

KÖNYV–KÖNYVTÁR

MÉNES ANDRÁS

A magyar vezetésfejlesztés
a feltörekvő gazdaságok vezetése között

A 21. század turbulens változásaiban kitüntetett a vezetés alakulása, minősége, amiről az Alexandre Ardichvili és Khalil M. Dirani szerkesztésében megjelent *Leadership Development in Emerging Market Economies – Vezetésfejlesztés a feltörekvő piacgazdaságokban* című kötetben¹ olvashatunk.

A témában minden világrész érintett, szerepelnek a BRICs államok (I. fejezet), Ázsia (II. fejezet), Afrika majd a Közel-Kelet (III. fejezet). Kelet-Európából (IV. fejezet), a lengyel és magyar vezetésfejlesztést ismerhetjük meg. A magyar vezetésfejlesztést a nagy nemzetközi tapasztalatokkal rendelkező dr. Cseh Mária (George Washington University) és a hazai HR, HRM, OD továbbfejlesztését, dinamizálását megteremtő úttörő egyetemek szakértői, dr. Csillag Sára (Corvinus Egyetem) valamint dr. Krisztián Béla és dr. Nemeskéri Zsolt (Pécsi Tudományegyetem) mutatják be². Az egységes szempontok szerint alkotott és orientáló irodalmakat felsoroló tizenhét tanulmány egyedi értékelésére terjedelmi okokból nem térhetünk ki, azok jól tükrözik sokféle megközelítést, az alapvető kérdésekben is eltérő nézőpontokat, amelyek így együtt továbbgondolásra ösztönzik az olvasót mind az eddigi vezetési konstrukciók, mind pedig a körvonalazható kihívások dolgában.

A kötet a Palgrave Macmillan in association with the International Economic Association kiadásában, Marion Marinov és Svetla Marinova szerkesztésében a Palgrave Studies of Internacionalization in Emerging Market sorozatában jelent meg.

A tanulmányok

1. *Alexandre Ardichvili, Khalil M. Dirani: Vezetésfejlesztés a feltörekvő piacgazdaságokban.*

I. fejezet. A BRICs országok.

João Paulo Bittencourt, Silvia Pereira de Castro Casa Nova: A Gerdau vállalat 'Vasemberei'. Egy sajátos vezetésfejlesztés. Esettanulmány Brazíliából.

Alexandre Ardichvili, Elena K. Zavyalova: Vezetésfejlesztés az Orosz Föderációban.

Meera Alagaraja, Denise M. Cumberland, Ann Herd: Vezetésfejlesztési modellek és gyakorlat Indiában, szakirodalmi áttekintés.

¹ Ardichvil Alexandre, Dirani Khalil: *Leadership Development in Emerging Market Economies*. 321 p. New York: Palgrave Macmillan in association with the International Economic Association.

² Maria Cseh, Sára Csillag, Zsolt Nemeskéri, Béla Krisztián (2017) *The Shadows of the Past and the Hopes of the Future: A Road Toward a Comprehensive Leadership Development in Hungary*. In: Ardichvil Alexandre, Dirani Khalil: *Leadership Development in Emerging Market Economies*. New York: Palgrave Macmillan in association with the International Economic Association. pp. 297-312.

Jessica Li, Yarong Wang, Feng Wu: Vezetés és vezetésfejlesztés Kínában.

Robert M. Yawson: Vezetésfejlesztés Dél-Afrikában.

II. fejezet. Ázsia.

K. Peter Kuchinke: A vezetési kapacitás fejlesztése az indonéz felsőoktatásban.

Victoria Jonathan, Hana Hamidi: Szervezeti vezetésfejlesztés Malajziában: a jelenlegi gyakorlat, kihívások és a jövő lehetőségei.

Chiraprapha Tan Akaraborworn, Dawisa Sritanyarat: Vezetésfejlesztés Thaiföldön.

Loi Anh Nguyen, Lam Dao, Anh Hong Nguyen: Vezetésfejlesztés Vietnámban.

Seung Won Yoon, Jegoo Shin, Sungjun Kim, Dae Seok Chai: Hatékony vezetés és vezetésfejlesztés Dél-Koreában. Tanulságok két nagy konglomerátum esetében.

III. fejezet. Afrika és a Közel-kelet.

Emmanuel Osafo, Robert M. Yawson: Vezetésfejlesztés Ghánában - egy régi koncepció újraértékelve.

Machuma Helen A. Muyia, Fredrick Muyia Nafukho: Vezetésfejlesztés az alakuló-társadalmakban kenyai szemmel.

Khalil M. Dirani, Christine Silva Hamie, Hayfaa Tlaiss: Vezetés Szaud-Arábiában: egy sokoldalú jelenség.

Ahmet Coşkun, Mesut Akdere: A vezetésfejlesztés kutatása Törökországban - a technológiai és innovációs következmények.

IV. fejezet. Kelet-Európa.

Andrzej Róžański: Vezetésfejlesztés a lengyel gazdaságban az átalakulás folyamatában, válogatott témák tanulmánya.

Maria Cseh, Sára Csillag, Zsolt Nemeskéri, Béla Krisztián: A múlt árnyai és a jövő reményei - úton az átfogó vezetésfejlesztés felé Magyarországon. A fejezet bemutatja a különböző ágazatok vezetésfejlesztési helyzetét Magyarországon, tárgyalja a vezetésfejlesztés irányvonalait és azok gyakorlatra és kutatásra kifejtett hatásait, majd a jövőbeli kutatás és gyakorlat irányítását célzó integratív keret ismertetésével fejezi be.

A hazai szervezet- és vezetésfejlesztés története a Dobák Miklós vezette OTKA kutatás eredményeképpen gazdagodott, de koránt sem tekinthető befejezettnek. E rövid értékelés tovább gazdagítja e körről szerezhető ismereteinket.

A 20. század utolsó évtizedeiben a globalizáció, az új információs és kommunikációs technológiák terjedése, az új típusú regionalizáció és a transznacionális vállalatok fokozott térnyerése alapvetően változtatják meg a vállalatok mozgásterét, beavatkozási lehetőségeit. A 21. század első évtizede, a pénzügyi és gazdasági világválság, annak következményei újabb kihívások elé állítják az üzleti sikeresség érdekében aktívan fellépni szándékozó államokat és vállalatokat. Mindez olyan környezeti átalakulás idején, amelynek következményei egyelőre beláthatatlanok. Mindezen tényezők, valamint az egyes országok eltérő gazdasági stratégiái hatására mind a médiában és politikában, mind pedig tudományos téren az érdeklődés középpontjában tartja a vezetés szerepét. A 21. századi sikeres vezetésnek helyt kell állnia a gazdasági átalakulás (a tudásgazdaság élre törése), az adott gazdaságpolitika átalakulása (egyre mélyebb globális beágyazódás és demokratizálódás, ugyanakkor a nemzeti tendenciák előretörése), az ismeretelméleti változások (a fenntartható fejlődés kiterjesztése) és az ökológiai korlátok (környezeti igazságosság figyelembevétele) befolyásolta feltételeinek.

A szervezés- és vezetéstudomány érzékenyen, rendszerelven foglalkozik a sikeres vezetés feltételeivel, történetével, amihez a nemzetközi együttműködés is lehetőséget nyújt. Az összehasonlító szervezés- és vezetéstudomány szellemében jelent meg Alexandre Ardichvili és Khalil M. Dirani szerkesztésében a *Leadership Development in Emerging Market Economies - Vezetésfejlesztés a feltörekvő piacgazdaságokban* című kötet³. A világgazdaság átrendeződése szemünk előtt történik és ebben a régi gazdaságok és az új, kibontakozó gazdaságok menedzsmentje a sok hasonló vezetési sajátosság mellett elkülöníthető másságot mutat. A szerkesztők igényességét tükrözi, hogy orientálva az olvasót, külön fejezetekbe rendezte a jól választott sokrétű anyagot, ezzel is érzékeltetve a tartalom stratégiai és aktuális jelentőségét.

A szaktanácsadás szakszerűsége

Időszerű alkotás kerül a hazai fejlesztésekben érdekeltek kezébe. A hazai emberierőforrás szakirodalomban *Poór József* egyetemi tanár személye innovációs tényező: évtizedek óta szervezője olyan menedzsment kiadványoknak, amikben mint alkotó szerző, széleskörű elméleti és gyakorlati szakértői kört foglalkoztatva dolgozza fel a kiterjedt ismeretköröket.

A Menedzsment-tanácsadási kézikönyv 2016 kötet⁴ létrejötté *Poór József* egyetemi tanár többévtizedes szervező és tudományos tevékenységének újabb eredménye. Főszerkesztőként alapos válogatással igyekezett a tanácsadással összefüggő szerteágazó ismereteket, tapasztalatokat rendszerbe foglalva újra közreadni.

Szakértői ajánlásokkal – *Bárdos Andrea* szervezetfejlesztési vezető, Bonafarm Csoport, *Czakó Erzsébet* egyetemi tanár, igazgató, Budapest Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar, Vállalatgazdaságtan Intézet, *Lengyel Imre*, az MTA doktora, Akadémiai Díjas egyetemi tanár, Szegedi Tudományegyetem, *Michelin, Aaron* ügyvezető igazgató, Enersense International Oy – kerül kézbe az Akadémiai Kiadó gondozta vaskos kötet, amely a tanácsadói tudásokat integrálja.

Ismert, hogy a tanácsadói tudásrendszer folyamatos bővülésének és differenciálódásának vagyunk részesei. A tudás természetének behatóbb vizsgálata a tanácsadói tevékenységre is kiterjed, befolyásolva a tudástranszfert. Új tevékenységi körök jelentek meg: a tudásmenedzsment, információmenedzsment, a vállalaton belüli és külső információs források felkutatása (information resources management). Korábban (ez a technikailag és gazdaságilag legfejlettebb országokban főleg a hetvenes évekre tehető) az információs társadalom jelszavának jegyében a tanácsadók az információk bőséges és gazdaságok megszerzése, szétosztása, tárolása és a szelekciós technikák alkalmazásával igyekeztek eredményességüket fenntartani. A nyolcvanas évektől intenzív vizsgálatok központjába került az információk tudássá szerveződésének, egyszersmind mérésének témája, mára a tanácsadás

³ Ardichvil Alexandre, Dirani Khalil: *Leadership Development in Emerging Market Economies*. 321 p. New York: Palgrave Macmillan in association with the International Economic Association.

⁴ Poór József: *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv. Innováció, megújulás, fenntarthatóság*. Akadémiai Kiadó, Budapest 2016.

sikerének egyik feltétele a vállalati kreativitás megnövelésére is irányuló módozatok felkutatása.⁵

A szervezetszociológia is közreműködött a vállalati szintű tudás és a szervezeti tanulás tanulmányozásának fellendítésében. Európában is nagy figyelmet keltett annak idején *Ikujiro Nonaka és Hirotaka Takeuchi* könyve, mely a kreativitást ösztönző tudásmenedzsment japán tapasztalatait mutatta be. Fokozatosan kiterjedt a már széleskörűen elismert evolúciós sor: Tanácsadás: Adatok – információk – tudások – „bölcesség”, cselekvés, kreativitás. A sor összetartozást és egymásraépülést jelöl, de nem feltétlenül időrendi értelemben. Arra utal, hogy a puszta adat még nem információ és arra is, hogy a „tudástársadalom” is „információs társadalom”. A japán ipari felemelkedés egyes szerzők szerinti titka, hogy megtanulták, miképp lehet a hallgatag tudást (tacit knowledge) explicitté konvertálni. Hasonló folyamat történik a tanácsadásban is ahol a társadalomtudományok hozzájárulásait igénybe véve, a kognícióelméletek átvétele történik, olyan kiegészítésekkel és adaptív módosításokkal, melyek nélkülözhetetlenek a globális és nemzeti tanácsadás számára.

Terjedelmi okokból csak a tartalomra koncentrálna, a Menedzsment-tanácsadási kézikönyv 2016 ismeretköre: I. Alapok (1-7. fejezetek, 1. Tanácsadás alapjai, 2. Tanácsadás piaca, a tanácsadás szereplői, 3. Tanácsadás folyamata, 4. Tanácsadás pszichológiája, 5. Tanácsadás menedzselése, 6. Professzionális tanácsadás marketingje, 7. Tanácsadók képzése és minősítése). II. Ismertebb szolgáltatások (8-17. fejezetek, 8. Stratégiai tanácsadás, 9. Projektmenedzsment tanácsadás, 10. Üzleti folyamatokhoz kapcsolódó tanácsadás, 11. Szervezeti tanácsadás, 12. Változásmenedzsment tanácsadás, 13. Informatikai tanácsadás, 14. Pénzügyi tanácsadás, 15. Uniós és pályázati tanácsadás, 16. HR tanácsadás, 17. Minőségügyi tanácsadás). III. Funkcionális szakterületek és módszertani szolgáltatások (18-23. fejezetek, 18. Coaching, 19. Vezetésfejlesztés, 20. Value Management – Value Engineering, 21. Tudásmenedzsment, 22. Válságmenedzsment-beavatkozások, 23. Kommunikáció menedzsment-átanácsadás). IV. Rokon, új- és határterületek (24-28. fejezetek, 24. Regionális és klasztertanácsadás, 25. Karrier és munkaerőpiaci tanácsadás, 26. KKV és start-up tanácsadás, 27. Tanácsadás a közigazgatásban, 28. Mezőgazdasági szaktanácsadás). V. A jövő (29. fejezet) A jövő – quo vadis konzultánsok?, VI. Esettanulmányok (1-12 eset), és Melléklet.

A gazdaság társadalmi beépítettsége és a munkamegosztás egyaránt kívánja, hogy a menedzsment tanácsadás érdemi kitekintést kapjon vagy maga tegyen érte, hogy más területi tanácsadásai (pl. pedagógiai, oktatási, kulturális, stb.) bekerüljenek a tanácsadói ismeretkörbe. A szerzők változatos stílusa, a gondolatébresztő kérdéscsoportok, a fejezetek választott irodalma, az aktualitás és a stratégiai vonások egyaránt értékei a műnek. A kereskedelmi egyezményekkel keretbe foglalt kapcsolatok, az új gazdasági érdekszövetségek (pl. a BRICS országok nehézségeik ellenére), a globális vállalatok tanácsadás-szükségletei a tanácsadás tudományos háttérét igénylik, melyet a jövő tendenciáit taglaló rész érint. A hazai tanácsadás rendszerében található felkészültség – mint ezt a kötet is tükrözi – biztató a jövőre nézve.

⁵ Ennek alkalmazásait lásd még Zádori Iván-Nemeskéri Zsolt: *A tudásmenedzsment térségi eszközei*. Tudásmenedzsment. 17. 1. 17-35., illetve Zádori Iván-Sebők Marianna-Nemeskéri Zsolt: *Sustainability, HRM and Public Services*. Pro Publico Bono – Magyar Közigazgatás. 4. évf. 2. 42-57.