

Rosemary Stewart

NÉMET MENEDZSMENT ANGOL MÓDRA*

Az amerikai menedzsment szakirodalom az amerikai tapasztalatból levont általánosításokat az alapjukat képező erős kulturális jelleg ellenére gyakran egyetemes igazságokként tünteti föl. Stewart *et. al.* (1994) két évig tanulmányozta, hogy a nyugati menedzserek egy másik csoportja, a németek, mit tartanak fontosnak a menedzsmentben, melynek során megállapította, hogy az ő sajátosságaik mennyire másak, és hogy sok esetben mennyire szűklátókörű a menedzsmentről alkotott angolszász vélemény. Jóllehet a tanulmányban brit menedzserek is szerepeltek, a tanulságok az amerikaiakra is érvényesek, mert a két ország hasonló nézeteket vall a menedzsment jellegéről.

A két évig végzett kutatás során összehasonlítottuk, hogy harminc brit és harminc német középvezető miképpen vélekedik munkájáról, és hogy mi jellemzi a munkájukat. A cél az volt, hogy hasonló cégek középvezetőit párba állítva vizsgáljuk. Sörgyártó, biztosítási és építőipari vállalatokat választottunk, mert ezek feleltek meg a többszörös kiválasztási kritériumoknak; a vállalat állami tulajdonú, több szektort átfog, az iparág mérete és termelékenységége a nemzetgazdaságon belül hasonló. Egymáshoz a lehető leginkább hasonlító munkakörökben dolgozó brit és német középmenedzsereket interjúvolt és figyelt meg egy brit és egy német kutató, hogy ezzel kiiktassuk a nemzeti elfogultságot, amely fennállt volna, ha csak az egyik ország kutatója végezte volna a felmérést. Végül fontos különbségeket találtak a két csoport között, amely különbségeket érdemes vizsgálni.

* Business Horizons 39. k. 1996. 3. sz. May-June pp. 52-54.

Mi az, ami számít a „menedzsmentben“?

A brit középvezetők nagyon is tudatában vannak annak, hogy ők menedzserek. Szívesen filozofáltak arról, hogy mi kell ahhoz, hogy valaki jó vezető legyen, és azt állították, hogy a delegálás nagyon fontos és megfelelő módja a beosztottak fejlesztésének. Mindegyikük hangsúlyozta, hogy elsőrendű követelmény, hogy a menedzser jól menedzselje az „embereket“, és igyekezzen megfelelő kapcsolatokat kialakítani más osztályok munkatársaival. Többen úgy látták, hogy a menedzsment nagymértékben társadalmi tevékenység. A britek a német menedzsereknél több időt töltenek az irodájukon kívül és más emberek társaságában.

A német menedzserek ezzel szemben kevesebbet beszéltek a menedzsmentről mint olyanról. Ők szakértőknek tekintették magukat, akikkel a beosztottak szakmai kérdésekkel fordulnak. Ugyanakkor a brit menedzserektől eltérően ők a napi munkájukban segédkeztek.

Mindemellett volt két hasonlóság is. Mind a brit, mind a német középmenedzserek nagy fontosságot tulajdonítanak a jó munkahelyi légkörnek. S mindkét csoport sok időt tölt azzal, hogy ellenőrizze, a munkavégzés megfelelő-e, jóllehet munkamódszereik különbözőek. A németek – minden bizonnyal alaposabb szakmai ismereteik folytán – előnyben részesítik a speciálisabb, részletekbe menő ellenőrzést. A britek viszont többnyire az emberek előrehaladását ellenőrzik, nem pedig magát a napi munkát, és inkább figyelnek. A német menedzserek azt várják el a személyzettől, hogy szakmai problémáikkal forduljanak hozzájuk, míg a britek nem. A britek véleménye szerint ez rossz fényt vetne a beosztottak szak-

ismeretére. A személyügyi problémák iránti érdeklődés elfogadhatóbb a számukra.

Mi kell ahhoz, hogyan valaki jó vezető legyen?

A munkaerő-kiválasztási politika, az életpálya-lehetőségek és a menedzserképzési módszerekre vonatkozó nézetek a jó menedzser fogalmához kapcsolódnak. E három szempont mindegyike erősen különbözik a két vizsgált országban. A németek véleménye szerint a megfelelő szakképzés a kiválasztás elején alapkövetelmény. Később, az előléptetéshez a releváns szakmai tapasztalat a fő feltétel. A karrier funkcionális alapokon nyugszik, az előléptetés pedig lassú; a csúcsmenedzser általában magasabb képzettséggel rendelkezik. A britek ezzel szemben nagyobb súlyt helyeznek a munkaerő képzettségére a humán menedzsmentben, a magasabb pozíciókban pedig az üzlet különböző területein szerzett tapasztalatra.

A brit és német menedzserekből álló mintákban szereplő karrierök közötti számottevő különbséget Eberwein és Tholen (1990), valamint Wheatley (1992) nagyobb szabású vizsgálatai is alátámasztják. A német középvezető sokkal hosszabb ideig szolgál ugyanazon a helyen, mint a britek: a harminc vizsgált német középmenedzserből húsz öt vagy annál több évet töltött ugyanazon a munkahelyen; sőt közülük hatan már húsz éve vagy még régebben voltak ugyanazon a munkahelyen. Ezzel szemben a britek – akárcsak az amerikaiak – azon a véleményen vannak, hogy ha valaki hosszú időt tölt ugyanabban az állásban, akkor az valószínűleg, sőt lényegesen rontja a teljesítőképességét.

A németek véleménye szerint ezzel a hosszú szolgálati idővel lehet megszerezni a szükséges szakmai gyakorlatot. Ez azt is mutatja, hogy jelentős strukturális stabilitás jellemzi a vizsgált karcsú német vállalatokat.

A menedzsment mint társadalmi tevékenység

A német menedzserek nagyon keményen dolgoznak, és időben fejezik be a munkát. Sokkal élesebb a határvonal a munka és a szabadidő között, mint a brit menedzserek esetében. Ez utóbbiak kevésbé intenzíven dolgoznak, de gyakran sokáig bennmaradnak a munkahelyen, hazaviszik a munkát, és esetleg még a hétvégén is beugranak a munkahelyre, ha több műszakos munkarend

van. Német társaiktól eltérően barátkoznak a kollégáikkal ebéd közben, vagy megisznak velük egy sört munka után.

A németek sokkal inkább feladatcentrikusak, mint a britek, ami azt jelenti, hogy sokkal kisebb figyelmet szentelnek az egyén személyiségének. Ez azzal jár, ami brit szemszögből ridegségnek tűnik: a munkát előbb befejezik, és csak akkor veszik tudomásul, hogy valaki belépett az irodába, vagy rendszerint mindenféle bevezető formáságot mellőznek, amikor telefonálnak.

A brit menedzserek hangsúlyozták a rábeszélést mint az együttműködésre való készítés módját. Ez a megközelítés együtt jár azzal, hogy eleget tudnak meg a másik személyről ahhoz, hogy kipuhatolják, milyen érvek vonzóak a számára, s ezáltal el tudják fogadtatni a véleményüket. A németek viszont úgy gondolják, hogy a tények önmagukért beszélnek, s ezért az embereket észérvekkel győzik meg. A szavahihetőség és a szakismeret összetartozik, így az együttműködést direkt módon igyekeztek elérni.

Hálózati kommunikáció létezik a német menedzserek körében, különösen felsőbb szinten. Ez azonban sokkal inkább az angolszász menedzsment gyakorlat része, amit a szakirodalom is bizonyít. Kotter (1982) például leírja, hogy milyen sok időt töltenek az általa vizsgált felső szintű menedzserek hálózati kommunikációval, és milyen nagy jelentőséget tulajdonítanak neki.

Hasonlóképpen a vizsgált brit vezetők is széles körű kapcsolatokat építenek ki, hogy szert tegyenek a szükséges támogatásra, együttműködésre. Sok időt töltenek a kapcsolatok kialakításával és „melegen“ tartásával, hogy segítséget kapjanak.

Úgy tűnik, hogy a brit és a német menedzserek között a hálózati kommunikáció terén jelentkező fenti különbségeknek négy oka van:

1. A német menedzserek munkahelyükön sokkal régebben vannak, ezért a kapcsolatok már kialakultak.

2. A németeknek a tényekkel alátámasztott érvek elegendőek a feladat igényeinek indoklására, míg a britek úgy érezték, hogy érveiket az egyénekre kell alkalmazniuk, ezért csak a hálózati kommunikáció révén tudják jobban megismerni az egyes személyeket.

3. A britek mindenfajta félig-meddig releváns információt beszereznek, amelyek megkönnyíthetik a jelenlegi szervezeti politikát.

4. A brit menedzsereknek, akárcsak a Hanaway által vizsgált amerikai oktatásügyi tisztviselőknek, biztosítaniuk kell, hogy kedvező

kép alakuljon ki róluk. Németországban azonban, ahol a tekintélyt főképpen a szakértelem alapozza meg, ez az önreklámozás többnyire fölösleges.

Egyéni eredmények és anyagi elismerés

A német menedzserek nagy fontosságot tulajdonítanak a versenyszellemnek, a harmonikus együttműködésnek, a kölcsönös támogatásnak és a kollégák közötti konfliktusok kerülésének. A brit menedzserek az egyénből indulnak ki, amikor a munkával való elégedettségről és a munkával kapcsolatos értékrendről beszélnek. Ők szabad kezet akarnak kapni abban, hogy hogyan viszonyuljanak a munkához. Ugyanakkor ők azt a munkát szeretik, amelyben megvalósíthatják önmagukat. Ez összhangban van Hofstede (1980) állításával, aki szerint a németekre a kollektív szemlélet – amelynek az a lényege, hogy az egyéni érdeket alárendelik a köz javának – jellemzőbb mint a britekre vagy az amerikaiakra.

Tanulságok

Két ellentétes véleményt szűrhetünk le a brit és a német menedzserek közötti fent említett különbségekből, és következésképp abból, hogy milyen tanulságokat vonhatnak le e különbségekből a brit és az amerikai menedzserek. Az egyik nézet szerint mindegyik megközelítés megfelel az adott csoport sajátosságainak, s ezért nincs mit tanulniuk egymástól, a menedzsment hatékonysága ugyanis a kultúra tükörképe.

A másik nézet szerint a különbségek nagyobbak, mint amekkora a nemzetközi menedzsment szempontjából előnyös lenne, ezért mindenképpen sok tanulságot vonhatnak le a másik ország menedzserei. A japán menedzsereknek az amerikai és brit személyzettel végzett munkája a második nézetet támasztja alá, akárcsak a Japántól átvett tanulságok sikeres alkalmazása.

Az amerikai menedzsereknek, akárcsak a briteknek azt a tanulságot kell megfogadniuk, hogy feltegyék maguknak a kérdést, nem túlozzák-e el a menedzselés fontosságát? Elképzelhető, hogy a termelési folyamatban való aktívabb közreműködés, és annak mélyebb ismerete elősegítheti a hatékonyság fokozását, jóllehet ehhez esetleg meg kellene változtatni az oktatást és a menedzseri pályafutással kapcsolatos felfogást.

Az alábbi közös angolszász véleményeket érdemes megvizsgálni, és felismerni kulturális sajátosságait. Ezek nem vezetési univerzálék:

- *A fejlesztés produktív és ösztönző hatású.* Az új emberek fordítani tudnak a helyzeten; a munkahely gyakori változtatása elősegíti a fejlődést, míg, ha valaki túlságosan hosszú időt tölt el ugyanazon a munkahelyen, akkor az stagnálásra és teljesítménycsökkenésre vezet; a szervezeti átalakítás elsőrendű fontosságú része a fejlesztési programnak. Ezek a nézetek annyira beivódtak a vezetéssel kapcsolatos gondolkodásmodukba, hogy nem egyetemes érvényűek. A sikeres német vállalatok azonban ennek az ellenkezőjét bizonyítják, vagyis azt, hogy nem univerzálisak; Németországban ugyanis a szakképzettségre és szakmai gyakorlatra sokkal nagyobb súlyt helyeznek.

- *A hálózati kommunikáció és a meggyőzés a menedzsment lényeges mozzanata,* bár sok esetben annak a megnyilvánulásai, hogy valaki nem tudja elfogadni a feladatcentrikusságot mint értéket. Kulturális sajátosság, ha annak a menedzsmentnek az erényeit értékelik nagyra, aki éppen olyan magas színvonalat ér el a feladatcentrikusságban, mint a humán orientációban. A hálózati kommunikáció hangsúlyozása sok esetben az önreklámozás iránti határozott igényt mutatja, ahol a szavahihetőség nem függ a szakértelemtől.

- *A sikeres menedzsment erősen egyéni jellegű, amelyet egyénre szabott jutalmazással kell elismerni.* Ez az individualista hagyomány jobban megnehezíti az együttműködést és a sikeres teammunkát, mint egy olyan kultúrában, ahol nagyobb súlyt helyeznek a kollektív szempontokra.

Ha elismerjük, hogy véleményünk nem egyetemes érvényű, hanem erősen kulturális beágyazottságú, akkor feltehetjük magunknak a kérdést, hogy vajon más szemléletmód nem kínál-e számunkra potenciálisan hasznos tanulságokat. A válasz nemleges is lehet, mert mi sem szeretnénk, de nem is tudjuk megváltoztatni a menedzsment sajátosságaival kapcsolatos elképzeléseinket. Mégis, napjainkban, amikor a különböző országokban levő vállalatokat sokféle szálak fűzik egymáshoz, sokat segít, ha felismerjük, más menedzserek hogyan és miért látják másképpen a menedzsment feladatait, mint mi.

(Bihari Gábor)