PÉCSETT

A Nokia a világ egyik legnagyobb hírközlési vállalata. Egy finn kisvárosból indult el arra a világhódító útra, amelynek állomásait napjainkban is tovább növeli. Mi e páratlan siker titka? Ha ezt az alábbi írás nem is fejt meg pontosan, abban bizonyosak lehetünk, hogy a cégre jellemző Nokia Way-gondolkodásmód jelentős szerepe játszik a sikerben. A cikkben arról olvashatunk, hogy miért és hogyan segíti az egységes szemlélet a versenyben.

A Nokia a világ legsikeresebb nemzetközi vállalatai közé tartozik. Közismert a cégnek a kilencvenes évek elején az alaptevékenységre (core competence) koncentráló, business process reengineering szemléletű átalakítása.

Az átalakítás során sűrűn emlegetik *Jorma Ollila* nevét, aki 1997-ben elnyerte az év vezérigazgatója címet, a Világbank Nemzetközi Valutaalapjának éves Hong Kong-i találkozóján. Ollila Finnországban született, közgazdasági, mérnöki és politikatudományi végzettséget szerzett. 1990–92 között a Nokia Mobiles Phones elnöke volt, 1992-től a Nokia elnök-vezérigazgatója. Tevékenysége, módszerei, elvei jelentősen hozzájárultak ahhoz, hogy míg a Nokia 1988-ban válságban volt, addig 1996-ra a világ egyik legnagyobb hírközlési vállalatává vált, s állapota megfelelő ahhoz, hogy jelentős ütemben növekedjék tovább. E növekedés hozta létre 1996-ban Pécs városában a Nokia mintegy ötszáz főt foglalkoztató, monitorokat gyártó új gyáregységét, melynek létszáma 1998-ra elérte az ezer főt.

Cikkünkben elsősorban arra koncentrálunk, hogy a Nokia Way, vagyis a nokiás gondolkodásmód, hogyan jelenik meg a pécsi gyárban, s mennyiben járult hozzá ahhoz, hogy a gyár rövid idő alatt képes volt integrálódni Pécs életébe. A bemutatáshoz olyan modellt hívtunk segítségül, amely az NLP (Neuro-Lingvisztikus Programozás) iskola egyik alap gondolata, s a VÁLTOZÁSOK

LOGIKAI SZINTJEI névvel került be a menedzsment nemzetközi elméletei közé. Az NLP az 1980-as évek forradalmian új kommunikációs iskolája, mely „azokat az összefüggéseket írja le, amelyek az emberi kommunikáció pszichofiziológiai folyamatai és nyelvi kifejezései, valamint a szubjektív gondolkodásmódok és tapasztalás-minták között fennállnak”. (1) Az alábbiakban ismertetett módszert Gregory Bateson munkásságából eredeztetik. (2)

### A változások logikai szintjei modell leírása

E modell egyszerre érvényes az egyénekre és a szervezetekre. Mindannyian különböző szinteken tanulhatunk, változhatunk egyszerre, ám – ahogy azt Bateson észrevette – minél magasabb szinten tanulunk, annál erősebb a változás az alsóbb szinteken, ugyanakkor az alsó szintek változásai alig befolyásolják a felső szinteket, vagyis „alulról fölfelé” változni nagyon nehéz.

#### 1. Rendszerek szintje

E gondolkodási modell legmagasabb, vagy helyesebben legmélyebb szintje a rendszerek szintje, a külvilághoz való csatlakozás szintje, ahol olyan átfogó kérdésekre keresünk választ, mint pl. a „Mely rendszerek része vagyok?” „Mi végre vagyunk a világon?” „Kit szol-



gálunk?" Ez a szellemi szint irányítja és alakítja leginkább észlelésünket, gondolkodásunkat, életünket.

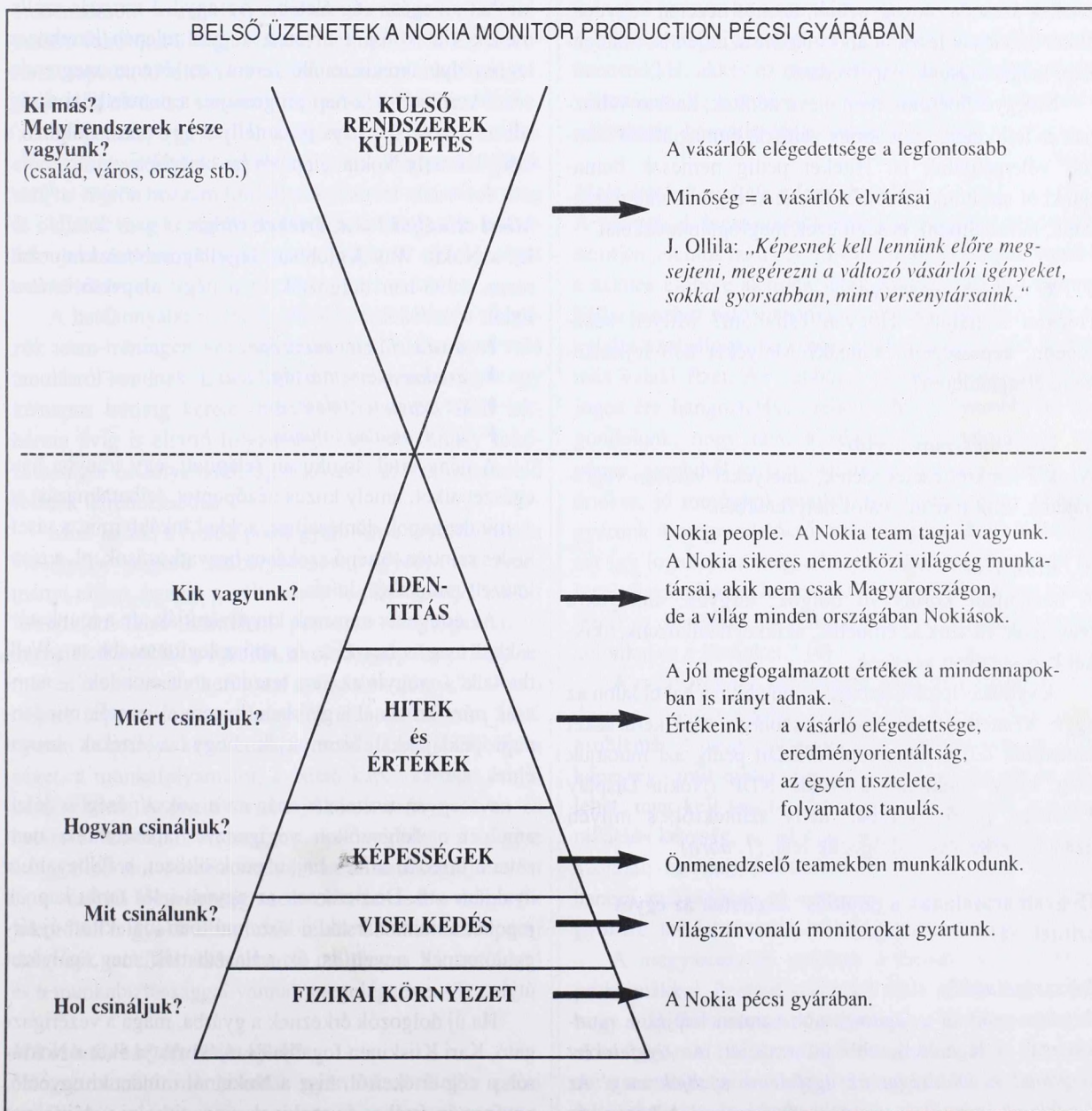
Rendszer, vagyis az a valaki/valami más, akit szolgálunk lehet a családjunk, munkahelyünk, nemzetünk, ügyfeleink, a világpiac, vagy bármely vallás istene.

Az 1. ábra jól láthatóan mutatja, hogy a rendszerek szintje és az alatta elhelyezkedő szintek között jelentős különbség van. A rendszerek szintje olyasvalami, amely rajtunk kívül van, legyen az a családjunk vagy közös-

ségünk, ezzel szemben a többi szint: identitás, hitek, értékek, képességek, viselkedés mind a bensőnkől fakad, bennünk van jelen. E szintek viszont csak akkor kaphatnak energiát, ha a rendszerek szintje világosan megfogalmazva áll előttünk, s minden erőnk és figyelmünk rá irányul. A hétköznapi nyelvére lefordítva ez azt jelenti, hogy pénzt, energiát, belső örömet csak akkor kaphatunk, ha kilépünk önmagunkból, s valaki mást szolgálunk.

1. ábra

A változás logikai szintjei





## 2. Identitás

Az identitás vagy azonosságtudat önmagunk pontos megfogalmazását jelenti. Ha ezen a szinten akarunk változni, akkor a következő kérdésekre keressük a választ: „Ki vagyok én?” „Kik vagyunk mi?”

## 3. Hitek, értékek

Magatartásunkat, mindennapi tetteinket értékek, hitek, meggyőződések alakítják, befolyásolják. Miért teszem? – kérdezzük magunktól az értékek szintjén. A pénzszerzés hajt, a mielőbbi meggazdagodás vágya, vagy az, hogy jó szolgálatot tegyek, örömet okozzak valaki másnak? Ha az értékek szintjén megegyezünk, azonos nézetten vagyunk, akkor azonosak leszünk a viselkedés szintjén is, mindennapi magatartásunk alapelveiben.

Meggyőződéseink nem eleve adottak, hanem változnak és fejlődnek, mint ahogy változik önmagunkról alkotott véleményünk is. Hiteket pedig nemcsak önmagunkból merítünk, hanem családunk, cégünk ahol dolgozunk, társadalmunk is segít ezek megfogalmazásában.

## 4. Készségek, képességek

Hogyan csináljuk? Hogyan csinálom? Milyen készségeim, képességeim vannak? Melyeket kell fejlesztenem, elsajátítanom?

## 5. Viselkedés, magatartás

Azok a konkrét cselekedetek, amelyeket valóban végrehajtunk, amit teszünk valós helyzetekben.

## 6. Környezet

A bennünket körülvevő dolgok, tárgyak, amelyekre reagálunk, és azok az emberek, akikkel találkozunk, akikkel kapcsolatban vagyunk.

A változás logikai szintjei című ábrán a bal oldalon az egyes szinteken belül megválaszolásra váró kérdéseket tüntettünk fel, az ábra jobb oldalán pedig azt mutatjuk meg, hogy konkrétan a Nokia NDP (Nokia Display Products) pécsi gyárában mely szintekről, s milyen üzenetek érkeznek a dolgozók felé. (1. ábra)

### Hogyan áramlanak a „nokiás” üzenetek az egyes szintekről?

#### Ki szolgálunk?

A pécsi gyárban a legmagasabb szinten kapják a munkatársak a legerőteljesebb információt. *Az ügyfelekért vagyunk! A minőséget az ügyfeleink szabják meg! Az ügyfeleink igénylik a versenyképes árakat! A közép- és*

felsővezetők minden szavukkal, minden tettükkel ezt hangoztatják, a megbeszéléseken és termelési tanácskozásokon éppúgy, mint az üzemi újság hasábjain. A parkoló is ezt üzeni a szimbólumok nyelvén: a vendégeké az első parkolóhely.

#### Kik vagyunk?

Erőteljes az információ a „kik vagyunk”, vagyis a Nokia identitás kialakítására. Nokiások vagyunk! Nokia People – mondja, írja a cég nemzetközi lapjának címe, amely minden Nokiához eljut, dolgozzon bár a világ bármely pontján. E lapon keresztül bármely alkalmazott betekinthez az egész cég életébe. Az együvé tartozás szellemének kialakítására hivatott a gyár telepén létrehozott teniszpálya, kondicionáló terem, az évente megrendezésre kerülő Nokia-nap programjai, a nemzetközi újság, sőt az a belépő kártya is, amellyel egy pécsi dolgozó a világ bármely Nokia telephelyére beléphet.

#### Miért csináljuk? – az értékek világa

Ez a Nokia Way legjobban, legvilágosabban kimunkált része. 1993-ban dolgozták ki a négy alapvető értéket. Ezek:

- ◆ a vásárló elégedettsége,
- ◆ eredményorientáltság,
- ◆ az egyén tisztelete, és
- ◆ a folyamatos tanulás.

A négy érték logikusan felépített, egy irányba ható egészet alkot, amely közös nézőpontot, felhatalmazást ad a mindennapok döntéseihez, sokkal inkább mint a viselkedés szintjén történő szokásos beavatkozások, pl. a részletezett munkaköri leírás.

Az értékeket nemcsak kinyilvánítják, de a munkatársakkal meg is beszélik, és ami a legfontosabb, a „Walk the talk” – vagyis az „azt teszem, amit mondok” – nemcsak mint szólás él a gyárban, hanem a vezetők mindennapi példájukkal bizonyítják, hogy az értékek szerint élnek.

Az egyén tiszteletét már az a sokszínűség is jelzi, amelyet a dolgozókon végignézve tapasztalunk: nem ritka a hosszú, színes haj, a punk-öltözet, a fülbevaló, a nyaklánc stb. De nemcsak az egyéni ízlés terén kapnak jogokat a munkatársak: a közelmúltban kialakított új tárgyalótermek neveit is ők választhatták meg, pályázat útján.

Ha új dolgozók érkeznek a gyárba, maga a vezérigazgató, Kari Kiiskinen fogadja és tájékoztatja őket a Nokiáról, a cég értékeiről, hisz a Nokiánál mindenki egyenlő, egyformán értékes és senkinek sincs titkolni valója – ezt



sugallja a vezetői irodán az átlátszó üvegablak is. Kari Kiiskinentől a következő történetet hallottuk. Egy alkalommal az egyik külföldi ügyfél látogatába érkezett a gyárba, s a felső vezetéssel folytatott szakmai konzultáció mellett, ott töltött ideje nagy részét a takarítónőkkel folytatott beszélgetésre, munkájuk ellenőrzésére fordította. Ez a történet is bizonyítja, hogy a Nokianál mindenki számít, minden ember és minden dolgozó munkája egyformán fontos.

### **Hogyan csináljuk?**

A Nokia pécsi gyárában a monitorok összeszerelése önmenedzselő teamekben történik. A teamek a legmagasabb fokú önállóságra vannak feljogosítva. Ez összeforrt csapatot, kiválóan szervezett csoportmunkát igényel. A vezetők elvárása a teamek irányában a következő:

Dolgozzatok együtt! Beszéljétek meg, egyeztetésük előre, hogyan fogtok együtt dolgozni. Ha problémátok van, ne rögtön hozzám forduljatok, hanem vitassátok meg és oldjátok meg közösen; törekedjétek, küzdjétek, hozzatok javaslatokat, ötleteket, vállaltok felelősséget munkátokért.

A hatékonyabb termelés elérése érdekében a dolgozók team-tréningen vesznek részt, ahol a teamben való tanulásról tanulnak. E tanuláshoz természetesen szűk egy kétnapos tréning kerete, hisz egy hosszabb, akár két-három évig is eltartó folyamatról van szó, amely fokozatosságot és folyamatosságot követel az önmenedzselő teamek létrehozásában.

Mint láttuk, a Nokia pécsi gyárában a vezetők nem a viselkedés szigorú szabályozásával igyekeznek eredményt elérni, hanem a változások logikai szintjei között ismertetett felső szinteken pontosan megfogalmazott üzenetek irányítják a munkát, a mindennapokat. Hogy ez milyen mértékben sikerül, azt a vásárlók döntenek el. Ám a cégnek roppant fontos a dolgozók elégedettsége is. 1996 nyarán felmérést készítettek a munkatársak körében, a céget, a munkafolyamatot, a belső kapcsolatokat érintő kérdésekben. A pozitív visszajelzések aránya ötven és hetven százalék között mozgott. A felmérésben a magyar átlaggal történt összehasonlításban a minőségfejlesztés és a vásárlói elégedettség szem előtt tartását a dolgozók jelentősen nagyobb arányúnak ítélték a Nokiában. A pécsi dolgozók emellett elsősorban a méltányos bánásmóddal és a munkabiztonsággal vannak megelégedve. (3)

### **Mit csinálunk? Hol csináljuk?**

Világ színvonalú monitorokat gyártunk a Nokia pécsi gyárában.

A Nokia sikereit ragyogóan bizonyítja, hogy termékei a legkiválóbb minősítést kapják a nyugati újságok hasábjain. 1995 januárjában „az év legjobb monitora“ (Best Monitor of the Year) címet kapta egyik termékük. 1995 márciusában a „legjobb számítógép termék“ (Best of Computer Products), 1995 és 1996 decemberében az „év terméke“ (The Product of the Year) minősítést szereztek meg, de elnyerték már a Best Buy, a „legjobb vásár“ címet is.

E cikk írói azt tapasztalták, hogy a változások szintjei közül a rendszer, az identitás és az értékek szintjén a legnehezebb a tanulás, de ez biztat a leglátványosabb eredménnyel is, mert ha e szinteken sikerül változást elérnünk a rendszeresen küldött és pontosan megfogalmazott üzenetekkel, akkor ez maga után vonja az alsóbb szintek változásait. Ez a típusú – felsőbb szintekről irányított – változtatás, beavatkozás a Nokia Way titka.

### **Mely értékek átvitele a legnehezebb?**

A változások legmagasabb szintjén, vagyis a rendszerek szintjén jelentős tanulnivaló vár a magyar dolgozókra. Ha e szinten előbbre akarunk jutni, feltétlenül változtatnunk kell a pénzhez való viszonyunkon: pénzünk abból lesz, ha valakit szolgálunk, ha olyan értéket állítunk elő, amiért más valaki fizet. Az „ebből a pénzből nehéz megélni“ jogos érv hangoztatása mellett tehát helyesebb, ha arra gondolunk, hogy nem a cégünknek, gyárunknak van pénze, amelyből kifizet bennünket, hanem nekünk kell értékes, jó minőségű munkát végeznünk, hogy cégünk, gyárunk a megrendelőktől pénzt kapjon. Kari Kiiskinen ezt így fogalmazta meg a helyi Nokia Monitor című lap legelső számában: „Jusson eszünkbe mindig, hogy a vevő fizeti a bérünket, a lakásunkat, a szabadságunkat, autónkat és a jövőnket.“ (4)

A magyaroknak nehézséget okoz az is, hogy ne forduljanak minden esetben a vezetőhöz, hogy ő oldja meg a problémát. A csoportos-problémamegoldás viszont olyan képesség, amit eddig nem tanultunk, pedig ezt is meg lehet, meg kell tanulni. Itt fontos az alapvető kommunikációs készség, az adatszinten való beszélés, hogy ne azonnal, hirtelen felindulásból oldjunk meg valamit, hanem mélyedjünk el, keressük meg, mi a probléma gyökere, mit lehet tenni, mi a legjobb megoldás.

A magyarországi gyárban a finnek is találkozhatnak problémákkal. Például számukra talán nehéz megszokni, hogy míg Finnországban a homogénebb finn értékrend okán mindenki tudja, mit kell érteni azon, hogy tarts rendet a munkahelyeden, addig itt meg kell állapodni abban, mit is értünk a „rend“ fogalmán.



**A Nokia legfőbb értékeinek egyike a folyamatos tanulás**

Napjaink fogyasztói piacán az igények szinte percről percre változnak. Ennek következménye, hogy a termékek életciklusai megrövidülnek, hisz egyre újabb és jobb termékeket követelnek a vásárlók a gyárhoz. Ha egy gyár lépést akar tartani vásárlói igényeivel, folyamatosan javítania kell szolgáltatásait, termékei minőségét, s ennek egyik legjobb eszköze a tanulás. A Nokia célja viszont nem a „lépéstartás”, hanem – Jorma Ollila szavaival élve – az, hogy előre megsejtse, megérezze a fogyasztók igényeit, sokkal gyorsabban, mint versenytársai. (5)

A Nokia új utak kialakítására törekszik, melyeken eddig még senki sem járt, s egy olyan világ megalkotására, amely eddig még nem létezett.

A pécsi gyárban például egy évben több új monitor összeszerelését is megtanulják a dolgozók, s ezeket felváltva gyártják.

A tanulás azonban nemcsak egyéni, hanem szervezeti érték is.

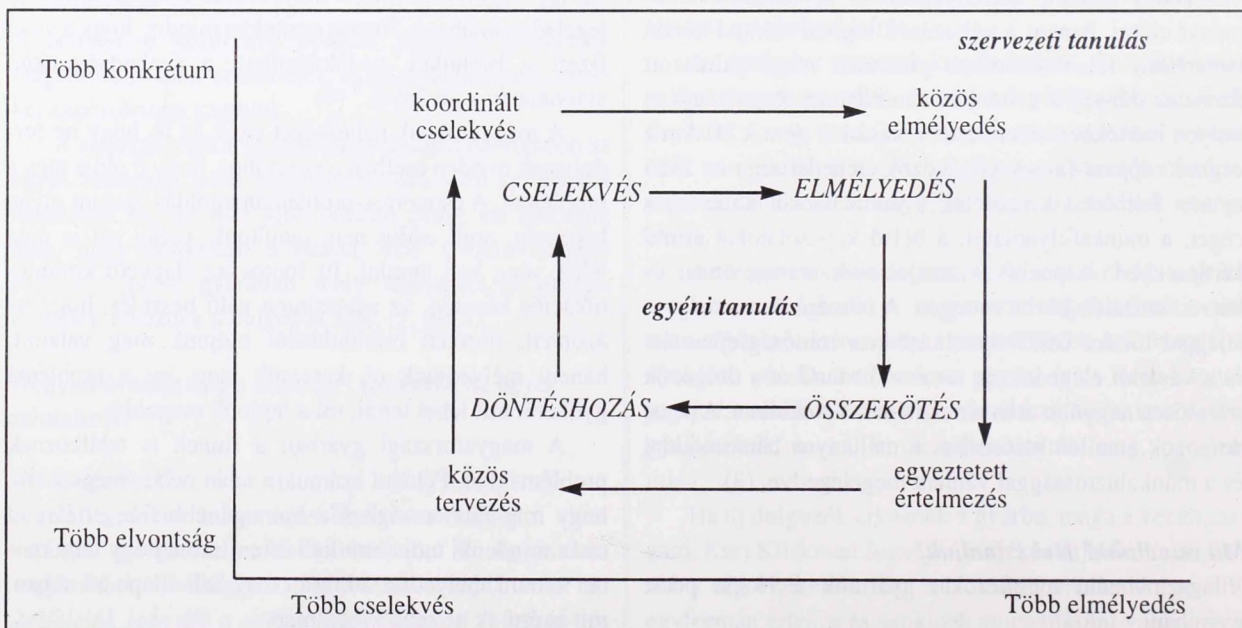
A cég humánpolitikája céltudatos Szervezeti Tanulás keretein belül fejleszti az önmenedzselő teamben való munkálkodás képességét. A szervezeti tanulás nagyban hasonlít az egyéni tanuláshoz, mégis számos ponton különbözik tőle. Az egyéni tanulásban a kezdeti elmélyedést az összekötés követi, amelyben összevetjük

ötleteinket az anyagi valóság lehetőségeivel. Ennek alapján döntünk, választjuk ki a legjobb ötletet. Ezt követi a cselekvés, a megvalósítás, amely újra szükségessé teszi az elmélyedést, az újbóli átgondolást, vagyis a tanulás egy folyamatos kört írva le újra indul, amelynek minden egyes szintjén lehetőségünk van a tanulásra. A folyamat kör jellege a szervezeti tanulásra is érvényes, bár ott a közös elmélyedést – Milyen problémáink vannak? Mi a probléma gyökere? Milyen ötleteink vannak a probléma megoldására? – az egyeztetett értelmezés követi, melynek során célokat, értékeket, fogalmakat tisztázunk. Ez után következhet a közös tervezés, majd a koordinált cselekvés és újra az elmélyedés.

Napjaink korszerű cégei, vállalatai mind az egyéni, mind a szervezeti tanulásra jelentős figyelmet fordítanak, s igyekeznek összhangot teremteni e kettő között. A tanulás ma már egy cég, egy gyár életében nem a hasznos munkavégzés helyetti időtöltés. A tudatosan megtervezett szervezeti tanulás minden lépése a munka részét képezi, mint ahogy a munkavégzés is alkalom a tanulásra, mely számottevően hozzájárul a cég fejlődéséhez, szolgáltatásaink, termékeink színvonalának emeléséhez. A pécsi Nokia monitor-összeszerelő részlegének minden munkatársa – annak érdekében, hogy a szervezeti tanulási kör minden szakaszát megismerjék és elsajátítsák – hétféle team-tréningeken vesz részt. (2. ábra)

2. ábra

**Egyéni és szervezeti tanulás**





## Összefoglalás

A finn Nokia cég itt Magyarországon, a kulturális különbségeken felülkerekedve gyorsan tudott alkalmazkodni a lehetőségekhez és elvárásokhoz, sikerült kivívnia a pécsi dolgozók elégedettségét, és jelentősen növelni termelését, javítani minőségi mutatóit. Ennek oka abban keresendő, hogy a cég vezetése a változások szintjei mindegyikéről folyamatosan küld üzeneteket a dolgozók felé, ezek közül is a legfelső szintekre helyezve a hangsúlyt, és az egyes szintek üzenetei között harmóniát tart fent. Timo Nakari, az NDP PR igazgatója így nyilatkozott a cég nemzetközi lapjában: „A Nokiát talán azért fogadták kedvezően Magyarországon, mert Nokia módon gondolkozunk, dolgozunk, megadva a tiszteletet az egyénnek, amely valamennyi alkalmazott attitűdjére és termékeink minőségére is hatással van.” (6)

A különböző szinteken megfogalmazott üzenetek közötti harmónia az, amely megeremti mind az egyénben, mind a szervezetekben a hatékony működéshez nélkülözhetetlen energiát és szenvedélyt. Ennek fontosságát maga Jorma Ollila is hangsúlyozza. „*Céljaink nemcsak kijelölik utunkat a jövőbe, de minden Nokiásnak energiát is adnak.*” (7)

## Felhasznált irodalom

- Bateson, G.: Steps to an ecology of mind. Ballantine Books, Ny, 1972  
 Bógel György–Salamonné Huszty Anna: Vállalatvezetés felsőfokon. BKE, Budapest 1997  
 David Molden: Managing with the power of NLP. Pitman Publishing, London 1996  
 Joseph O'Connor–John Seymour: NLP. Bioenergetic Kft., 1996  
 The Fifth Discipline Fieldbook. Nicholas Brealey Publishing, London 1994  
 Monitor, A Nokia monitor lapja 1996/1  
 Monitor, A Nokia monitor lapja 1996/3  
 Nokia People, Nokia Internal News Magazine 1997. December No. 6  
 Replika, Társadalomtudományi folyóirat, 1997. március, 25. szám

## Jegyzetek

- (1) Joseph O'Connor–John Seymour: NLP, Bioenergetic Kft., 1996. 11. o.
- (2) Bateson, G.: Steps to an ecology of mind, Ballantine Books, Ny, 1972
- (3) Monitor, A Nokia monitor lapja 1996/1. 7. o.
- (4) Monitor, A Nokia monitor lapja 1996/3. 2. o.
- (5) Nokia People, Nokia Internal News Magazine 1997. December No. 6. 8. o.
- (6) Nokia People, Nokia Internal News Magazine 1997. December No. 6. 6. o.
- (7) Nokia People, Nokia Internal News Magazine 1997. December No. 6. 8. o.

## E számunk szerzői

**KENESEI Zsófia** PhD hallgató, egyetemi tanársegéd, BKE Marketing Tanszék; **Dr. FÜLÖP Gyula** a közgazdaságtudomány kandidátusa, egyetemi docens, Miskolci Egyetem Vállalatgazdaságtani Tanszék; **Robert D. HISRIC**H tanszékvezető, egyetemi tanár, Case Western Reserve University, Cleveland; **SZEGEDI Krisztina** egyetemi tanársegéd, Miskolci Egyetem Vállalatgazdaságtani Tanszék; **TIMO Nakari** PR igazgató, Nokia Monitor Products, Pécs; **HÉDER Sándor** Szervezeti Viselkedés tanácsadó, NLP tréner; **Dr. NEMESKÉRI Gyula** ügyvezető, Ergonómiai Műszaki Fejlesztő Kft., **Dr. OSZOLI Ágnes** marketing igazgató, Vegyiműveket Építő és Szerelő Részvénytársaság; **SZÉKÁCS Anna** miniszteri biztos, Pénzügyminisztérium; **TEJNÓRA** Tibor okleveles gépészmérnök, főtanácsos, Ipari, Kereskedelmi és Idegenforgalmi Minisztérium; **Dr. RUBÓCZKY István** nyugdíjas osztályvezető.