

HERNÁDI András

LÉTEZIK-E, S HA IGEN, KELL-E NEKÜNK „ÁZSIAI“ MENEDZSMENT?

A kiinduló, első hallásra nyilván meghökken-tőnek tűnő kérdésfelvetés, amely provokatív módon akár az ázsiai (pontosabban fogalmazva: a távol-keleti) menedzsment létét is kétségbe vonná, nem nélkülöz minden alapot. Hiszen ma már nem csak a vezetéstudomány és a vezetési gyakorlat szakértői között ismert a tény, hogy a világsikert elért, de japán menedzsment mód-szerként számon tartott minőségellenőrzést eredetileg amerikai vállalatoknál alkalmazták, s ki tudja, még hány ázsiaiak vélt vezetési sajátosságnak lelhetnénk fel máshová nyúló gyöke-reit. Mind közül talán a legalapvetőbb az lenne, hogy a japánok (s persze az őket követő koreai-ak, tajvaniak stb.) kiemelkedő fontosságot tulajdonítottak a fogyasztók, a piac igényeinek. Nyilvánvaló ugyanis, hogy e tekintetben sem került sor bármiféle forradalmi újításra, csupán egy már-már „elfeledett” – vagy inkább a piac biztonsága okán kényelmességből elhanyagolt – termelői-kereskedői alapelvet „rehabilitáltak”.

De a múltba tekintés szempontján túllépve, napjaink világ- és vállalatgazdasági trendjei lát-tán ugyancsak megfogalmazhatók némely kéte-lyek. A globalizálódás, a nemzetköziesedés folyamatának előrehaladtával, valamint a tőke- és munkaerő-áramlás térnyerésével és az ún. stratégiai szövetségek mind kiterjedtebbé válásával párhuzamosan egyre kevésbé marad(t) világosan elkülöníthető az ázsiai a amerikaiától, vagy éppen az európaiktól. Például a most 51 éves, Kínából 1952-ben eltávozott Charles Wang-ot, aki az USA harmadik legnagyobb szoftver cégének, a Computer Associates-nek az elnök-vezérigaz-gatója vajon amerikai vagy kínai menedzsernek kell-e tekintenünk, különösen azután, hogy cége nemrégiben nyitott képviseleti irodát a KNK-ban? Ő maga viccelődve erről csak annyit mond: „Sajnos sosem lehet belőlem az Egyesült Álla-mok elnöke, mert nem ott születtem, ahhoz vi-zsont nem tudok eleget Kínáról, hogy ott

lehessek elnök”. Nyilván nem meglepő az sem, hogy *credo*-jában keverednek az újvilági és az ázsiai prioritások: „A világ legnagyobb szoftver cégévé fogunk válni, rettentően meg fogunk gazdagodni, de mindeközben jól is érezzük majd magunkat... Az egész csak azon múlik, hogy milyenek az emberekhez fűződő kapcsolataink.” (Elegant, 1996) De még az oly tipikusan Japán-nal asszociálhatónak tartott, ún. egész életre szóló munkaviszonyra is találhatunk példát jóné-hány európai vállalatnál, nem ritkán lakással és más jóléti szolgáltatásokkal is „megfejelve”. (Klenner, 1996)

Ami pedig a távol-keleti menedzsment mód-szerek magyarországi alkalmazhatóságát illeti, szinte naponta elhangzanak a sokkal inkább som-más, mintsem megalapozott kétkérdések, melyek úgy vélik, ezek a módszerek tőlünk olyan távol állnak, hogy teljes értelmetlenség lenne nálunk kísérletezni velük. S már idézik is a hírhedtté vált Suzuki-s példát, amikor is a felkészítésre kiuta-zott fiatal magyar munkások Japánban sztrájkba léptek, így tiltakozva az ellen, hogy munka-adójuk az ő munkavégzéssel kapcsolatos elképzeléseiktől eltérő elvárásokkal lépett fel, és az otthoni étkezési szokásaikat figyelmen kívül hagyó ételeket tett a menüjükbe. Bár e magyaros kivagyiság, a „majd mi megmutatjuk” mentalitás bizonyára közrejátszott abban is, hogy az esetet követően jó időbe beletelt, míg újabb japán (vagy akár más távolkeleti) beruházó megint magyar-orosz befektetésre szánta el magát, az eset – véleményünk szerint – semmiképp sem bizonyí-totta a két (munka)kultúra összeférhetetlenségét. Bölcsebb, egy világcégnél munkaviszonyra szert tenni vágyó és azt megbecsülni tudó, az új dol-gok iránt nagyobb nyitottságot mutató alkalma-zottak nálunk is vannak (a tartóssá vált tíz száza-lék feletti munkanélküliségi ráta mellett egyre többen). A konkrét esetben pedig a Távol-Kelet „türelem-filozófiája” és kompromisszumokra

törekvő gyakorlata azért csak meghozta gyümölcsét: a Magyar Suzuki mára már egyike a legjelentősebb Nyugatra is exportáló, külföldi beruházással létrejött cégeinknek, s a nálunk alkalmazott menedzsment módszerek valamelyest bizonyára átszűrődnek a magyar vezetési és munkavégzési szokások közé is.

Ma már mind nyilvánvalóbb, hogy számos japánnak vagy ázsiainak nevezett menedzsment módszer egyáltalán nem tekinthető a miénktől gyökeresen eltérőnek. A talán leggyakrabban idézett minőségi körök gyakorlata például lényegét tekintve nem más, mint amit mi munkaértekezleteknek, újabban divatosan brainstormingnak titulálunk. Vagy még vulgárisabb megközelítéssel, amikor magyar építőmunkások egy munkafázis előtt egymással megbeszélik, hogyan kellene az adott feladatot a legjobban (leggyorsabban) megoldani, végül is ugyanúgy korábbi tapasztalataikat összegezik a minőség, a hatékonyság javítása érdekében mint japán (koreai, kínai stb.) társaik. A pihenők-sörözések idején újra felidézett korábbi siker- vagy éppen kudarcélmények meg kifejezetten egybevágnak a távol-keleti gyakorlattal, még akkor is, ha nálunk – mintegy sajátos specifikumként – jóval több ugratás, „cikizés“, káromkodás színesíti e megbeszéléseket.

Nem hiábavaló tehát, ha Magyarországon is több figyelmet szentelünk ezeknek a módszereknek, függetlenül attól, mennyire tekinthetők jellegzetesen ázsiaiaknak. Magunk például – a Világgazdasági Kutató Intézetben néhány évvel ezelőtt lezajlott kutatási projektum összefoglalójában (Hernádi, 1992) – megfogalmazzuk a japán vállalati foglalkoztatás és menedzsment számunkra is levonható tanulságait.

A csoport-szellem, az egyéni és közösségi érdekek összekapcsolása egyáltalán nem tekinthető tőlünk sem idegennek (ld. például a kaláka elterjedését, vagy akár az újabban mind népszerűbb ún. civil kezdeményezéseket). Különösen a kisvállalkozások szaporodása kapcsán, a privatizációs folyamatok megélénkülése nyomán jeleztük a kisebb munkahelyi közösségek formálódásának esélyét. Rámutattunk, hogy ez, s persze a demokratizmus elmélyülése, eleve kedvezhet a konszenzus-keresés és -teremtés gyakorlatának is. Fenntartásokkal, de ugyancsak ajánlottuk az évenkénti munka-kiértékelő megbeszélések átvételét. A nem csupán az évek számában, hanem elméleti és gyakorlati ismeretekben, üzleti kapcsolatokban, feladatvégzésben, céghűségben manifesztálódó szenioritást értékként értelmeztük.

A nem csupán külsőségekben megnyilvánuló belső vállalati public relations tevékenységet (pl. közös programok szervezése, törekvés egymás jobb megismerésére, szimbólum értékű ajándékok vagy akár csak dicsérő levelek átadása) csekély költséggel, de nagy haszonnal járó módszerek.

A piaci viszonyok, a verseny térnyerésével reálisnak ítéltük a raktározási-készletezési költségeket csökkentő, „éppen idejében“ (just-in-time) típusú szállítási fegyelem előtérbe kerülését, akárcsak az adott szó becsületének felértékelődését. A távol-keleti kultúrákban az írásba foglalt szerződések a fehér holló szerepét játsszák, viszont már nálunk is széles körben elterjedt módszer, hogy az egymást jól ismerő üzletfelek nem kötnek írásbeli szerződést, hiszen „elég egy telefon is“. Egyre kevésbé lesz önmagában elegendő a személyes kapcsolat: megbízhatóság hiányában inkább rendelünk majd árut vagy szolgáltatást idegentől, mint baráttól. A túlzottan specializálódott munkaerő helyett – a gyakori változtatási kényszerek hatására – a rugalmasabb, többfajta munkára is használható alkalmazottak válnak kapósabbá, s ebben a munkahelyi képzés (on-the-job training) szerepe nőni fog.

Napjaink örvendetes fejleményének tartjuk, hogy a közelmúltban megtartott VI. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencián „japán megközelítésben“ is szó esett a termelékenységnövelés magyarországi lehetőségeiről. (Veresegyházy, 1996) Az oktatás területén pedig mintha áttörészerű előrelépések tanúi lehetnénk: nemrégiben jelent meg egy, a témát gondosan körüljáró alaptankönyv (Marosi, 1995), és a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen már hosszabb ideje folyó kurzusokon kívül idén ősztől a Külkereskedelmi Főiskola is távol-keleti menedzsmentre szakosító továbbképzés beindítását tervezi, valamint hasonló tervek formálódhatnak a Budapesti Műszaki Egyetem tájékán is.

Hivatkozások

- Elegant, S. (1996): Programmed for Fun. Far Eastern Economic Review, June 20, 78. p.
- Hernádi, A. (1992): The Main Elements of Japanese Development: Lessons for Hungary. Working Papers of the Institute for World Economics of the Hungarian Academy of Sciences, No. 8, July.
- Klenner, W. (1996): Towards a European Perspective? Economics of East and Southeast Asia. IIAS (International Institute for Asian Studies) Newsletter, No. 8. Spring, p. 48.
- Marosi, M. (1995). A japán és a koreai vállalati menedzsment. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Posztgraduális Kar.
- Veresegyházy, R. (1996): A termelékenységnövelés lehetőségei Magyarországon – japán megközelítésben. A VI. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia (Budapest, 1996. június 12–13.) szekció-előadásai. Ipargazdasági Szemle, 1996. No. 1–3.