

NOSZKAY Erzsébet

A VÁLTOZÁS- ÉS VÁLSÁG- MENEDZSELÉS NÉHÁNY ELMÉLETI ÉS GYAKORLATI DILEMMÁJA

A szervezet egészséges és beteg jelenségeivel immár 25 éve foglalkozik a szerző. Az eltelt évek alatt azt tapasztalta – bár a változások mindig, minden rendszerben aktuálisak –, napjainkra a változástudományok és a változásmenedzsment dilemmái, a válságba jutás veszélyei, az információtechnológiákkal „felturbósított”, globalizálódó világban állandósulnak, emiatt rendkívüli módon előtérbe kerültek. A következtetés nyilvánvaló: változások nélkül napjaink egyetlen szervezete sem lehet sikeres, azonban az igazi sikerhez „csak” változtatni kevés. Tehát nem mindegy, hogy hogyan tesszük azt! Milyen is legyen a sikeres változás, a változtatás? Főképp hogyan, és milyen módon lehet rá úgy felkészülni, és milyen módszereket célszerű alkalmazni ahhoz, hogy a változtatási programok ne torkolljanak kudarcba, sőt válságba?

Kulcsszavak: változásmenedzsment, válságmenedzsment, problémamegoldás, vállalatvezetés

A társadalmak, a gazdálkodó szervezetek, illetve az egyéb intézmények, mi több még a családok és az egyének is, állandó sürgetésben, állandó változástudományok közepette élnek, ahol mind gyakrabban kell változni, változtatni.

Talán emiatt is gyakori a vélekedés, hogy a permanens változásokra vállalkozók, sőt a radikálisan változók a legsikeresebbek – a valóság azonban nem ilyen egyszerű. Hiszen a változástudományok, a változások kezelése igen könnyen válságba is torkollhat, tehát egyáltalán nem mindegy, mikor, mire és hogyan reagálunk!

Jól jelzi ezt, hogy napjainkra egyre többet olvashatunk sikertelen szervezeti változások történeteiről, egyébként sikeres menedzserek kudarcra végződő, sokszor válságos helyzetekbe torkolló változási projekteiről – másokkal ilyen irányú tapasztalatait megosztó – tanácsadók összegző tapasztalatairól, a sikertelen változtatások kiküszöbölését támogató módszerekről.¹

Hogyan is viszonyuljunk az egészhez, hogyan fogjunk úgy bele, hogy változási projektünk sikeres legyen?

Ez alapvető kérdés, hiszen az egyre kevésbé elkezdhető változásoknak gyakran komoly szervezeti akadályai vannak, sőt jelentős kockázatokkal is járnak. Milyen jelenségek állnak e problémák mögött? Miért

vált napjainkra egyre sarkalatosabb kérdéssé a helyesen kezelt változás, miért kezd mind nyilvánvalóbbá válni, hogy a menedzsment sikereihez nemcsak az éppen eredményesen és hatékonyan működő szervezetek működtetésének, esetleg változáskezelésének, de még a váratlan bajból való kilábalásának megoldása is hozzátartozik.

A helyzet megértéséhez érdemes visszapillantunk a menedzsmenttudományok kialakulásához, amelynek kezdete az ipari forradalommal kezdődött.

Az ipari forradalom idején, sőt az azt követő időszakokban is, hosszú évtizedeken keresztül viszonylag kevés volt a környezeti változás. A gazdaság szereplői éppúgy, mint a többi szervezet erős, viszonylag jól áttekinthető és egyértelmű környezetben tevékenykedtek, s a tulajdonformák, valamint a tulajdonviszonyok jóval egyszerűbbek és artikuláltabbak voltak. Nem voltak jellemzőek az ország határait átívelő szervezeti megoldások, vállalkozások. Egy ilyen környezetben a leg súlyosabb vállalati probléma (egy-egy csőd) meghatározó kérdése az adós helyzetének eldöntése volt.

Később, amikor a szervezetek és kapcsolataik differenciáltabbá váltak, már egyre inkább a hitelezők védelme került előtérbe.

A térhódító tömegtermelés, a fokozódó iparosodás általánossá válása, általában is, a szervezetek (nem csak a gazdálkodó) méretének növekedését eredményezte. Ekkor kezdett mindinkább középpontba kerülni az alkalmazkodásra, s ha ez rosszul sikerült, akkor a „megmentésre” irányuló törekvés. Hiszen ekkor hatásaiban már nem csak egy kisebb kört érintett közvetlenül egy-egy csődhelyzet, hanem a befektetők szélesebb rétegét is.

Napjainkra a helyzet még bonyolultabbá vált. A tudás társadalmának beköszöntével, az informatika térhódításával, az országhatárokon átívelő multinacionális és globális vállalatok megjelenésével, a nemzetközi tőke kiszámíthatatlannak tűnő hektikus mozgásaival, a mindennél gyorsabb technikai, és műszaki fejlődéssel, a környezetszennyezéssel együtt megjelenő természeti és egyéb katasztrófák bekövetkezési valószínűségének emelkedésével, az alkalmazkodás faktorai, így a válságfaktorok is egyre „keményebbé” váltak. Ráadásul még az egészséges és immunisnak tűnő szervezetek számára is önálló kockázati tényezőként értékelhető veszélyt jelentenek az egyre bonyolultabbá váló, integrált információs rendszerek. Általában is az információk torzulása (olykor szándékolt torzítása)² egyaránt lehet válságok és következmény. (Hiszen a szervezeti információk bizonytalanná válása már a válság egészen korai szakaszában elkerülhetetlen.) Ezen belül is önálló kihívásként kell megemlíteni a hálózatba szerveződő, ún. szuper hatékony vállalatok (Hammer, 2002) informatikai rendszereit. Hiszen az ilyen módon szervezett vállalatok esetében, a vállalatokon átívelő folyamatok olyan láncolatként kezdenek működni, ahol két, vagy akár több vállalat bizonyos folyamatai – a költségek csökkentése, a szállítási utak és a készletek racionalizálása, a működő tőke felhasználása, összességében a ciklusidők lerövidítése – a vállalati hatékonyság fokozása érdekében egyetlen összefüggő folyamattá ötvöződnek. Az így gigantikussá növesztett vállalati folyamatok és az azokat működtető informatikai rendszerek kapcsán – noha valóban a jövő legkorszerűbb hatékonysági megoldásának tekinthetők – a rizikófaktorok is hatványozottan jelentkezhetnek. Anélkül, hogy a szuperhatékonyság esélyes vízióját elvetnénk, a „giga”-rendszerek működési rizikófaktorainak kezelési módozatait lenne célszerű tovább bővíteni.

Gyakorlati tapasztalatok alapján határozottan merem állítani, hogy amíg a sikeres szervezetek között, sőt a változások sikeres kezelésében is, jóval több hasonlóság fedezhető fel, addig a sikertelenek inkább egyedi vonásokat hordoznak. Az, hogy melyik szervezet tüneti jellegű bajainak hátterében mi húzódik meg, nagyon eltérő lehet. Másfelől, ami az egyiknek halálos,

az a másik számára – egyéb tényezők összehatásának eredményeképp – még akár túlélhető is lehet. Még ennél is bonyolultabb a kép, ha a bajból való kilábalás lehetőségeit, módjait tekintjük.

Tehát mindenképp célszerű, ha a szervezetek vezetői, menedzserei inkább a megelőzésre, a sikeres változáskezelésre helyezik a hangsúlyt. Mindezek dacára a leggondosabb előrelátás és igyekezet mellett is bekövetkezhet a baj. Azonban a kritikus helyzetbe került szervezet káros, kóros folyamatai – időben felismerve – visszafordíthatók, a rosszul megkezdett változtatási folyamatok menet közben korrigálhatók. A valódi fordulat vagy a jó irányba terelő korrekció esélyei annál kedvezőbbek, minél korábbi szakaszban történik meg a felismerés.

Mindehhez azonban ismerni kell a kóros folyamatok valódi „természetét”, továbbá nélkülözhetetlen „kellékek” még a szervezetek menedzserei és főképp a változások vezetői részéről:

- a latens jelek érzékelésének, és
- a valódi bajt jelző, releváns információk kiválasztásának képessége.

Több éves kutatási munkáim, valamint saját és mások tanácsadói tapasztalatainak integrálása³ alapján állítom, hogy a szervezetek menedzsereinek és a változtatások „lovagjainak”, a tanácsadóknak napjainkra már egy merőben új helyzettel kell szembenéznük. Tehát azzal, hogy önmagában nem elég a cégek hosszú távú sikeréhez egy kiváló innováció megvalósításával a versenyképesek élvonalába kerülni, hanem a sikerhez az is hozzátartozik, hogy a vállalati képességek fejlesztésével, tudásintegrálásával, megerősítésével tegyék mindezt.

Ehhez pedig a szervezet jól megkomponált, folyamatainak szabályozását segítő változásmenedzselési projektjeinek végrehajtása (sőt a szervezet egészséges működtetése) során – a nélkülözhetetlen prevenció érdekében – a válságmenedzselés logikájára és módszereire is szükség van. Illetve fordítva, a válságból való kilábalás alternatíváit célzó döntési helyzetekben a „normál” menedzsment stratégiai szemléletére és arányérzékére.⁴

Talán nem lényegtelen – egy létező veszély által kiváltott – újszerű igényhez némi magyarázatot is fűzni. Jó ideje feltárt, sőt bizonyított, hogy a változtatások gyakran átmeneti teljesítményvesztéssel járnak. (Jól érzékelteti ezt a jelenséget pl. Dobák és munkatársai felmérései és az azok alapján készült ábra is: Dobák és mts-i, 1999: 187. o.) Ezek az esetek többségében nemcsak egy-két, hanem több paraméter (pl. pénzügyi veszteségek, átmeneti elbizonytalanodás, kulcs-

emberek távozása stb.) mentén is jelentkehetnek⁵. Mindezek szinte „természetes” velejárói a változtatásnak, sőt mennél inkább drasztikus jellegűről van szó, ezek annál inkább jellemzőek lehetnek. Azonban – és itt jön be a válságfelismerési logika ismeretének igénye – ennek az átmeneti teljesítmény-visszaesésnek van egy az adott szervezetre és változtatási projektre nézve, elfogadhatatlan, időtávbán és arányokban is kifejezhető mértéke. Tehát, ha a szervezeten belüli átmeneti teljesítmény-visszaesés úgy az említett időtávot, mint a mértéket túllépi, nélkülözhetetlen, hogy a változás vezetői képesek legyenek ezt észlelni, és azt a helyén értékelni, diagnosztizálni. Ugyanis ezek a tünetek jelzik, hogy a változtatási projekt kapcsán hibák csúsztak be, a változási folyamatok rossz irányba fordultak, s ha nem avatkozunk be időben (a válságkezelésben ismert „baj-stop” módszereivel), esély van az eskalálódásra, az egyre mélyülő válságfolyamat beindulására.

Az előbbieket tükrében három alapvető kérdés vetődik fel:

1. Milyen változókésztetésekre kell reagálni, és milyen legyen a sikeres változtatás? Milyen szemléletű, elvi alapú és módszereket alkalmazó változtatások lehetnek célravezetők: a ritkábban sorra kerülő, de az egész rendszerre kiterjedő (ezen belül is a radikális, struktúrákat transzformációk útján átalakító (BPR)⁶ jellegű, vagy a „puhább” módszerekkel operáló (szervezetfejlesztési alapú), esetleg az állandó finomítással operáló inkrementális⁷ (CPI) jellegűek (Dobák, 1999)?
2. Milyen terjedelmű és mélységű változtatás az inkább célravezető?
3. Mikor és milyen esetekben esélyes, hogy egy cég vagy helyzet válságba fordulhat?

A továbbiakban a fenti kérdésekkel kívánok behatóbban foglalkozni, s ezen belül is – szakmai szervezeti és gyakorlati kötődéseim okán – azokkal a változtatásokkal és veszélyekkel, amelyek transzfunkcionálisak, jellegükből fakadóan rendszerszinten kezelhetők, jelentékeny kockázatokkal járnak és a szervezetet is érintik.

A változókésztetések és a beavatkozások típusa

Az így vagy úgy nem megfelelően reagált változókésztetésektől, a felemásan megkomponált változómenedzsmenttől egyenes az út a válság megnyilvánulásának fenyegetettségét hordozó rizikófaktorokig! Tehát a szervezet számára fontos, aktuális késztetésekre⁸ adott hevenyészett reagálások hamar fenyegetettségeké válnak, miközben tény az is, hogy a legtöbbjüknek valóban „szüksége” van némi megrázkódtatásra ah-

hoz, hogy a helyes fordulat irányába megfelelő döntés születessen. Másfelől azonban az is igaz, hogy a túl sok radikális változtatás a szervezetre nézve a „szétesés”, kulcsembereire nézve a kiegészítés fenyegetésével jár. (Ennek a legsúlyosabb kihatása az, hogy az egészséges „veszélyérzetet” csorbítja.) Ezek után különösképp alapvetőnek ítéhető a kérdés, mikor van a szervezet irányát is érintő változtatásra, fordulatra szükség, és ez mi alapján dönthető el?

A szervezetek menedzserei gyakran független kompetenciaként élik meg annak eldöntését, hogy az egész rendszert érintő, vagy inkább az inkrementális jellegű változtatásokat tervezzenek. Dacára annak, hogy a menedzszerirodalom igyekszik feltárni (pl. Dobák, [1999], Hammer – Champy [1996], Farkas, [2005], Pataki [1999] és még sokan mások is), és rámutatni arra, hogy:

a) Az inkrementális változások ugyan a szervezet kisebb ellenállásába ütköznek, kevesebb „fájdalommal”, szubjektív veszteségekkel járnak, de a rendszerszintű szervezeti problémák megoldására kevésbé alkalmasak. Vagyis nem szolgálják:

- a vállalati szintű eredményesség javulását (vállalati szintű eredmények és ráfordítások viszonyának javulását),
- a vállalati szintű hatékonyság kedvezőbbé válását (pl. a piacvezetővé válást, a vállalati szintű minőségjavulást, az innovációt stb.).

Az inkrementális változtatások alkalmazása tehát akkor célszerű, ha egy-egy folyamat (részfolyamat) korszerűsítését, vagy eredményességét, illetve hatékonyságát (funkció – célelérését) kívánják velük elérni.

b) A rendszerjellegűt érintő, irányváltó (BPR, a válságkezelésnek is nélkülözhetetlen részét képező), vagy az iránymódosító (szervezetfejlesztési alapú, pl. szervezeti kultúraváltás, tanulószervezet, tudásmenedzsment-rendszerek) változások szükségesek, ha vállalati szintű eredményesség és hatékonyság a cél, és ezt csak a teljes rendszer megváltoztatásával, folyamatainak transzformációjával, újrászabályozásával érhetjük el. Itt sem elhanyagolható kérdésként vetődhet fel, mikor, melyik a célszerű. Először is nézzük meg, mi a kettő közt a különbség, hiszen mindkettő magára a rendszer egészére kiható, azonban az eltérésük jelentős, s ez a szervezeti változások elérésének módjában van. A rendszerjellegűt érintő, irányváltó változtatás (BPR, válságkezelés) a struktúrákat veszi célba, „töri össze”, s transzformációjukat használja fel, hogy az elemek funkciótartalmára hasson (pl. különféle erőforrás-

ok, adatok információtartalmának eddigiektől eltérő felhasználása stb.). Az iránymódosító (szervezetfejlesztési, illetve tudásalapú) változtatások az elemek funkciótartalmára való ráhatással (nyilván itt a legmeghatározóbb rendszertényező az ember, aki a többi rendszerelemet is mozgásba hozza) érik el, hogy átlényegítsék a struktúrákat.⁹

Tipikusan a rendszerjelleg megváltoztatását igénylő helyzetek:

- vállalati szintű informatikai fejlesztés előtt, annak sikeres alkalmazása érdekében,
- a vállalati életciklus kezelését igénylő helyzetben,
- a technológiai váltáskor,
- piacváltás, és/vagy piacbővítés, a vevői megelégedettséget célzó vállalati szintű megoldások esetén,
- a vállalatok válsághelyzetének kialakulásakor.

A választék elvben tehát nagy, azonban nem mindegy, hogy a menedzsment mikor, melyik megoldást választja. Különösképp gyakran szembesülnek a válságmenedzserek, az elhúzódó válsághelyzetek okának feltárása során azzal, hogy a menedzsment megpróbálta a cég – csakis rendszerszintű, valamennyi folyamat transzformációjával teljes átszervezésével esélyes – „mentése” helyett, azt egy-egy folyamat, illetve részfolyamat átalakításával megoldani. Azonban érdemi javulást nem, mindössze egy elhúzódó, akut válsághelyzetet értek el vele.

A fenti helyzetet érzékelteti annak a szolgáltatási, kereskedelmi, sőt gyártási tevékenységet is folytató gépipari vállalatnak az esete, ahol a cégvezetők a növekvő pénzügyi gondok rendszerjellegűt érintő, irányváltó megoldásának kulcsát kizárólag a pénzügyi folyamatok állandó ésszerűsítésében, illetve egy új pénzügyi informatikai megoldás bevezetésében, a végén már a pénzügyesek „megrendszabályozásban” vélték felfedezni. Csak éppen a bajok gyökere nem onnan eredt, ahonnan a tünetek jelentkeztek! (Persze ez nem azt jelenti, hogy a pénzügyi folyamatokra ne „fért volna rá” a változtatás, azonban az igazi változásigény más folyamatokkal is összefüggött):

– Először is a cégnél általában nem volt megfelelő az információszolgáltatás (és így érdemi elemzés sem) ahhoz, hogy kiderülhessen a szolgáltatási profil túl széles spektrumából, melyek a likvidálandó „döglött kutyák”. Ugyanis az éves szerződésekkel lefedett, korszerű gépek rendszeres, nagy karbantartásai mellett túl sok olyan, gyakran csak rendkívüli manuális munkaigénnyel járó, már nem gyártott gép javítását is elvállalták, amelyeket a portfólióból célszerűbb lett volna kihagyni, mintsem „nosztalgiából” ragaszkodni hozzá. (A későbbi vizsgálatok során még

az is, kiderült, hogy egy régi kalkulációs módszerrel állapították meg ezek árait, s ha a realitásokhoz igazították volna, akkor meg olyan árakkal kellett volna dolgozniuk, amelyeket a megrendelők nem is fogadtak volna el.)

– Miközben ezekkel a megrendelésekkel terhelték úgy a javítási, mint sok esetben a gyártási kapacitásokat is (ui. számos esetben fogadtak el javításra olyan gépeket, amelyekhez már sehol sem lehetett alkatrészt kapni, s a termelésnek ezeket egyedileg kellett legyártani), addig az értékesítés túlnyomó részben a régi vevői kapcsolatok ápolásával foglalkozott. Sajnos érdemi marketinget arra nézve nem végeztek, hogy új lehetőségek feltárásával miként lehetne a szolgáltatási-termelési portfóliót érdemben megújítani, s pl. a viszonylag korszerű gépparkot inkább az eddigi csipcsup megrendelések helyett beszállítói és/vagy bér-munkavállalásokkal nyereségessé tenni.

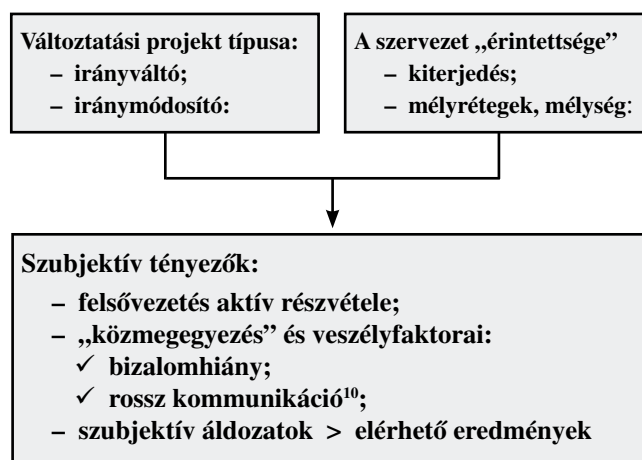
A változtatás döntési tényezői

Azt, hogy a szervezet egy-egy változókészletre változtatási projekttel reagáljon vagy sem, és hogy az milyen mértékű legyen, nagyon komoly mérlegelésnek kell megelőznie. A helyes döntést megalapozó tevékenységek:

- a diagnózis,
- a problématerület behatárolása,
- a kívánatos beavatkozás jellegének, rendszerösszefüggéseinek feltárása,
- letisztult elképzelések a változtatással elérhető eredményekről és azok „ráfordításairól” (beleértve az érintettek „szubjektív” áldozatait is) (1. ábra).

1. ábra

A változásmenedzselési projektek főbb döntési tényezői



A változtatások jellegének eldöntésében meghatározó: a problémaszegmentálás. Ehhez pedig alapos helyzetismeretre van szükség, amit a szervezet valamennyi részletére kiterjedő átvilágítással és diagnózissal lehet megnyugtató módon megalapozni. Az átvilágítás segítségével ugyanis feltárható a szervezet adott helyzete, egészséges vagy beteg mivolta, míg a diagnózis szembesít a tényleges probléma mélységével, megmutatja a kívánatos változások irányát, szintjeit.

- a) *Az átvilágítás és a diagnózis során tisztázandó alapvető kérdések:*
- a szervezet képes-e még megfelelő értékeket nyújtani külső és belső érintettjeinek,
 - a cég stratégiai irányultsága megfelelő-e,
 - milyenek a lehetséges irányváltás körülményei (lehetőségek – fenyegetettség),
 - melyek a transzformációs adottságok (erősségek – gyengeségek),
 - egyáltalán a vállalati működés egészséges-e vagy beteg.
- b) *Problémaszegmentálás, a kívánatos beavatkozások, változtatások jellegének tisztázása*

A problémaszegmentálás alapidimenziói a kiterjedés és mélység, melyeket az intézményesítés rögzít. A kiterjedés dimenziója mentén dől az el, hogy:

- az egész vállalatra, vagy azon belül
- egy v. több alap (mag) funkcióra, vagy azon belül
- milyen részfunkcióra, részfolyamatra kell kiterjednie a változásnak.

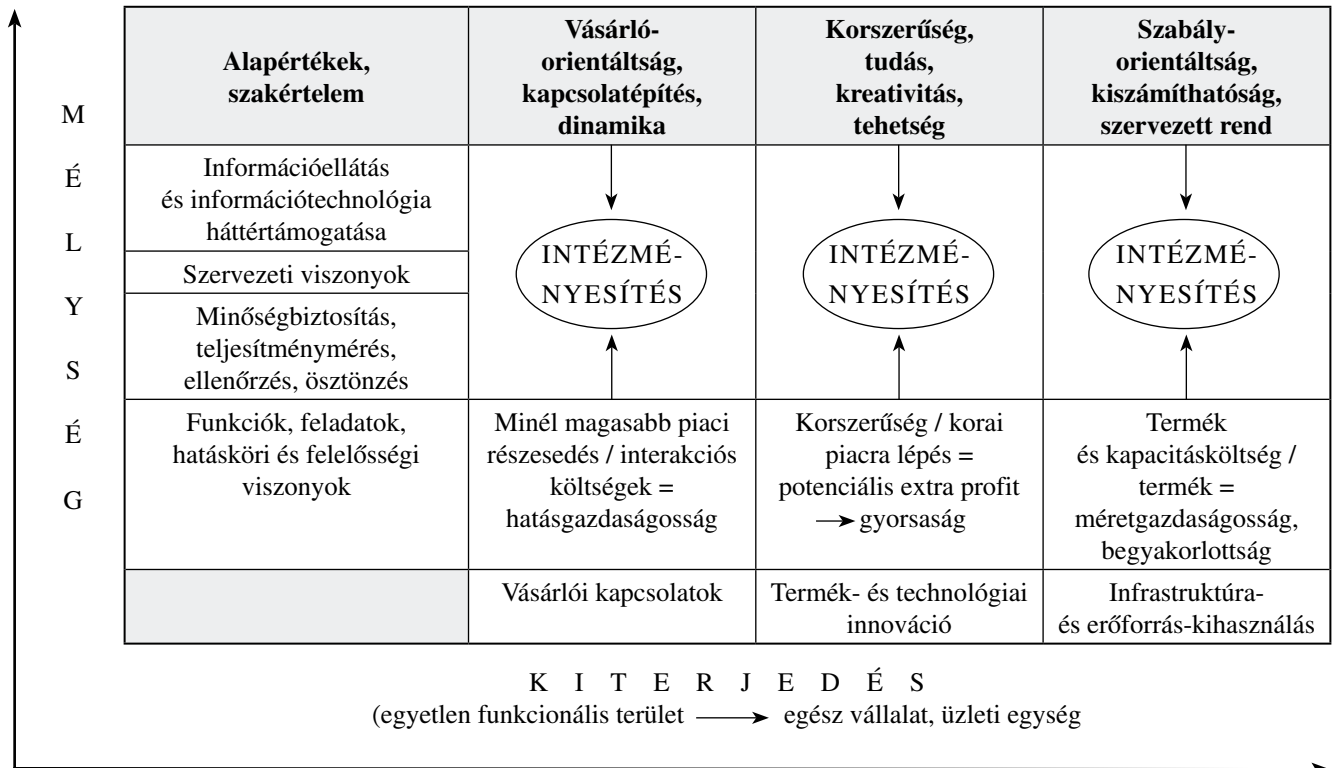
A *mélység dimenzióján* elhelyezkedő tényezők konzekvens meghatározása, kidolgozása azt szolgálja, hogy valóban a változások a szervezet mély rétegeibe hatoljanak be, és a tervezett fordulat bekövetkezessen. Ezek a tényezők:

- a feladat-meghatározások, felelősségi és hatásköri viszonyok,
- a minőség és teljesítmény mérése és ellenőrzése, az ösztönzés és rendszere,
- a szervezeti viszonyok,
- információellátás és -technológia, az információkkal való gazdálkodás körülményei,
- alapértékek, szakértelem.

Az *intézményesítés* gondoskodik a változtatások tartós – a mélység és szélesség koordinátái által determinált – rendszerszintű fennmaradásáról. Az intézményesítés – a szervezeten rögzített működésszabályozás – az elégséges feltétele annak, hogy a vállalati probléma megoldásával, adekvát változtatás után, az új szervezeti egyensúlyt rögzítse, s megakadályozza a visszarendeződést (2. ábra).

2. ábra

A változtatás problématerületeinek szegmentálása



Az átalakítás során alkalmazott megoldások kiválasztása

Az átalakítás mélységének és kiterjedésének megfelelő kijelölése mellé nélkülözhetetlen figyelembe venni a változtatni kívánt folyamat (részfolyamat) jellegét is. Tehát a szegmentálás nemcsak a változtatás problématerületének szélességére és mélységére kell, hogy kiterjedjen, hanem ezen belül az érintett folyamat jellegzetességeinek meghatározására is. Milyen jellegzetességekről van szó? Először is magának a folyamatnak a jellemzőiről. Egészen mások a feltételrendszerei, és mások a kedvező szervezeti körülményei pl. a termelési folyamatok újraformálásának, mint pl. a vásárlási kapcsolatok megújításának, de a folyamat megújításával elérhető eredmények és az eredmények elérését szolgáló megoldások is eltérők.

A vállalat teljes működését lefedő magfolyamatok:

- a vásárlói kapcsolatok,
- termék- és technológiai innováció,
- infrastruktúra és termelés.

A folyamatok előbbi típusai szerint kell megválasztani a folyamat sikeres átalakítását szolgáló módszereket. Pl. a vásárlói kapcsolatok fő folyamatának vagy részfolyamatainak átalakítása nyilván azt kell, hogy célozza, akkor van értelme, ha a változtatások eredményeképp javul a cég piaci részesedése, mégpedig az interakciós költségek kedvező alakulása mellett. Egy ilyen cél eléréséhez a folyamatok átalakítása során olyan módszerek a célszerűek, amelyek a hatásgazdaságosságot szolgálják (pl. termék- és piaci portfólió átalakítása, a termékek nyereségességi indexei alapján, ciklusidő-csökkentő racionalizálások stb., míg a vonatkozó emberi erőforrás kiválasztása és fejlesztése során olyan kompetenciákra kell helyezni a hangsúlyt, mint a vásárlóorientáltság, a kapcsolatépítés stb.).

c) *A szubjektív tényezők kezelésével kapcsolatos megfontolások és alapvető követelmények*

Mindenekelőtt nélkülözhetetlen a felsővezetés következetes elkötelezettsége és aktív részvétele a programban. (Ma már köztudott, hogy a sikeres változtatást nem menedzselni, hanem vezetni kell! Tehát a változtatás olyan vezetői igényel, aki képes személyében megtestesíteni a változást, a jó példa és a kívánatos értékek felmutatásával (ld. Kotter, 1999). Alapvető a szervezeti résztvevők – a változtatás következetes véghezvitelét szolgáló – „közmegegyezés” is. A közmegegyezésnek, a szervezeti résztvevők támogató elkötelezettségének azonban nincs esélye, ha az ún. szubjektív áldozatok arányaiban jóval nagyobbak, mint a változtatásokkal elérhető eredmények.

(Pl. ha a szervezeti eredményesség érdekében lássuk, hogy a szervezeti átalakítások át egy szervezetet, lehet remélni, hogy a középvezetők nem fognak „durva” ellenállást tanúsítani pozícióik elvesztése okán, ha azt állítjuk fel feltételként – s ennek realitása is látható –, hogy a végrehajtásban, valamint a későbbi operatív működtetésben is, felhatalmazást, nagyobb önállóságot kapnak, s növekszik a felsővezetői elismertségük, sőt a jövedelmük is. Ellenben, ha számukra csak a pozícióvesztés marad, minden előny nélkül, bizony nem sok esély van a változtatástól remélt eredményekre.)

A tapasztalatok szerint a szubjektív tényezők elhanyagolása legalább úgy válságosra fordító kudarc-tényezője lehet a változtatási projekteknek, mint pl. a beavatkozás jellegének hibás megítélése.

A változásmenedzsment és veszélyei

Az előbbiekből arra igyekeztem rámutatni, hogy változás (változtatás) felvállalása nélkül – akár már rövid távon is – napjainkra gyakorlatilag esélytelen bármilyen szervezet életben maradása, de legalább ennyire veszélyhordozó lehet, ha a változtatás nem körültekintő döntések és jól megkomponált projektek mentén történik. A szervezetek számára akár mottóként is javasolható a következő intellem:

*„Változz, vagy véged, DE véged van,
ha rosszul változol!”*

A megfontolatlanul indított, vagy téves diagnózisra alapozott változtatási programok könnyen válságba torkolhatnak, s amelyeknek a meghatározó körülményei röviden összefoglalva az alábbiak lehetnek:

Változtatás szélességi probléma

Akkor fordul elő, ha nem vették figyelembe a folyamatot beágyazó rendszer-összefüggéseket, s így lehet, hogy a célzott folyamat paraméterei javulnak, de az intézmény egészének hatékonysága nem.

Mi több, az is megeshet – s a válság veszélyét ebben a helyzetben épp ez válthatja ki –, hogy a szervezeti hatékonyság jelentékenyen romlik. Ennek a jelenségnek rendszerszintű hátterét az képezi, hogy a korszerűsített folyamat(ok) és a többi, meg nem változtatott folyamat között olyan mélységű működéshatékonysági szakadék képződik, amely szétzilálja a rendszert összekötő struktúrákat, rosszabb esetben elindítja a rendszer teljes szétesését.

Jól példázza a szélesség hibás megítélésének problémáját annak a műanyagipari cégnek az esete, amely egy jó ideig elhanyagolta fejlesztéseit. Majd amikor komolyan csökkentek megrendeléseik, észbe kaptak, és –

az egyébként kreatív marketingeseinek jelzései alapján – fejlesztőmérnökökkel is kiegészítve személyi állományukat, viszonylag hamar eredményt értek el. Fejlesztésük lényege: egy gyógyászati eszköznek az eredetileg fém, de hamar elhasználódó alkatrészét egy sokkal szellemesebb, tartósabb és ráadásul olcsóbb műanyag részegység kifejlesztésével váltották ki. Ráadásul némi szerencse közrejátszásával viszonylag hamar egy komolyabb és tartósnak ígérkező megrendelői piachoz is jutottak. Azonban a vállalat termelési és logisztikai folyamatainak összehangolását és érdemi megújítását elmulasztották. Beszerezték ugyan a két új technológiai berendezést, amelyek az új termékek gyártásához nélkülözhetetlenek voltak, de a termelési folyamatok – a dolgozók felkészítését is igénylő – teljes megújítását, a megfelelő logisztikai háttér biztosítását, amit az eddiginél sokkal precízebb és magasabb minőséget igénylő termelés megkövetelt volna, nem tették meg. Emiatt már az első megrendelés teljesítése kapcsán katasztrófálisá vált a helyzet, rengeteg volt a selejt, a kapkodás, s végén a túlóra. Csaknem elvesztették a jól induló piaci lehetőségüket, ami nem csoda, hisz nem vették figyelembe (csupán a berendezések szintjén) azt az alapkövetelményt, hogy egy megújuló termékportfólió esetén nemcsak egy, de valamennyi folyamatot alkalmassá kell tenni a sikeres termékkibocsátásra.

Mélységi probléma

A mélységi probléma a részfolyamatok adaptív jellegű változási programjaiban nem veszélyezteti a szervezet rendszerjellegét, legfeljebb kevésbé hozza meg a remélt eredményt. A rendszerjellegre akkor (és annál inkább) válik veszélyessé, minél „szélesebb” a változtatás programja, azaz minél több folyamatot, vagy a rendszer egészét célzó átalakítást, változásokat érint. Ekkor a szélességében nagy kiterjedésű változtatási programok káoszba torkollhatnak, de a mélység bizonyos lépéseinek kihagyása a leggyakoribb okai között szerepel a visszarendeződésnek is. Hiszen bármi, ami a régi rendszerből megmarad, gyökereinél fogva hamarabb képes visszanyerni a régi kultúrához tartozó kapcsolati rutinjait, mielőtt még az új kultúrája meggyökeresedhetne. Ez utóbbira napjainkban különösképp fel kell hívni a figyelmet, hiszen a változások kényszerítik mind gyakrabban érzik a szervezetek, emiatt mind gyakrabban – szinte az egyik változást még konzekvensen be sem fejezve – kezdenek egy újabb projektbe, s amelynek „elhibázásával” egyre kaotikusabb állapotokat idézhetnek elő. Miért? Addig, amíg a kiterjedés a „mit” változtassunk kérdéséről, addig a mélység a „hogyan”-ról, a folyamatok megújulását operacionáló fontos lépésekről szól. Tehát arról, hogy hogyan kell a

folyamatok minden lépését a vevőorientáció irányába „becsatornázni”, az egyes tényezők egymásra épülésével gondoskodni arról, hogy rendszert alkothassanak, továbbá komponensei között ne legyen hibára okot adó és indokolatlan költségeket generáló ellentmondás vagy tartalék. A változtatás mélységének nem megfelelő kezelése – jelentősége dacára – a változtatási projektek leggyakrabban elkövetett hibáinak egyike. Számos eset árulkodik erről.

Egyik érdekes esetként említhetnénk annak a cipőkészítő cégnek a változásprojektjét, amely a hazai cipőgyártás piacának beszűkülésével – egyébként nagyon jó érzékkel – átalakította termékportfólióját, és a minőségi, speciális gyógycipők gyártására állt át. Technológiáját megújította, folyamatait újratevezte. Azonban elmulasztotta kidolgozni a minőségi teljesítés mérési követelményeit, ösztönzési feltételeit. Így az ösztönzésben változatlanul a hagyományos mennyiségi teljesítés követelménye dominált. Az első gyártási „eredmények” (amelyek egyébként épp egye, a gyógyító hatás szempontjából elengedhetetlen – a gyorsabb normateljesítés „érdekében” történő – technológiai lépés „elszórásából” következett) szerencsére hamar ráébresztették a vezetőket a hibára, s elkezdtek kidolgozni egy – az eddigieknél sokkal összetettebb, a minőséget előtérbe helyező – teljesítménymérő rendszert. Az egyes technológiai lépések közé minőség-ellenőrzést iktattak be, amelyet a következő technológiai lépést végző munkatárs(ak) végez(nek). A cél ezzel nem az, hogy az esetleges hibákért büntessenek, hanem időben elejét vegyék a hibás kibocsátásnak. Mivel az esetleges hibás teljesítés nem jár anyagi büntetéssel, így a dolgozóknak nem esik nehezükre egymás ellenőrzése, annál is inkább, mert a norma helyett fix bért, illetve a teljesen hibátlan (illetve menet közben elenyésző %-ban selejtes) szerződésteljesítés után jutalmat is kapnak. A dolgozók bérét egyébként úgy alakították ki, hogy az a cipőiparban – a hasonló munkát végzőkhöz képest – kedvezőbb átlagot képezzen, de emellé felelősségi követelményképp állították a minőség fontos mutatóinak teljesítését. A minőségi teljesítés által megkövetelt gyártási-technológiai lépések szigorú betartása, és a mellette való elköteleződés érdekében a munkatársak számára egy sajátos együttműködési, és tanulási (tréningjellegű) folyamatot is beindítottak. (Ez napjainkra már túllépett eredeti önmagán, és a rendszer – az egyre jobb minőséget biztosító megoldások alkotó közösségeként – részévé vált.) Így sikerült elérni azt is, hogy náluk gyakorlatilag nincs fluktuáció, ellenben ha valamilyen ok miatt új munkaerőt kell felvenniük, a legfelkészültebbek között válogathatnak.

Szintén tanulságos esetként említhető egy könnyűipari vállalat története, amely hatalmas piaci fiaskó után egy BPR változtatási projekt felvállalásával döntött megújulni. A csaknem minden vonatkozásban (a termékstruktúra megújulásától – amelyben az eddigi egyedi gyártású, de kis piaci keresletű termékek mellett a sorozatgyártás is helyet kapott – a folyamatok és a szervezetnek divizionális szervezetté való átalakításán át) példaértékű átalakulás a végén csaknem totális káoszba fulladt. Ugyanis nem sokkal a cég vesztességessé válása előtt egy új informatikai rendszert vezettek be. Az alig kétéves rendszerről a változás vezetői (melléleg tulajdonosok is) úgy gondolták (talán „takarékosági” megfontolások által vezérelten), hogy ennyi idő alatt az még nem avulhatott el, tehát még „jónak kell lennie” az átalakulás után is. Sajnos – az informatikában nem kellő jártassággal bírván – súlyosan tévedtek. Ugyanis egy ilyen nagy átalakulás (ne felejtjük el, hogyha csak a termelés rendszerének megváltoztatását, vagy a divíziók kialakítását tekintjük) utáni adat-szolgáltatási és informatikai igényeket képtelen volt a régi rendszer kielégíteni. Az új divíziók vezetői szinte fuldokoltak, különösen katasztrófálissá vált a sorozatgyártással foglalkozó divízió anyagellátása, készletgazdálkodása. A hiányzó információk megoldásokat manuálisan „pótolták”, s a végén már semmi nem egyezett semmivel, a vállalat gazdasági tisztánlátása súlyos veszélybe került.

S végül még egy érdekes, szinte már-már tragikus eset! Az egyik informatikai cég kedvező termék- és szolgáltatási portfóliója dacára egyre rosszabbul szerepelt a piacon. Az igénybe vett tanácsadók helyesen ismerték fel, a hiba a vásárlói kapcsolatok esetleges kezelése, valamint a marketing teljes hiányában keresendő. A tanácsadók segítségével a tulajdonosok rászánták magukat az eddig igen gyenge marketingnek az értékesítőktől való leválasztására és önálló folyamatként történő kidolgozására. Csupán csak egy dolgot rontottak el, a tanácsadók intelmeinek dacára: a marketing élére a cég legjobb szoftverfejlesztő mérnökét tették, teljeséggel figyelmen kívül hagyva a mélység szakértelmi követelményeit. Hiszen a befelé forduló, alkotó-kreatív mérnökben még csak nyomokban sem volt fellelhető az a kapcsolatépítési kompetencia, dinamika, amely egy ilyen funkció sikerében alapvető. Így nem csoda, hogy jó ideig mégsem tudtak saját változtatásukból megfelelően profitálni.

Intézményesítési probléma

A változáskezelések speciális rizikófaktora az intézményesítés. Ugyanis amíg a szélességi és mélységi problémák a változtatási projektek megfelelő terveinek

kialakítási, majd kivitelezési tényezői, addig a nem megfelelő intézményesítés – még az egyébként sikeresnek ígérkező, legkörülményesebben kivitelezett változtatási projekt számára is – kudarc-, illetve válságokozó lehet. Különösképp fokozott rizikófaktorként kell számon tartani az intézményesítési problémát a forradalmi (BPR) jellegű változtatási programok esetében.

Az intézményesítés ugyanis a változások során a régi, megbontott, majd morfogenetikailag újra transzformált, újjáalakított, rejtett mélystruktúra megfogható, és ezáltal kezelhető szignifikáns tényezőit, a rendszer elemeit és azok funkciótartalmát rögzíti.

Általában sokkal ritkábban fordul elő, mint a változtatási projektek tervezése és végrehajtása során elkövetett szélességi és mélységi problémák, mégis sokszor a felszínen úgy tűnik, mintha csakis az intézményesítésben lenne a hiba. Holott, ha jobban belemélyedünk a probléma elemzésébe, nem ritka a következtetés: az igazi hiányosságot a mélység valamely tényezőjének elhanyagolása, a rendszerfelállítás nem minden építőkövének adekvát megválasztása és konzekvens kidolgozása, rendszerbe integrálása okozta. Ez egy kicsit olyan, mint amikor pl. egy játék légvár a hirtelen jött szélrohamtól elszabadul. Ekkor mindenki arra gondol elsőként, hogy nem kötötték ki jól, igen ám, de mi van akkor, ha bizonyos egyensúlyi pontokhoz nem is voltak megfelelően megtervezettek, így hozzáapplikáltak sem a kikötéshez szükséges kötélcsatlakozások...

Az előzőek összefoglalásául, sok éves tapasztalataim alapján, szükségesnek tartom kihangsúlyozni, biztos, hogy radikális (BPR) beavatkozásra, sőt valószínűsíthető eséllyel akár válságkezelésre is szükség lehet, ha bármilyen okból kudarcba fordul a változtatási projekt. Tipikus háttéresetei:

- hibásan értelmezett szélességi probléma,
- több alapfolyamatot érintő mélységi probléma,
- olyan értékválság, amelyet a szervezetfejlesztés módszereivel megkezdett, de kudarcba fulladt megszilárdítási (freezing ld. Lewin, 1972) folyamat váltott ki,
- ha a szervezet beteg¹⁰, illetve már a válság kezdeti előjeleit mutatja (függetlenül attól, hogy annak volt-e változtatási projekt előzménye, vagy sem).

Összefoglaló gondolatok, avagy mikor esélyes a cég válságba kerülésre

Az így vagy úgy nem megfelelően reagált változásokészletésektől sokszor „egyenes út” vezet a válsághelyzet kialakulásáig. Ezek közül – a hazai válságmenedzserszakma tapasztalatainak feldolgozó-

sával és integrálásával összeállított – a válsághoz vezető tényezőket, illetve a válságban megnyilvánuló betegség típusokat tekintjük át!

A különféle rizikófaktorok:

a) *a külső változásoktól való elmaradás és a termékínálat korszerűtlenségének rizikófaktorai. Főbb konzekvenciái:*

- korszerűtlenné váló termékstruktúra,
- külső, belső piacok elvesztése,
- végleges „kimaradás” az informatikai világból.

b) *belső változások rizikófaktorai. Ezek közül a legjelentősebbek a szervezet főbb életrészeivel kapcsolatos rizikófaktorok. Főbb jellemzői:*

- megnyilvánulásaikban és hatásaikban is összetettek (rendszerjellegűek),
- mindig a szervezet alapfunkcióival kapcsolatosak,
- mindig közvetlenül a szervezeti létre és az „életminőségre” hatnak.

A legizgalmasabb általános megfigyelés az, hogy a vállalkozásokra életrészeként más és más tényezők a leginkább veszélyesek. A továbbiakban ezeket tekintjük át:

1. *A cégindítási időszak sajátos rizikófaktorai:*

- az azonnali megtérülés igényei (köztudott, hogy egy induló cég nem tud kezdetben teljes kapacitáskihasználással működni, így a hozadéka sem lehet maximális),
- a kockázatvállalás képességének hiánya,
- a tulajdonos megfontolás nélkül, minden – jelentékeny vagy jelentéktelen – változáskészletre reagálni igyekszik, minek következményeképp a cég magatartása kapkodó, kiszámíthatatlan, sőt káoszba torkolló lesz,
- pénzáramlás (cash-flow) tartósan negatív (általában a rossz cégindítás és/vagy a megújulásra képtelen kínálati struktúra következtében),
- a fenti problémajelekre a tulajdonos a problémák tagadásával reagál.

2. *A növekedési, fejlődési szakasz speciális rizikófaktorai:*

- nem dolgozták ki a vállalkozás küldetését, értékrendjét, nincs életképes stratégia,
- dinamikusabb a növekedés, mint a cég pénzügyi teherbíróképessége (pénzügyi instabilitás),
- nem megfelelő a formális szervezet, gyenge minőségű az adminisztráció, rosszul kialakítottak vagy nincsenek is szabályozások,
- improduktív – vagy egyéb megterhelő, a pénzügyi működőképességet veszélyeztető – beruházásokba bonyolódnak,

- a „kulcsemberek” a bajok következtében kialakuló rossz hangulat miatt elhagyják a céget,
- a kreatív szellemű „alapítókat” háttérbe szorítják a vállalkozásban, miközben a menedzsertípusú vezetők száma (de főképp minősége sem) nem megfelelő.

3. *Az érett szervezet jellegzetes rizikófaktorai:*

- a kreativitást, az egészséges vállalkozói szellemet, a tudásigényt a menedzsmet önelégültsége váltja fel,
- csökken az éberség a kockázati tényezőkkel szemben,
- a pillanatnyi sikerek és eredmények miatt elhanyagolják a K+F-et, az innovációt,
- a piaci pozíciókat a monopolhelyzetből adódó erőfölénnyel akarják megtartani,
- a formák, előírások, hiúság, tekintélyelvű hierarchiára épített megoldások, rítusok kerülnek előtérbe,
- már nem érték a szervezeti résztvevőkkel, kliensekkel, érintettekkel való kommunikációt,
- önálló véleményalkotás helyett behódolás és a konformitás tapasztalható,
- a vállalatról a piacon, sőt gyakran a médiákban is, „rossz” hírek kezdenek keringeni,
- a pénzalapokat improduktív dolgokra, nem a vállalat versenyképességére fordítják.

Bármilyen nyomasztók is a rizikófaktorok, majd a szervezet működésében megjelenő zavarok és a nyomukban fellépő káros-kóros konfliktusok (Mastenbrock, 1989), önmagában egy-egy betegség még nem okoz szükségszerűen válságot. A tényleges válsághoz – a tapasztalatok szerint – az vezet, ha:

- egy-egy „betegség” akuttá (makacsul visszatérő tünetekkel, tartóssá) válik, vagy
- súlyos külső/belső hatások következtében egyszerre több betegség lép fel a szervezetben.

A különféle szervezeti betegségek, kisebb-nagyobb funkcionális zavarok önmagukban tehát nem válságosak, de tény, hogy a válság „kifejlődése” megjelenésükkel veszi kezdetét. Így bármilyen csekély (vagy annak látszó!) működési zavar, baj elhanyagolása válságforrássá lehet, hiszen az előbb-utóbb más életfunkciókra is kedvezőtlenül fog hatni.

A válság hátterét képező betegségek feltárását, a helyes terápia kialakítását azonban megnehezíti az, hogy a válságok és a kiváltó tényezők az esetek többségében nem azonosak a tünetekkel. Ugyanis a valódi bajok általában nem ott vannak, ahol a tünetek jelentkeznek.

A válságok közös eredője a szervezet egyensúlyát veszélyeztető, tartós megbomlását okozza. A válság ténye és súlyosságának mértéke a szervezeti betegségek összetettségének – tehát mennyiségi és minőségi – stádiumának függvénye. A válságmegelőzés, a válságelhárítás első „arany szabálya” tehát: legyen képünk (modelünk) a szervezeti egészségről¹¹, és tudni kell felismerni és helyesen kezelni a szervezet betegségeit.

A szervezeti betegségek sokfélék lehetnek, alaptípusai (bővebben ld. pl. Noszkay, 2000):

- funkcionális betegségek,
- az ún. rendszerbetegségek.

A fenti két alaptípus között az a meghatározó különbség, hogy a funkcionális betegségek bármelyike általában lokálisan (a vállalat valamelyik funkcióterületén, az azt leképező folyamathatáron belül) jelentkezik. Így – legalábbis kezdetben – nem az egész szervezetre jelent azonnali, „halálos” veszélyt. Az ún. rendszerbetegségek azonban jelentkezésük pillanatától fogva a struktúrák genetikai egységét, következésképp a szervezet rendszerjellegét támadják, s így akár annak teljes „széthullásához” is vezethetnek. Így mindenképp gyors cselekvésre van szükség!

Mindemellett az is tény, hogy másképp kell viszonyulni és lehet kezelni a szervezet betegségeit, mint a válság problémáját. A legfontosabb, hogy alapvetően nemcsak mennyiségi jellegű (pl. a betegség számával mérhető) eltérésekről van szó. Egészen más rendszerkezelési probléma az egyik, mint a másik. Következésképp a felbukkanó betegségek esetén alkalmazott „normál” diagnosztikai módszerek és gyógymódok is csak komoly megkötésekkel, olykor korlátokkal alkalmazhatók a válság esetén. A rendszerjellegnek, illetve a rendszerjelleg meghatározó belső struktúrájának és pontos ismeretének rendkívüli jelentősége van. Mennél mélyebb a szervezetben a válság, mennél nagyobb a baj, annál kevesebb idő van arra, hogy a szervezetet hagyományos módon vizsgáljuk, és bajait elemezzük. Ugyanis az idő itt „abszolút” tényezővé lép elő, szinte minden percnek „lét – nem lét” jelentősége van.

Szerencsére azonban a válságok többségének kialakulása napjainkra már elkerülhető. Egyre több olyan, a vállalatok által működtetett, informatikai háttér-támogatású controllingmegoldás ismert, amelyek segítségével (a trend vizsgálatait, előrejelzéseit alapján) a fenyegetettség időben felismerhető – bár sokszor csak drasztikusabb változáskezelés révén – és visszafordítható. A szervezeteknek tehát van mozgásterük, döntési szabadságuk, sőt idejük is arra, hogy a változáskészletekre megfontoltan és adekvát változtatási projektekkel reagáljanak, és ne kerüljenek komolyan bajba.

Lábjegyzet

- ¹ Több száz vállalat üzleti folyamatának átalakítása, változáskezelésének tanulmányozása kapcsán dolgozta ki pl. Hammer (2007) azt a keretrendszert, ami esélyt ad a folyamat alapú változtatások sikerére, és megelőző megfigyeléseiképp jegyzi meg, hogy „Sajnos azonban az úton sebesültek is hevernek”. „...Az általam tanulmányozott vállalatok legtöbbször az igazgatók sorozatos baklövéseit követték el. Felismerték, hogy sok mindent meg kell változtatniuk a folyamatokban rejlő lehetőségek kiaknázásához, de nem tudták biztosan, hogy mit, mennyire és mikor kell megváltoztatni.” (Hammer, 2007: 45–46. p.)
- ² Az integritás problémájaképp veti fel ezt legutóbb Heineman, aki azt írja: „...az alkalmazottak – a szervezeti hierarchia minden szintjén – hajlamosak az adatok „kozmetikázására”, bizonyos dolgok könnyedén vételére, vagy még súlyosabb torzításokra”. „...Rosszabb esetben – mint ahogy az Enron vagy az Arthur Andersen példája is mutatja – a ballépések a vállalat vesztét is okozhatják.” (Heineman, 2007: 76–77. p.)
- ³ Míután több tanácsadói szervezetnek tagja, illetve alelnöke, illetve elnöke is (tagja 1986-tól a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának, 2004-től a BKIK Tanácsadás Szakmai Osztály, TANOSZT alelnöke, tagja 2003-tól a BKIK TANOSZT Vezetőségének, 1986-tól a BKIK-nak, 2002-től, és az Emberi Erőforrás-gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetségének, valamint 2001-től a Változás- és Válságmenedzserek Országos Egyesületének [VOE], majd 2002–2006 alelnöke, 2006-tól elnöke) vagyok, az eltelt évek alatt módomban állt más, gyakorló tanácsadók tapasztalatait is feldolgozni.
- ⁴ Ma már gyakori, hogy több nemzetközi üzleti iskola nemcsak a változás- és válságmenedzselést önálló hivatásként választó szakembereknek kínálnak megfelelő kurzusokat, hanem a vállalati vezetőknek is. Sokszor olyan vállalatban belüli „belső kurzusok” kereteiben, ahol a gyakorló menedzserek, vezetők a saját vállalatuk specialitásain keresztül „tanulják meg” és közösen dolgozzák ki, a bajt előre jelző, releváns információk „kinyerésének” controllingkereteit. Jelzem, épp a fenti jelenségek készítettek minket (SZIE) is arra, hogy a hamarosan beinduló MSc (Vezetés és szervezés) képzési programunkban ezen tudnivalók is tantárgyaink között szerepeljenek.
- ⁵ Bár nincsenek „abszolút” mutatói ennek a jelenségnek, annyi azonban elmondható, hogy nem árt gyanakodni, ha a teljesítményromlás jelei között pl. előfordulnak olyan piacvesztések, amelyek jobbra legnagyobb nyereséget biztosító vevői körből kerülnek ki. Vagy ha tartósan (technológiától függően 1–3 hónap) megszorodnak a minőségi reklamációk, ha a kulcsemberek fluktuációja 15–20%-nál nagyobb mértéket ölt, ha az átfutási idők a szállítási határidők betartását kezdik veszélyeztetni stb.
- ⁶ Bővebben ld. Denner – Gloger – Hoerner, (1996) Tenner – DeToro (1998) stb. munkáit.
- ⁷ Az inkrementális jellegű változásoknak egyik lehetséges megközelítése a dinamikus stabilitás (Abrahamson 2001), amely egészen apró és finom kis lépésekkel, körültekintően ütemezett változtatásokkal igyekszik operálni.
- ⁸ Ezúttal nem kívánok külön kitérni mindazon készletre, ami külső vagy belső hatásként változtatásra ösztökéli a vállalatot, hisz ezek – sok kiváló szerzőnek (többek közt Hammer – Chamy [1996], Thom [1999], Wind – Main [2001] stb. magyar szerzők közül Kocsis [1994], Farkas [2005], Patáki [1999] stb.) köszönhetően – megfelelő részletezettséggel ismertek, típusaik elfogadottak.

⁹ Ennek hátterében az a rendszerelméleti felismerés áll, hogy nemcsak a struktúra hat az elemekre, hanem az elemek is hatnak a struktúrára. Vagyis az elemek funkciótartalmuknál fogva megszabják, hogy közöttük milyen kölcsönhatások lehetségesek, miközben a struktúra viszonylagos önállóságánál fogva meghatározza az elemek természetét, lehetséges funkcióit, amelynek konkrét módszerei és hangsúlyai persze nagyon eltérőek lehetnek, attól függően, hogy a változások mire alapozottak. (Ez utóbbi törvényszerűségekre épül valamennyi szervezeti beavatkozási elmélet, és használja ki valamennyi módszer.) Erre vonatkozik egyébként Thom (bővebben ld. Thom, 1999) megjegyzése is, amikor arra mutat rá, hogy nem az a meghatározó különbség a szervezetfejlesztési (OD) és a BPR alapú beavatkozások között (hisz mindkettő morfogenetikus változásokat céloz), hogy milyen szervezeti állapot előzi meg, hanem az, hogy a változásokat milyen módon éri el.

¹⁰ A válsághelyzet kialakulása, sőt tartóssá válása soha nem egyetlen betegségtevézőnek, kiváltó oknak köszönhető. Minden esetben funkcionális működési rendellenességeket jelző arányok megbomlásáról, illetve strukturális problémákról és azok tünetkombinációiban való jelentkezéséről van szó. Attól függően, hogy milyen arányösszefüggések sérültek, illetve hogy a sérült, megbomló arányösszefüggések leginkább melyik szervezeti funkcióhoz köthetők, a válságok aszerint tipizálhatók. A válság alaptípusát az határozza meg, hogy melyik funkció (funkciók) hordozza a meghibásodott, beteg „gént”. A válságtípusok domináns jegyeinek, karakterének felismerése azért fontos, mert általuk a kiválasztandó válságkezelési stratégia ésszerű prioritásait, pénzügyi megoldásait (ld. Katits, 2000, 2001) határozhatjuk meg, sőt segítségükkel még a válság szakaszára is lehet következtetni. A válság lehetséges alaptípusai, jellege és láncolata: rossz innovációs irány, téves célok (stratégiai válság); értelmetlen, elhibázott ráfordítások (teljesítményválság); értékzavarok (motivációs, ill. szervezeti kultúra válsága); nem kihasznált kapacitások (rosszul elosztott erőforrások); kifejezett forrás – hiány (pénzügyi, likviditási válság) (Noszkay, 2004). (Ezután már a teljes fizetéseképtelenség (csőd), illetve a működéseképtelenség (felszámolás) következhet, de ezek a helyzetek már nem tartoznak sem a változás-, sem a válságkezelés kompetenciáiba.)

¹¹ A szervezet akkor egészséges, ha:

- a sok-sok bizonytalanságot és kockázatot tartalmazó külső-belső változásra, hatásra biztosan és aktívan reagál,
- ugyanakkor van megfelelő rezisztenciája (ellenállóképessége) ahhoz, hogy a hatások között szelektáljon, tehát a kevésbé lényegesseket akár figyelmen kívül is hagyja,
- különféle hatások eredményeképp történő mozgása nem egyensúlyvesztés, hanem az eredeti egyensúlyának önkéntes és tudatos elhagyása, egy fejlettebb állapot, magasabb minőség érdekében;
- nemcsak a szervezeti életfunkciók gyakorlásához szükséges arány-helyreállítási (regenerálódási), de arányjavítási (fejlesztési) képességgel is rendelkezik.

Felhasznált irodalom

- Abrahamson, E.* (2001): Fájdalommentes változtatás. Harvard Business manager. 4. sz. 16–20. old.
- Barlai R. – Kővágó Gy.* (2004): Krízismenedzsment – Kríziskommunikáció. Századvég Kiadó
- Denner, C. – Gloger, A. – Hoerner, R.* (1996): Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland. Düsseldorf und München
- Dobák M. és munkatársai* (1999): Szervezeti formák és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó
- Dobák M.* (1999): Folyamatok fejlesztése és változásvezetés. Harvard Business manager. 3. sz. 69–76. old.
- Farkas F.* (2005): Változásmenedzsment. Akadémiai Kiadó. Bp.
- Hammer, M.* (2002): A szuper hatékony vállalat. Harvard Business manager. 10–11. sz. 8–17. old.
- Hammer, M.* (2007): A folyamataudit. Harvard Business manager. 9. sz. 45–57. old.
- Hammer, M. – Chamy, J.* (1996): A vállalati folyamatok újrászervezése. Panem – McGraw – Hill. Budapest
- Heineman, B. W. Jr.* (2007): Az integritás csapdájának elkerülése. Harvard Business manager. 9. sz. 76–85. old.
- Katits E.* (2000): A vállalati válságkezelés pénzügyi módszerei. Perfekt. Budapest
- Katits E.* (2001): Gondolatok a vállalati válság pénzügyi elemzéséhez. Bankszemle. 1–2. sz. 51–64. old.
- Kocsis J.* (1994): Változások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó. Budapest
- Kotter, J. P.* (1999): Mit csinálnak a vezetők valójában? Harvard Business manager. 2. sz. 8–16. old.
- Lewin, K.* (1972): A mezőelmélet a társadalomtudományban. Gondolat Kiadó. Budapest
- Mastenbroek, W.* (1989): Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Noszkay E.* (2000): Informatikai és rendszerszervezési alapismeretek. Számalk Kiadó. Budapest
- Noszkay E.* (2004): Változás- és válságmenedzsment. SZIE GTK. Egyetemi jegyzet
- Pataki B.* (1999): Technológiaváltások menedzselése. Műszaki Könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság. Budapest
- Tenner, A.R. – DeToro, I.J.* (1998): BPR – Vállalati folyamatok újraformálása. Műszaki. Budapest
- Thom, N.* (1999): Változáskezelés. Vezetéstudomány 11. sz. 2–11. old.
- Wind, J.Y. – Main, J.* (2001): Változástervezés. Geomédia. Bp.

Cikk beérkezett: 2007. 10. hó

Lektori vélemény alapján átdolgozva: 2008. 1. hó