

KÖNYVISMERTETŐ

John STOREY –
Graeme SALAMAN:

Vezetői dilemmák

Akadémiai Kiadó,
2011. 255 old.

A könyv szerzői munkájukkal óriási dologra vállalkoztak: gyakorló vezetőknek és vezetői kurzusokon, továbbképzéseken tanulóknak próbálnak segíteni abban, hogy vezetési gyakorlatukban, a tervezés, a szervezés, a koordinálás, a motiválás, az ellenőrzés és a döntéshozatal „dzsungelében” rátaláljanak a helyes útra. Veszélyes vállalkozás ez, hiszen e témában megszámlálhatatlanul sok könyv keletkezett, tele új elméletekkel, eszközökkel és módszerekkel.

A szerzők azonban nem egy új, n+1-ik módszert mutatnak be, hanem a vezetésben, annak különböző területein jelentkező dilemmákra és paradoxonokra hívják fel a figyelmet. Hangsúlyozzák, hogy a hagyományos, az eddig szokásos vezetői megközelítés azt eredményezte, hogy a vezetőnek egymást kizáró ellentétek, ellentétpárok közül kell választania – ezt a vagy-vagy helyzetet nevezzük dilemmának. Rávilágítanak azonban arra, hogyha a dolgokat más keretbe, más rendszerbe helyezzük, akkor a vezetési probléma megoldása nem egymást kizáró ellentétpárok közötti választás, hanem az azok közötti helyes arány kialakítása lesz. A paradoxonok lényege a dilemmával ellentétben tehát az, hogy két, látszólag ellentétes nézet egyszerre, egy időben van jelen. A könyvben bemutatott esettanulmányok igazolják, hogy a vezetői siker titka nemcsak az ellentétes nézetek újszerű kezelésében, hanem a látszólagos ellentmondások kiaknázásában rejlik. A bevezetés a fent leírt új szemléletmódra hívja fel a figyelmet: a dilemmák és a paradoxonok

elméleti háttérét ismerteti, egyrészt vezetésfilozófiai síkon, másrészt azok gyakorlati alkalmazása terén mozogva. Az elmélet és a gyakorlat szoros kapcsolatára építve ez a fejezet az ismeretbővítésen túl a vezetői szemléletmód formálásában is fontos szerepet játszik.

A könyv második részében a szerzők a vezetésben előforduló hat legfontosabb dilemmát és paradoxont elemzik. Mindegyik fejezetben esettanulmányokon keresztül világítanak rá a szerzők, hogy az ellentétek között mozogva hogy találjuk meg a sikeres kombinációt.

A stratégiai és üzleti modellek dilemmái és paradoxonai

Az alapvető kérdés itt egyszerűen az, mire is irányul a vállalkozói tevékenység? A gyors válasz a legtöbb esetben természetesen a profitszerzés lesz. Az utóbbi időkben viszont sok vállalatnál a fenntarthatóság, a társadalmi felelősségvállalás is középpontba került. Az e célok közötti optimalizálás jól kifejezi az ezek kiegyensúlyozására irányuló törekvések nehézségeit.

Nem elég azonban a célok és érdekcsoportok közötti egyensúly megtalálása, hanem a stratégia és a működés kereteinek, módjának összehangolása is szükséges. Ha a stratégiai kihívásokat növeljük, a működési modellünket is hozzá kell igazítani. Az itt bemutatott esettanulmányok ezekre a kihívásokra adott válaszokra mutatnak jó példát.

A szervezeti forma és struktúra dilemmái és paradoxonai

Egy szervezet a maga kereteivel már önmagában is ellentmondásos. A szervezetek független individuumokból állnak, miközben a cél, hogy ezeket az önálló egyéneket egy kiszámíthatóságon, rendben és ellenőrzésen alapuló rendszerbe integráljuk. Olyan

dilemmákkal találkozhatunk itt, mint a centralizáció és decentralizáció mértéke, a bürokrácia és a rugalmasság egyensúlya, valamint a belső stabilitás és a piaci alkalmazkodás különböző fokozatai a projektszervezetektől a kiszervezésen és az ellátási láncokon keresztül egészen a piaci hálózatokig.

A teljesítménymenedzsment dilemmái és paradoxonai

A teljesítménymenedzsmentre úgy tekinthetünk, mint a vezetők által használt különféle eszközök összességére, amelynek a célja az emberi inputok hozzájárulásának biztosítása a szervezeti hatékonysághoz. A rendszer középpontjában a kontroll áll. Itt olyan dilemmák merülnek fel, mint a direkt és indirekt kontroll aránya, vagy a szoros és laza kontroll előnyei és problémái. A fejezetben a közvetlen ellenőrzés és az adminisztratív kontroll, a műszaki kontroll, valamint az önellenőrzés és a társas kontroll megfelelő ötvözetének alkalmazására találunk kitűnő példákat.

Az innováció dilemmái és paradoxonai

A legutóbbi kutatások megállapították, hogy a világ vezető cégei azért lettek sikeresek, mert az ügyfelek igényeire reagálva agresszíven fektettek be termékek, technológiák, gyártási kapacitások kiépítésébe, amik kielégítették ügyfelek következő generációs igényeit. Ám paradox módon közülük később sok elbukott. Hogy miért? Talán épp azért, mert túlságosan ragaszkodtak a korábbi sikeres vezetési és működési rendszereikhez. A könyv olyan dilemmákat világít meg, mint a fokozatos és a radikális innováció, a lapos, rugalmas és a stabil, központosított struktúrák, a generalisták és a specialisták alkalmazása, a laza és a szigorú szabályozás, valamint az újtól való félelem és a kockázatvállalás

mértékének kérdései. A fejezetben az egyes dilemmák elemzéseit vállalatvezetőkkel készített interjúk eredményeire építik a szerzők.

A vezetői tudás dilemmái és paradoxonai

A szervezet stratégiáját nagymértékben meghatározza a stratégia készítését irányító vezetők tudása, felkészültsége. A fejezet arra a kérdésre keresi a választ, hogy miért nincs sok vállalatnak stratégiája, vezetői miért nem gondolkodnak stratégiai alternatívákban, vagy miért nem képesek a stratégiai céloknak megfelelő működési rendszert kialakítani? A válaszok mind a vezetői tudásban rejlő dilemmákban keresendők. A szerzők

a vezetői tudást két dimenzióban vizsgálják: tacit és explicit tudás, valamint konszenzusos és nyílt tudás. E két dimenzió mentén négy vezetői tudástípust határozhatunk meg. A fejezetben az egyes típusokat kereskedelmi és logisztikai cégek, valamint egy bankfiók példáján keresztül elemzik a szerzők.

A szervezeti változás dilemmái és paradoxonai

A szervezetek gyakran úgy kívánának fejlődni vagy meglévő problémáikat megoldani, hogy változási, átalakítási folyamatokat, projekteket indítanak. A szervezeteket viszont éppen azért hozták létre, hogy állandósult működésükkel stabilitást,

biztonságot adjanak dolgozóiknak és ügyfeleiknek. Ez a paradoxon minden szervezeti változásban benne van. A fejezetben olyan problémákkal ismerkedhetünk meg, mint a szervezet változási képessége (állandóság kontra bizonytalanság), a változást kiváltó probléma felismerése (tüneti kezelés vagy az okok feltárása), a változtatás folyamatának tervezése (jól bevált sémák mentén vagy új utakat keresve), továbbá hogy változtatni vagy változni kell-e inkább.

Kedves vállalatvezetők, vezetői képzésben részt vevő hallgatók, eredményes tanulást és egyúttal jó szórakozást is kívánok Önöknek a könyv olvasása közben!

Szabó Lajos

„Magyar” szakkönyv

az információs tanácsadásról,
angolul

Wormell, I. – Olesen, A. J. –
Mikulás, G.:

Information Consulting:
Guide to good practice. Oxford,
etc. Chandos, 2011
ISBN 1 84334 662 1
ISBN-13: 978 1 84334 662 3

Az oxfordi Chandos kiadó kínálatában nemrégiben megjelent egy magyar gyökerű könyv, amely két szerzőjének is van köze Magyarországhoz: az első szerző, Irene Wormell magyar származású, és a szerzők között ott van Mikulás Gábor is. Ennél persze fontosabb a mű szakmai tartalma és kivitele. Lássuk tehát ezeket! Gyakorlatközpontú könyvről van szó, amelyben azonban magas szinten és színvonalon, ugyanakkor gördülékeny, olvasmányos stílusban tárgyalnak a szerzők fontos kérdéseket.

Nem véletlen tehát, hogy a címben ott van a bevált gyakorlatra való utalás. Három információs tanácsadó, vagy – ahogy gyakrabban szoktuk nevezni – információbróker tapasztalatai szűrődnek le benne, méghozzá három országból: Svédországból, Dániából és Magyarországról, kiegészítve az ügyfelek reakcióival. Az elméleti ismereteket esettanulmányok egészítik ki.

A gyakorlatias jelleg abban is megmutatkozik, hogy a szerzők minden fejezet elején röviden és tömören összefoglalják mondanivalójukat. Sok a felszólító módban megfogalmazott, valamire buzdító cím, ami szintén nem az elméleti művek sajátja. A mondanivaló jobb megértését közben számos ábra és táblázat szolgálja. Kevésbé igaz ez a több fejezetet záró Checklist-ekről. Ezek némelyike jól összegzi az adott fejezet legfontosabb tanulságait, máskor viszont afféle sommás ellenőrző listaként nem tűnnek igazán használhatónak.

Bár a könyv nem elméleti jellegű, nem hiányoznak belőle a meghatározások. Az információs tanácsadó fogalmának meghatározásából talán elég annyit kiemelünk, hogy hozzáadott értéket teremt, amiért térítést kér. A vele szembeni elvárások ötös „toplistáján” ott van a szakértelem, a jó kommunikációs készségek, a céltudatosság, a problémamegoldó képességgel ötvözött kreativitás és a késedelem nélküli kommunikáció. Emellett további olyan tulajdonságok is szerepelnek, mint például a diszk-

récio vagy a rugalmasság. Ezek a jellemzők az ügyfelek kérdőíves megkérdezése eredményeként kerültek fel a listára.

Az információs tanácsadás meghatározása mellett a szerzők felvetik, hogy ez az – egyébként igen sokrétű, sokféle igényt kielégítő – munka nem való mindenkinek. Éppen ezért felsorolják előnyeit és hátrányait is. Kezdőpontként üzleti terv elkészítését ajánlják, amit be is mutatnak. Az anyagiak mellett figyelnek a lehetséges szövetségesekre és vetélytársakra is. Egy másik, fontos témakör, a jogi környezet számos kérdést rejt magában. Itt van a felelősség ügye, a szellemi tulajdonjog és a szerzői jog számos problémája. A szerzők szólnak az etikai vonatkozásokról is.

Az információs tanácsadó közismerten olyan terméket árul, amely nem kézzelfogható, tehát ez az üzletág nagymértékben az ügyfél és a szolgáltató közötti bizalmon alapul. Ez kihat a minőség megítélésére is. Ha pedig egyetértünk azzal, hogy a bizalom középponti kérdés, üdvözlünkünk kell, hogy a könyv szerzői egy egész fejezetet szánnak a bizalomnak. Igaz, ebbe a fejezetbe került a marketing is.

Ha értjük ügyfeleinket, az jót tesz a hírnevünknek és segít a piaci rések felderítésében. Fontos az is, hogy