

# TANULSÁGOK A MÚLTBÓL, TANÁCSOK A JÖVŐRE NÉZVE - INTERJÚ A LAP KÉT KORÁBBI FŐSZERKESZTŐJÉVEL

A Vezetéstudomány folyóirat ötvenéves története során nemcsak a megjelenő cikkek témái, de a lap közönsége, fókusza és arculata is sokat változott. A főszerkesztők és a szerkesztőség munkatársai minden korszakban azon dolgoztak, hogy saját elveik és szakmai vízióik mentén fejlesszék a lapot, sikerrel vegyék az aktuális kihívásokat. Hogy a folyóirat idén 50. évfolyamát ünnepelheti, az a szerzők és bírálók elhivatott munkáján kívül az ő érdemeiket is dicséri. Hogyan változtak a szerkesztési elvek az évek során? Melyik időszakban mit jelentett a folyóirat a hazai szakmai és tudományos közösség számára? Milyen értékeket és elveket vihetünk magunkkal a következő évtizedekre? Ezekről is kérdeztük a Vezetéstudomány két korábbi főszerkesztőjét, Becsky Róbertet és Kerekes Sándort.

## A szakma lapja: lépések a tudományos és nemzetközi működés felé.

*Interjú Becsky Róberttel*

### *Mikor és kitől vette át a főszerkesztőséget?*

1996-ban vettem át Antal Ivántól. Ő három évig volt főszerkesztő előttem, és három hónapra való anyagot örökölttem tőle. Ez a néhány hónapnyi előny a kezdetekben óriási segítség volt.

### *Az elődje adott valamilyen tanácsot, amikor átadta a stafétát?*

Igazság szerint sokat nem beszélgettünk, azt sem tudom pontosan, hogy három év után végül is miért hagyta abba a főszerkesztői tevékenységet. Technikai dolgokat adott át nekem. Az olvasószervező bonyolította le az átadás-átvételt, a főszerkesztő pedig általános irányelveket mondott nekem az intézményi kapcsolatokra vonatkozóan. Nagyon simán és zökkenőmentesen ment a váltás, főleg azért, mert nem a nulláról kellett kezdenem.

### *Milyen szerepet töltött be a lap a tudományos és szakmai közösségekben az 1990-es években?*

Azt hiszem, hogy a tudományos életben nem volt olyan fajsúlyos a szerepe akkoriban, mint ma. Inkább egy gyakorlati orientációjú folyóirat volt, ahogy én akkor láttam. Fontos körülmény, hogy a Vezetéstudomány a Vezetőképző Intézet lapja volt, így elsősorban gyakorló vezetőknek szólt. Persze a vezetéstudománnyal kapcsolatos elméleti újdonságok megfordultak a lapban, követte az elmélet fejlődését. De a cikkek megközelítése alkalmazásközpontú volt, inkább az ismert tudományos elméleteket fordították le a gyakorlat nyelvére. Szerintem ebből a szempontból fontos és hasznos dolgokat publikáltak a lapban, de a tudományos élettel való kapcsolata nem volt olyan szoros, mint manapság. Igaz, a tudományos élet is egészen más volt akkoriban.

### *Miután átvette a főszerkesztést, mit változtatott az évek alatt?*

Elég sok mindent, de ezek fokozatosan történtek. Az egyik változás talán abból adódott, hogy én mint gazdasági újságíró, más területről jöttem, kicsit más volt a szak-

mai hátterem. A lapba bevittünk bizonyos makroszintű témákat és megközelítéseket: megjelentek az általános gazdaságpolitikával kapcsolatos írások. Ez ma már kevésbé érdekes, mert amióta a lap a szakma felé közeledett, és a szakma is egyre diverzifikáltabbá vált, ezeknek kisebb a jelentősége.

Fontosnak gondoltam, hogy a lap ne csak a Vezetőképző Intézethez és közvetve az egyetemhez kapcsolódjon, hanem a szakma lapja legyen. Ehhez kapcsolódott a másik változás. Az évek alatt lényegesen bővült a szerzők köre: ahogy más egyetemeken is kialakult egy menedzsmenttel foglalkozó tudós nemzedék, egyre több helyről írtak a lapba, például Pécsről, Miskolcra, Szegedre vagy Veszprémből. Bár akkoriban még nem működött a ma jellemző vakbírálati rendszer, arra nagyon törekedtünk, hogy minden cikket az adott szakterülethez értő lektor bíráljon el.

Talán azt is fontos itt megjegyezni, hogy a nemzetközi kapcsolatokat is bővíteni kezdtük. Felvettük a kapcsolatot a London School of Economics-szel, magam is jártam ott, néhányszor ők is publikáltak nálunk. Néhány külföldi szerzővel, akik valami miatt kötődtek Magyarországhoz, sikerült jó viszonyt kialakítani, így szívesen írtak a lapba is. Amikor épp volt rá pénzünk, cikkkfordításokat is meg tudtunk jelentetni.

### *Hogy működött akkoriban a szerkesztői munka? Egyszemélyes feladat volt, vagy megosztotta a feladatokat a szerkesztőbizottság?*

A 2000-es évek fordulóján volt egy nagyobb átalakulás a szerkesztőbizottságban, majd aztán még később, amikor finanszírozási szempontból is teljesen az egyetemhez került a lap. Ekkor történt az, hogy a Gazdálkodástudományi Kar intézetvezetői lettek a szerkesztőbizottsági tagok. Korábban is az volt a jellemző, hogy a szakmában ismert emberek voltak a bizottság tagjai. Az ő tevékenységük tulajdonképpen kimerült a lektorálásban, ami viszont nagyon fontos segítséget jelentett. Bárkit bármikor felkérhettem lektornak, és egy ilyen kérést nem utasítottak vissza.

### *Milyen kihívásokkal szembesült főszerkesztőként?*

Elsősorban szakmai és pénzügyi kihívásokkal. Szinte állandó finanszírozási gondjaink voltak, ami összefüggött azzal is, hogy az egyetem is állandó pénzügyi nehézsé-

gekkel küzdött. Bár az elkötelezettség akkor is megvolt az egyetemi vezetésben, hogy a Vezetéstudomány egy fontos szakmai fórum legyen, amely tudományosan is értékelt, az aktuális pénzügyi helyzet erősen megsabta a mozgásteret. Kezdetben indultunk majdnem 2000 előfizetői példánnyal, és ez el is fogyott akkoriban: nagyvállalatok és minisztériumok fizettek elő. Amikor jött a váltás az 1990-es években, folyamatosan fogyatkozott az előfizetői kör, tönkrementek az előfizető vállalatok. Mire befejeztem a főszerkesztői munkát, már csak 150 körül volt az előfizetői létszám.

A kihíváshoz tartozott az is, hogy gomba módra szaporodtak a versenytársak, akik gyakorlati oldalról közelítették meg a vezetést és a vezetéstudományt. Ez állandó dilemmát okozott: milyen legyen a lap, milyen témákkal foglalkozzon. A korábbi nagyon erős gyakorlati fókusz mellett egyre inkább megjelent az a szempont is, hogy az egyetemi kutatók, oktatók publikálhassanak a lapban, ami fontos volt a tudományos előmenetel miatt. Ezzel együtt egyre szélesebbé vált az a szakmai spektrum is, amelyben publikáltak a lapban.

A témabeli sokszínűség miatt egyre nehezebb volt megtalálni a megfelelő lektorokat. Akkoriban a bírálati folyamat nem volt anonim, ez is nehézségeket hordozott magában. Előfordult olyan, hogy a szerző sem fogadta el a lektor véleményét, mondván, hogy ő nem igazán ért ehhez a témához. Gyakran kihívást jelentett elfogadtatni a szerzőkkel, hogy a cikk nem felel meg, át kell dolgozni. Itt a szerzők habitusából adódóan voltak konfliktusok, de ezeket azért lehetett kezelni. Végül is, ha én visszaemlékszem erre a tizenvalahány évre, akkor ez egy nagyon kellemes időszak volt, nem voltak nagyobb konfliktusaim.

#### *A folyóirat témái és fókuszja mellett a dizájnja is változott az évek alatt?*

Amikor átvettem, akkor azonnal nem változott. Néhány évvel később jött változás, részben nyomdai kezdeményezésre, részben Hámori Balázs felvetésére, aki akkoriban a Vezetőképző Intézet igazgatója volt. A lap borítójára kerültek a fontosabb címek, még ha az összes nem is fért ki mindig. Még később, amikor átkerült a lap az egyetemre, akkor jött egy új formátum, ami komolyabb tervező munka eredménye volt. Ez hosszú évekig megmaradt, közvetlenül a jelenlegi kinézet bevezetéséig.

A lap belső szerkezete persze eközben is többször változott: voltak időszakok, amikor rovatok voltak, máskor tematikusan próbáltuk egységesíteni a cikkeket. Megjelentek könyvrecenziók, amelyek szerintem nagyon fontos szerepet tölthettek be a szakmai és tudományos életben.

#### *Milyen témák köré szerveződött a lapban folyó szakmai vita akkoriban?*

Az 1990-es évektől kezdve tudom azt mondani, hogy markánsan megjelentek azok a témakörök, amelyek akkoriban foglalkoztatták a gazdasági szakembereket. Ilyen volt a privatizáció és liberalizáció, az export kérdései, a pénztőke és a működőtőke-importhal kapcsolatos problémák. Fontosak voltak az ipar egyes ágazataival kapcsola-

tos kérdések is, és persze a vezetéstudományban felmerülő újabb témakörök. Később a kommunikáció, az információ és információtechnológia jelent meg átfogó témaként.

#### *Milyen elveket, értékeket tartott fontosnak a munkája során?*

Ezt nehéz megmondani, mert az embernek automatikusan van egy működési módja, és annak megfelelően igyekszik eljárni. Törekedtem rá, hogy mindenkivel szót értek. Amikor beléptem a laphoz, az volt az első dolgom, hogy az összes szakmai tanszék vezetőjét megkerestem és tanácsot kértem, mondtam nekik, hogy szívesen vesszük, ha publikálnak. Ezt jónéven vették, és egy jó alapot adott a későbbi együttműködéshez. Nem voltam rossz viszonyban az egyetem szakmai vezetésével sem. PhD-védésekre is rendszeresen elmentem, és ha olyan színvonalúak voltak, akkor hívtam őket, hogy írjanak a disszertációjukból cikket a lapba.

#### *Mit tart fontosnak, hogy a lap a jövőben is megtartsa?*

Két dolgot. Egyrészt azt, hogy ne csak az egyetem lapja legyen. Bár kétségtelen, hogy az egyetem finanszírozza a kiadást, de a cél az, hogy az egész szakma lapjaként működjön, és jelenjen meg a hazai vezetéstudomány élvonalára, függetlenül az intézményi háttértől. Másrészt fontosnak gondolom a nemzetközi kapcsolatokat. Ebből a szempontból is van jelentősége az évente megjelenő angol nyelvű számoknak. Korábban sem volt könnyű elérni, hogy publikáljanak itt külföldi szerzők is, de nem volt lehetetlen. Azt is nagyon jó dolognak tartom, hogy a lap az interneten is könnyen elérhetővé, kereshetővé vált, és úgy látom, hogy a lektorálási folyamat is olyan, ami nemzetközi szinten is elvárható.

#### **Pendrive-től pendrive-ig: tervek és örökségek. Interjú Kerekes Sándorral**

##### *Mikor és kitől vette át a főszerkesztőséget?*

Becsky Róberttől. A korábbi Országos Vezetőképző a rendszerváltás után egy posztgraduális karrá alakult, amelynek Hámori Balázs volt a dékánja, és ilyen formán csatlakozott az egyetemhez. Ahogy én dékánként megöröklöttem ezt az intézményt, a Vezetőképző átköltözött az egyetem épületébe, majd át is alakult MBA-központtá. A Vezetéstudomány folyóiratot és a szerkesztőséget ezzel együtt örököltük meg. Mikor Róbert koránál fogva úgy gondolta, hogy nem folytatná tovább a főszerkesztőséget, nekem is lejárt a vezetői mandátumom a 65. évem betöltésével. Kézenfekvőnek látszott, hogy ebben a lapban találjak új kihívásokat, így örököltém meg.

Róbert átadta a lapot és Nusser Tamás olvasószerkesztőt, azonban a szerkesztőségi titkár nyugdíjba ment Róberttel együtt. Kaptam egy pendrive-ot, rajta egy csomó hagyatékkal, amely egyben megjelenésre vonatkozó ígéretek egész tömegét jelentette. Ekkoriban már sok lapnak volt standard informatikai háttere, de a Vezetéstudomány még nem így működött. Így bár a Corvinus School of Management egyik kollégánője segített a lap postázásában, az összes szerkesztési feladat egyedül rám maradt.

**Milyen kihívásokkal szembesült főszerkesztőként?**

Szakmai és technikai, néha pénzügyi kihívásokkal. Róbert idejében már problémát jelentett, hogy nincs elég előfizetője a lapnak. Ezt úgy oldottuk meg, hogy a karon lévő posztgraduális hallgatókat fizettük rá elő, ami egy négy-öt száz fős előfizetői bázist jelentett, így emellett már viszonylag kevés anyagi támogatásra volt szükségünk.

A technikai támogatás hiánya azonban számomra nagyobb problémát jelentett, főleg azért, mert egyedül bírkóztam a sok feladattal. Amikor dékán voltam, még nem volt elégedetlenség a helyzettel, mert Róbertnek jó volt az a technológiai működés. Amikor főszerkesztő lettem, már szerettem volna másképp csinálni – viszont közben megszűnt mögülem a támogatás, a workflow rendszer bevezetéséhez szükséges párszáz ezer forint, amennyibe ez akkoriban került volna, már nem kaptam forrást.

A cikkek így e-mailben érkeztek, e-mailben folyt minden egyeztetés a szerzőkkel. A 21. században, ha egy cikket vakon akarok bíráltni, ne azon múljon a sikere, hogy elfelejtem róla levenni a neveket, aztán elfelejtem, hogy kié volt a cikk, aztán elfelejtek mindent, mert közben elsodort az élet. A szerzők többsége ráadásul nem elég empatikus ahhoz, hogy olyan címet adjon a küldött anyagoknak, amiből ki tudod találni, hogy ki küldte. Általában úgy hangzik, hogy „veztud\_cikk”, ha már javította: „veztud\_cikk\_v2”. Ezeket próbáltam átnevezni, mappákba gyűjteni, de lehetetlenség volt nyomon követni a folyamatokat. Így ráadásul a szerkesztési folyamat időpontjait sem tudtuk rendesen regisztrálni, ami egy nemzetközi adatbázisban való megjelenéshez szükséges lett volna. Volt egy tervem, hogy mit szeretnék elérni: aztán az, amit ebből sikerült, csak egy torzó. De amire nagyon büszke vagyok, és ami a nemzetközi jegyzés szempontjából is a legfontosabb volt: a lap mindig időben megjelent. A könyvtári rendszerben, ha nem jelensz meg időben, akkor meghaltál.

**Milyen szerepet töltött be a folyóirat a magyar tudományos és szakmai közösségben?**

Szerencsénk volt abban, hogy a Corvinus Egyetem és a szakma bizonyos értelemben igazodási pontnak tekintette a folyóiratot. B-s folyóiratként benne voltunk az akadémiai listában. Ez azt jelentette, hogy akik habilitálni akartak, azok írtak lapba, nem csak a PhD-hallgatók munkáira kellett támaszkodnunk. Úgy láttam, hogy a szakmának az a része, amelyik menedzsmenttel foglalkozik, egy kicsit összetartóbb. Ebben talán benne van az is, hogy Dobák Miklós és Bakacsi Gyula nem voltak kirekesztő emberek, és együttműködtek a többi egyetemen dolgozó kollégákkal. Létezett egy erős szakmai network, társtanszékek, társintézetek vezetői között: én is találkoztam velük dékánként.

**Változott-e a lap kinézete a főszerkesztősége idején?**

Nem. Felírtuk a borítóra, hogy Corvinus School of Management és megváltozott a szerkesztőbizottság összetétele. A kar intézetigazgatói mellett bekerültek azok a kollégák, akik menedzsment tanszékeket vagy intézeteket vezettek Magyarországon, mint Gaál Zoltán vagy a néhai Farkas Ferenc. Szerettem volna azt is, ha nemzetközies-

dik a szerkesztőbizottság, így került be két díszdoktorunk, a német Werner Delfmann és a svéd Robert Grubström. Ekkoriban kapta meg az angol címét is a folyóirat: Budapest Management Review.

**Milyen célokat, elveket követett a főszerkesztősége alatt?**

Világosan látszott, hogy egy olyan periódusban működtem, amikor az egyetemi lapok nem igazán voltak életképesek. Amikor átvettem a főszerkesztést, nekem konkrét elképzeléseim voltak. Még tudományos rektorhelyettesként végig csináltam a Society and Economy „elidegenítését” az egyetemtől, vagyis, hogy hogyan lett belőle az egyetem helyett az Akadémiai Kiadó lapja. Hogyan lehetett elérni, hogy megjelenjen, amikor meg kell jelennie, és így be tudjon kerülni a megfelelő nemzetközi tudományos könyvtárakba. Hasonló céljaim voltak a Vezetéstudomány esetében is, ám ezek megvalósításához sajnos nem volt elég időm. Azért a nemzetköziesedés, a szerkesztési folyamat egységesítése és a szerzőkkel szemben megfogalmazott elvárások terén tudtam tenni lépéseket.

Eleinte elkésztető volt azt látni, hogy nagyon gyengék voltak a folyóiraatra való hivatkozások, pedig az országban ez volt az egyetlen menedzsmentjellelű lap. Sokszor akkor sem hivatkoztak a szerzők a lapban már megjelent cikkekre, ha azok a saját témájukhoz erősen kapcsolódtak. Erre igyekeztem nevelni a szerzőket: vegyék észre, hogy a szomszéd szobában ülő kolléga mivel foglalkozik, építsetek egymás eredményeire. Ez a szerzők érdeke és a lap érdeke is egyben. Ezt a fajta kultúrát igyekeztem meghonosítani, ami megítélesem szerint nagyon hiányzott ebből a világból. Volt, akinél sikerrel jártam, volt, akinél nem. De egy főszerkesztőnek feladata, hogy megértesse a szerzőkkel: egy nemzetközi lapban, ha nem olvasta annak a lapnak a cikkeit, nem fog megjelenni a cikke. Akkor miért kellene nálunk másképp lennie? Ez akkoriban nem volt annyira evidens. Nem tudom, hogy az elődjeimnek voltak-e ilyen elvárásai, de nekem voltak.

**Miben változtatott a szerkesztés gyakorlatán az évek során?**

Egyrészt volt egy informális kommunikáció, amivel próbáltuk elérni, hogy a megjelenő cikkek valóban tudományos cikkek legyenek, módszertannal és empiriával. Nem közöltünk olyan cikkeket, amelyeknek nem volt vagy nem volt szabványos hivatkozásjegyzéke. Nem jelentek meg konferenciajelentések és olyan beszámolók, amelyeknek nem tudományos folyóiratban van a helye. A hajdanvolt vezetőképzés szempontrendszer és Róbert újságírói háttere lehetővé tette, hogy a lapban a szakmai közéletéről is megjelenjenek információk, például beszámolók tudományos konferenciákról, szakmai fórumokról. Mikor átvettem a lapot, már nem volt vezetőképző, ezért én erősebben igyekeztem képviselni a tudományos folyóiratokkal szembeni elvárásokat.

Az emberben, amikor kezd, vannak még ambíciók, például arra, hogy lehetne a cikkeket tematizálni, komolyabban szűrni, hogy egy cikk a lap profiljába tartozik-e, esetleg tudatosabban építeni ezt a profilt. Törekedtem a szakmaiságra. Kétféle cikket lehetett írni: alapos irodalmi

áttekintést vagy egy empirikus kutatáson alapuló cikket. De nem lehetett olyat, ami sem ez, sem az, hanem „eszembe jutott valami, írok belőle egy cikket”. Ezek érdekesek lehetnek ismeretterjesztőnek vagy egy újságcikknek, de folyóiratban nem közölhetők.

Elkészítő erőfeszítést és nyomást jelentett, hogy a PhD-hallgatóknak védeniük kellett, és ehhez határidőre meg kellett jelennie a cikkeknek. Ezzel a főszerkesztő olyan felelőségeket is átvállal, amelyeket nem lenne szabad, és megítélésem szerint a lapnak inkább árt, mint használ. Talán ezért is jobb egyébként, ha egy folyóirat nem egy egyetemhez tartozik, mert a belső viszonyoktól, szempontoktól könnyebben tudja függetleníteni magát. Egyébként viszont olyan szempontokat is figyelembe veszünk, amelyeket nem lenne szabad figyelembe venni. Az, hogy egy cikknek meg kell jelennie, mert kell a védelem, nem jó szerkesztési elv.

Dilemmát okozott az is, hogy világosan látszott: átléphetetlen akadály az, hogy angolul és magyarul is jelentetünk meg cikkeket. Ha azt akartuk volna, hogy valóban nemzetközi lap legyünk, akkor teljesen angolul kellett volna mennie a Vezetéstudománynak, mint ahogy a vezető-

képzőt is teljesen angolul indítottuk. Ugyanakkor az is egy szép hagyomány, hogy van egy olyan szakmai fórum, ahol a magyar szaknyelvet művelhetjük. Ez is fontos szempont volt és fontos szempont ma is. Ezt úgy próbáltuk áthidalni, hogy a magyar számok mellett angol nyelvű számokat is megjelentettünk – de ez nem működött tökéletesen.

Amiket elmondtam, azok az én álmaim voltak. Keveset tudtam ezekből megvalósítani, de volt egy vízióm, amire törekedtem. Mire eljutottunk odáig, hogy olyan cikkek jelentek meg, amiket már hozzám nyújtottak be, addigra én már átadtam a stafétát Csillag Sárának. Szintén megkapta tőlem egy pendrive-on és egy táblázatban az örökséget.

#### *Mit tart fontosnak a jövőre vonatkozóan?*

Arra biztatom az utódaimat, hogy úgy csinálják a szerkesztést, hogy a folyóirat megérje a századik születésnapját is. És én majd szeretnék még a 75. születésnapkor is interjút adni ...

**Készítette: Baksa Máté és Primecz Henriett**