

KÖNYVISMERTETŐ

Noszky Erzsébet: Változás- és válságmenedzsment az alapoktól

N&B Kiadó, Budapest 2009

Gazdaságunkban az 1991. évi „első piacgazdasági” csődtörvény életbelépésével azzal a ténnyel kellett szembesülni, hogy szükség van olyan csődmenedzserekre, akik képesek olyan programot kidolgozni, amellyel a cég gyorsan stabilizálhatja helyzetét, s 2-3 év alatt újra jövedelmezővé válhat. Ilyen a *reális és kifejtett válságot kezelő, reaktív menedzselési eszközöket és defenzív stratégiák megvalósítására képes csődmenedzserek* képzésére vállalkozott először az Állami Vagyonügynökség (ÁVÜ). Aztán nem-sokára, ahogyan a piaci szereplők igényeikben is megfogalmazták, és amint a naprakész, korszerű ismereteket terjesztő oktató-tanácsadói gárda is megszületett, elengedhetetlen lett a *reális, de még csak a latens válság jeleit felmutató, gyengélkedő társaságok még menthető helyzetére specializálódott, az aktív menedzselési beavatkozásokat, a fordulatot hozó, a változtatási lehetőségeket felismerő és az offenzív stratégiákat megfogalmazó, valamint megvalósító válságmenedzserek* képzése is. A felsőoktatási intézmények menedzszerképzésében az 1990-es években „fehér holló” volt a „Válságmenedzselés” kurzus szerepeltetése, amihez nemcsak a szakember, hanem az ismeretanyag hiánya is társult. Hazánkban a válság 2008 októberétől érzékelhető igazán. Sajnos napjainkban professzionális vál-

ságmenedzszer-képzés még mindig csak néhány helyen történik – pedig krízis idején felértékelődik a vezetői képesség, a vezetés-szervezési szak tudás. *Másféle vezetői magatartás* szükséges: határozott, dinamikus, gyors döntéseket hozó, céltudatos, keményen következetes, sokszor „öntörvényű”, autoriter típusú, a gyors változtatások levezénylésére alkalmas menedzserek kerülnek előtérbe a stratégiai, átfogó koncepciókban gondolkodó menedzserek helyébe. Tehát a *válságmenedzselés viszonylag új szakma gazdaságunkban, művelői sincsenek sokan*. Végre eljött annak az ideje és lehetősége is, hogy

- tapasztalataikat leírják, megoszták szélesebb körben is,
- javaslatokat tegyenek a vállalati válsághelyzetek jogi újraszabályozására (hatásukra ne csak a csődtörvény módosítása történjen),
- segítségükkel létezzen az ország több felsőoktatási intézményében önálló válságmenedzszer-képzés, akár az első diploma szerzése előtt, vagy akár utána.

Noszky professzor asszony új könyve a fent közölt képzésekhez és az üzleti életben egyaránt jól használható és hasznosítható ismereteket közöl. A könyv négy nagy részből áll. A szerző az 1. részben nagyon érthetően körbejárja azt a fogalmi kört, ami munkájának tárgyköre.

Ebben fontos mondatokat, gondolatokat olvashatunk a változás-válság kapcsolódásairól. Például azt, hogy „...a változáskezelés még nem válság, és a válság nem katasztrófa...”, aztán „...változások nélkül a válság nem kezelhető...”, aztán még „...addig, amíg a változás és a válság kezelése nem történhet meg változásmenedzselés nélkül, addig a változáskezelésnek nem szükségszerű velejárója a válságmenedzselés is...” E gondolatok is kiemelik a válság pozitív oldalát azzal, hogy *lehetőségként* fogja fel. A válság az az *állapot, amelyben döntő és elkerülhetetlen változás van folyamatban*. Ez az új könyv azért emelkedik ki a napjainkban megjelent magyar nyelvű munkák sorából, mert a válságot nem pesszimista, hanem sokkal inkább optimista felfogásban tárgyalja. A német és az angol nyelvű szakirodalomban sem régóta léteznek azok a munkák, amelyek – magyarra fordítva – a következő címeken jelentek meg: „A vállalati válság mint esély” vagy „A vállalati életciklus természetes velejárója a válság”, avagy „Az értékmegőrzés és -növekedés válságmenedzseléssel”, aztán „Innovatív út a válságból”. Tehát a válságok nem automatikusan életveszélyesek és katasztrófával vagy kudarccal végződnek.

A könyv 1. részének végén egy áttekintő táblázatban választ kapunk olyan praktikus kérdésekre, hogy a változás- és a válságmenedzselés során

- milyen stratégiákat kell alkalmazni, és mi azok célja,
- milyen legyen a menedzsment jellege,
- milyen típusúak az alkalmazott módszerek,

– a gazdálkodó szervezetnek milyen reakciói és/vagy megnyilvánulásai merülhetnek fel.

A könyv 2. része modellszerűen közli azt, hogy a változástól (annak felismerésétől) a válságig vezető úton milyen stációk különböztethetők meg. A szerző hangsúlyozza azt, hogy az egyes szakaszok a valóságban élesen nem határolhatók el, így az egyes szakaszokat mintegy átlapolják az eltérő menedzselési technikák és tevékenységek, miközben az átmeneti szakaszok jelentősége óriási. Gondoljunk csak bele! Vajon az átmeneti szakaszok határainak kezdetén *van-e a cégnél valaki – döntési pozícióban –, aki egyáltalán felismeri, és elég súlyosnak itéli a változással/válsággal járó problémákat?* – Ha igen, akkor a probléma felismerésének kezdeményezője befolyásolja a választott stratégia természetét. Vajon *van-e a cégnél valaki, aki a probléma komolyságát felismeri, miközben különbséget tud tenni a kudarc és az átmeneti hanyatlás jelzéseiből következő probléma között?* – Ha igen, akkor ez befolyásolja azt, hogy csak egy rövid, átmeneti fellendülés következik be, vagy pedig a cég képes visszatérni a növekedési pályára. Vajon a cégnél végrehajt-e valaki olyan intézkedést az átmeneti szakaszok határainak végén, amely megállítja a vállalat helyzetének változásból vagy válságból eredő romlását? – Ha igen, akkor a problémaelhárítás folyamatait elindítójuk szándékai, döntéseinek következményei befolyásolják. Mindezek miatt ezek az átmeneti szakaszok kritikus jelentőségűek. A könyvben ezután szó esik azokról a tényezőkről, amelyek a változásokat kiváltják, majd pedig több oldalon át olvashatunk arról, hogy mitől lesz a változásmenedzsment sikeres vagy pedig sikertelen. Számomra nagyon izgalmas és újszerű a gazdálkodó szervezet életciklusával összefüggő rizikófaktorok feltárásá-

ról szóló fejezet. Mivel a különböző életszakaszokban a szervezetnek eltérő változásokra, sőt változtatásokra van szüksége, mindig más tényezők jelentenek veszélyt. Ismét idézek: „...az adott életkori sajátosságok szerint mindig más-más változástényezőknek kell abszolút prioritást élvezniük a teendők rangsorában.” A szerző figyelmeztet a cégalapítás/növekedés/érettség/válság (vagyis hanyatlás) szakaszában jelentkező változások veszélyeire. Nagyon tanulságosak az itt közreadott *valós esetek és példák!* A 2. nagy rész végén megadott táblázat okulásul szolgál, hiszen itt olvashatjuk – a működés szakaszolása után – a *vállalati válság fázisait kísértő tünetek¹ függvényében a hibás és helyes menedzseri beavatkozásokat és megoldási módozatokat.*

A 3. nagy rész magával a *vállalati válság menedzselési problémáival* és megoldási technikáival foglalkozik. Teljes mértékben egyetérték azzal a kijelentéssel, hogy „...a valódi bajok általában nem ott vannak, ahol a tünetek jelentkeznek...”. Másképpen fogalmazva: *A válság valós okait nem ott találjuk, ahol a jelzések felmerülnek.* Ellenben a válságmenedzser minél korábban felismeri a válság – lehetőleg gyenge – jelzéseit, annál több lehetősége van korrigálni a hibás vállalati fejlődést. Azonosítania kell a válságot az okok, a következmények és a feltételvariánsok pontos, valamint teljes körű számbavételével. Tehát ezért először *menedzsmentaudit* keretében meg kell találni a válság valódi gyökerét. Csak ennek keretében lehet ugyanis reálisan meghatározni a válság lényegét! Szinte általános a tanulság: a vállalatvezetés operatív vaksága miatt nehezen jut el a probléma gyökeréig, a válság lényegéig. Ebben a részben olyan példacsokorba gyűjtött vélekedésekkel is megismerkedhetünk, amelyek alapján tudni fogjuk azt, hogy egy gazdál-

kodó szervezet mikor egészséges és mikor szenved (funkcionális és rendszerjellegű) betegségben. Ezután logikusan – a szerző szavaival élve – a bajmegállapítás diagnosztikája, majd pedig (funkcionális és rendszerjellegű) terápiája következik. Aki „tapasztalt öreg róka” a vállalati *válságmenedzselés technikai eszköztárának* ismeretében és alkalmazásában, a könyvnek ebből a részből meg fogja tudni különböztetni a *taktikai és a stratégiai terápiák* alapvető jellemzőit, azok célirányosan kialakított lépéseit.

A zárórészben megismerjük a válságmenedzselés folyamatát, a válságkezelés lehetséges ún. alap- és kombinált módszereit.

A könyv megfelel a tankönyvtől elvárt kritériumoknak is. Miért? – Megindokolom. Minden fejezet végén ellenőrző kérdéseket találunk, így az olvasó-tanuló támogatás nélkül, önellenőrzési lehetőséggel ismereteit alkalmazni tudja; a fejezetek egyes részeiben az éppen megfelelő helyen beszúrt, elgondolkodtató kis feladatok és a sok-sok üzleti gyakorlatból vett valós példa nagyon megkönnyíti a tananyag megértését, elsajátítását. Itt nem hagyom szó nélkül a mellékletben közölt, tanulságos cégeseteket sem.

Most pedig zárásul meg szeretném osztani, pontokba szedve, azokat az észrevételeimet, amelyek a könyv olvasása után felmerültek bennem:

1. Amennyiben – a szerző vélekedése szerint – változásmenedzselés nélkül nem lehet válságmenedzselést folytatni, akkor a menedzsereknek nemcsak menedzselési ismeretekkel, hanem *változtatásmenedzselési ismeretekkel* is kell rendelkezniük, hiszen piacgazdasági közegben változatlanul nem működhet egy cég sem, potenciálisan bármely vállalat kerülhet kritikus hely-

zetbe. Ehhez pedig a szervezet egészséges élethelyzeteiben is a változásmenedzsment logikájára van szükség.

2. Az előzőekből eredően „nem” menedzserek, és „nemcsak” *válságmenedzserek*, hanem *változásmenedzserek* képzésének igénye szükségeltetik.

3. Nemcsak *professzionális változás-, válság- és csődmenedzserek* létét igényli a jelenlegi gazdasági helyzet, hanem képzésükhöz *professzionális oktatási anyagok* szükségesek. Ennek alapját azok a szakmai érdekszövetségek jelenthetik, amelyek egyrészt a felsőoktatási intézményekkel, másrészt pedig a tanácsadói szakmák képviselőivel együttműködve azon munkálkodnak, hogy az

említett „szakmákat” megfelelően megalapozott ismeretanyagokból lehessen elsajátítani

4. Egyrészt, ha egy vállalkozás nem lehet folyamatosan sikeres, nem képes az állandó növekedésre, akkor a működés hanyatló szakaszának bekövetkeztét is természetes eseménynek kell tekinteni, másrészt pedig, ha a szervezeti életciklusok – avagy működési életszakaszok – különböző kockázati faktorokkal járnak, akkor a menedzserek számára „nem” kockázatkezelési, hanem *életciklus-kockázatok kezelési technikákat* kell kidolgozni. Ha ezeket kidolgozzuk és alkalmazzuk, akkor a cégek válságos helyzeteiken könnyebben úrrá tudnak lenni, és ismét a csúcson landolnak.

5. *Praktikus tudásanyaggal* kell rendelkezni a vállalati működés minden szakaszában felmerülő változások/változtatások, így

alapítás/növekedés/működés-megőrzés/tőke kivonás/válság/csőd/felszámolás/fúzió

problémáinak-kihívásainak kezeléséhez is. Ezek a kihívások szükségszerűen *új menedzserkompetenciákat* hívnak életre.

Gazdaságunkban a fentiek milyen mértékben és milyen színvonalon léteznek? – A hazai szakiróknak és az üzleti gyakorlat művelőinek ebben még bőven vannak tennivalói, ám Noszkay professzor asszony munkássága ebben mérőföldkőnek számít...

Katits Etelka

CONTENTS

STUDIES AND ARTICLES

NAGY, Beáta – PRIMECZ, Henriett

Women and men in organizations
– An attempt to break up with myths 2

JENEI, István

Experiences of the adaptation of lean management in the development of healthcare processes 18

TIRNITZ, Tamás

The free-will strategic advanced reporting of the Hungarian Stock Exchange quoted companies 38

FAZEKAS, Dóra

Opportunities for profit in the European Union CO₂ trading scheme
– Experiences of the EU ETS in Hungary 48

BITÓ, János – CZERNY, József

Using Balanced Scorecard at the facilities management activity of a production company 57

Book review 65