

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 kihát 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

szakterületünkön is ismertek legyünk. Mindezekről és számos, ide tartozó kérdésről szól ez a fejezet, amelynek tulajdonképpen folytatása a következő, az ügyfélkapcsolatokkal foglalkozó mintegy harminc oldal. Mondanunk sem kell, hogy fontos dolgokról esik itt szó. Árajánlat, szerződés, számla és tartalmi kérdések is terítékre kerülnek. Nem soroljuk tovább, hogy mi mindent tudhatunk itt meg, viszont kiemelésre érdemes, hogy az egyébként tájékozott, de nem információs tanácsadóként dolgozó szakember ennek a fejezetnek a kapcsán tehet szert a legtöbb gyakorlati ismeretre. Nem mintha a veterán tanácsadóktól a kényes helyzetekben való viselkedésre kapott tippek nem volnának érdemesek figyelmünkre. Csak egyetlen kérdést említünk meg ebből a körből: Újra felhasználhatjuk-e valamelyik korábban készült anyagunkat?

Némileg meglepő, hogy ezek után arról olvashatunk, hogy milyen az az átalakulási folyamat, amelynek során valaki az információs tanácsadói munkát választja, ugyanis szerencsésebb lett volna ide azt a fejezetet tenni, amely az ügyfelek nézőpontjából nézi a tanácsadói munkát. Ha talán nem a legjobb helyen találjuk is, az ügyfelek szerepével foglalkozó feje-

zetet nem kell tehát nélkülöznünk. Itt nézhetjük meg részletesebben a már említett öt elvárást. Rengeteg hasznos tanácsot is kap itt a gyakorló információs tanácsadó, vagy az, aki erre a pályára adná a fejét. Az itt olvashatók közül több minden az Amerikai Egyesült Államokban, Dániában, Izlandon, Kanadában, Magyarországon és Svédországban végzett kérdőíves felmérések eredményeit tükrözi. Kár, hogy magukról a felmérésekről nem kapunk részletesebb adatokat.

Idézzük fel (szabad fordításban) az „Előre!” címet viselő zárófejezet néhány mondatát! „Ne hagyd, hogy a veteránok tippjei elbátortalanítsanak, azt az érzést keltve Benned, hogy a tanácsadói munka kényes dilemmák és kényszerhelyzetek megoldásának nyuggjeivel jár együtt! Inkább ügyfeleid pozitív visszajelzései és elégedettsége vezessen a kihívások közepette.” (149.) Ezek a biztató mondatok azt az összegzést vezetik be, amely azt mutatja be, hogy sokan milyen mértékben élvezik ezt a munkát, és csak azt sajnálják, hogy nem előbb vágtak bele. Ezt a fejezetet követik az esettanulmányok és (természetesen) a szakirodalom jegyzéke, valamint a tárgymutató.

Mondjuk ki, egy neves kiadónál könyvet megjelentetni siker, amelynek mértékét azonban még túl korai volna eladott példányokban mérni. Ugyanakkor idehaza viszonylag kevesen olvasnak szakirodalmat angolul. Aki tehát itthon szeretné tudni, hogy mit kellene tennie jövőre vagy gyakorló információs tanácsadóként, az jobban szeretné, ha magyar nyelven kapná az útmutatást. Ez nyilvánvalóan így van a felsőoktatás hallgatóit, valamint a továbbképzéseken részt vevő könyvtárosok és más információs szakemberek körében is.

Szóval, az egyik szemünk sír, a másik nevet. Mindenesetre szívesen látnánk a magyar változatot, amelyik bizonyára már nem ennek a műnek a fordítása lenne csupán, hanem egy aktualizált, lényegében új könyv.

Végezetül még egy gondolat a könyvből: Az információs tanácsadó közreműködése akkor is jól jön, amikor az ügyfél tudja, hogy ötletét nem fogják elfogadni, ha ő terjeszti elő, viszont valószínű, hogy ugyanazt az elképzelést „megveszik” mástól, vagy legalábbis nem lesz negatív hatással az adott menedzser karrierjére. Ez az, amikor a tanácsadó kommunikációs eszközként működik.

Koltay Tibor

CONTENTS

**BÁNFI, Tamás – BOROS, Áron –
– LOVAS, Anita**

Managers' innovation sensitivity, approach, and purposes – experience of a survey 2

**LENGYEL, Imre – FENYŐVÁRI, Zsolt –
– NAGY, Benedek**

Rethinking the role of the proximity in the innovative business relationships of a survey 19

**SEBESTYÉN, Zoltán – PÁDÁR, Katalin –
– PATAKI, Béla**

Comparison of role concepts of projects and changes 30

FEKETE, Hajnalka

Strategy-driven performance? 39

REIZINGERNÉ DUCSAI, Anita

Economic relevancy and accounting mapping of emission rights 52

Book review 65

VEZETÉSTUDOMÁNY