

SZERVEZETI VISELKEDÉS VÁLLALATI VÁLSÁGMENEDZSELÉSNÉL

DINYA LÁSZLÓ

Vállalkozásszervezési és Ökonómia Tanszék

ÖSSZEFOGLALÓ

A közleményben a vállalati válságmenedzselés magyarországi és külföldi tapasztalatai alapján elemeztük a szervezeti viselkedést. A szervezeti viselkedés válsághelyzetben a következő fázisokkal jellemezhető: krízis tagadása – palástolt krízis – dezintegráció – összeomlás. Ennek megfelelően az egyes fázisokban eltérő az alkalmazható válságkezelő lépések jellege is: preventív – offenzív – defenzív – csődmenedzselési feladatokról lehet beszélni. Az egyes fázisokhoz tartozó tünetek (jelenségek) ismeretében diagnosztizálni is lehet a szervezetet, hogy a válság mely szakaszában van.

1. BEVEZETÉS

A válságmenedzselés a vezetéstudomány egyik, viszonylag fiatal területe, amely 1970. körül kezdett kibontakozni az akkori fejlett nemzetgazdaságokban. (Veress–Tihanyi, 1991), ahol a vállalatok megszűnése, felszámolása mindenkor az üzleti élet természetes kísérőjelentése volt. Magyarországon a politikai és a gazdasági rendszerváltozás a 90-es évek elejétől (sőt, a rendszerváltást megelőző, mélyülő makrogazdasági krízis következtében már a 80-as évek közepétől) parancsoló szükségként vetette fel a válságmenedzselés kutatását, és a használható nyugati tapasztalatok adaptációját, sajátos körülményeinkre megfelelő módszerek kidolgozását. E területtel 1990. óta foglalkozunk:

- egyrészt a korszerű management módszereinek meghonosítását célzó és a management különféle területeit átfogó kutatómunkával összefüggésben,*
- másrészt a válságmenedzselés, mint speciális vezetési szaktanácsadási terület kiemelkedő aktualitása miatt.*

A témakör nyugati irodalma nem bővelkedik teljes áttekintést nyújtó monográfiákban, inkább bizonyos aspektusait tárgyalják részletesen (Stuart, 1984, Altmann, 1968, Gabele, 1977). Hazai vonatkozásban jobbára szakcikkek, jelentések

találhatók (Danka, 1992, Lőrinc, 1992., Szintay–Szakály, 1993), ezek is jobbra a nyugati „minták” egyes felvéteit gondolják tovább, vagy próbálnak egyfajta szintézist megvalósítani különféle irányzatok között. Sok még a nyitott kérdés, amelyek között alapvető fontosságúak is szerepelnek. Például:

- mire célszerűbb nagyobb súlyt helyezni a gyakorlati menedzsmentben: a válság kezelésére vagy megelőzésére? Ha az utóbbira, akkor miként oldható meg a megbízható válságprognózis?
- Miben tér el a normál- és a válságmenedzselés? Milyen az átmenet a kettő között?
- Hogyan lehet megbízható módon elválasztani a válság tüneteit a válság okaitól?
- Mikor tekinthető sikeresnek a válságmenedzselés? Mi a garancia arra, hogy nem tér vissza a válság?

És még sorolni lehetne a tudományos és gyakorlati alapon is tisztázandó kérdéseket, amelyekkel az elmúlt években foglalkoztunk. Az eredmények és javaslatok – úgy tűnik – rövidesen könyv formában is megjelenhetnek. Ezúttal a válságmenedzselés olyan részterületét kívánjuk áttekinteni, ahol hazai élelmiszergazdasági vállalati tapasztalatainkat feldolgozva tanulságos következtetéseket és javaslatokat tudunk megfogalmazni.

A szervezeti viselkedés a vezetéstudomány egyik központi kérdése (Fleet, 1988), és globálisan ismerjük a válaszokat nemcsak a „hogyan viselkedik a szervezet?”, hanem a „miért úgy?” kérdésre is. Válsághelyzetben azonban a normál szituációtól eltérően igen sajátos és tapasztalataink szerint jól körülírható viselkedési módok jellemzik a szervezetet, amely főként két tényezőtől függ:

- a válság melyik stádiumában van a szervezet?
- Milyen környezeti kultúrában működik a szervezet?

E második tényező miatt a nyugati megállapítások nálunk kevésbé érvényesek, és megállapításaink ezért is tehetnek jó szolgálatot az eredményesebb hazai válságmenedzselésnek.

2. MÓDSZEREK

A válságmenedzselést, mint kutatási és alkalmazási területet – akárcsak a management egészét – állandó megújulásra kényszeríti a gyorsan változó környezet, így a „kemény” tudományokhoz képest – akárcsak a többi társadalomtudományi területen – a felfedezett „igazságok” érvényessége térben és időben erősen korlátozott (amíg a gyakorlat visszaigazolja alkalmazhatóságukat). És mivel módszertani eszköztárunk ma még szegényes a túl bonyolult gazdasági rendszerek kezeléséhez, ún.

„puha” módszerekkel kell dolgoznunk (verbális modellek, leírások, empirikus ismeretek általánosítása stb.).

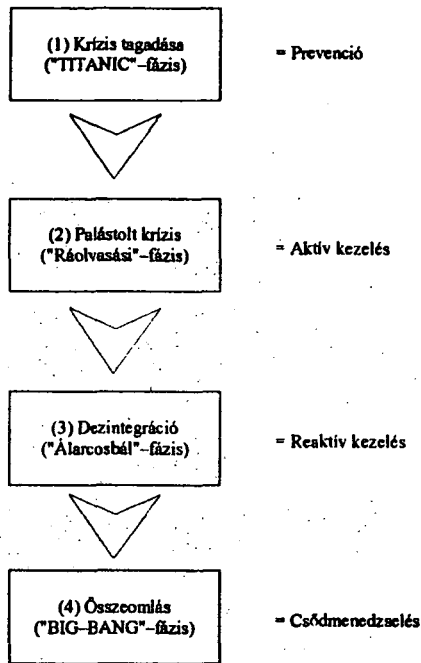
Esetünkben a válság idején tapasztalható szervezeti viselkedés tanulmányozására a következő módszereket alkalmaztuk:

- ❑ információ gyűjtése a válságba jutott szervezetek viselkedéséről:
 - ◆ külföldi tapasztalatok begyűjtése (szakirodalom, esettanulmányok, jelentések),
 - ◆ hazai tapasztalatok (interjúk vállalati vezetőkkel, személyes tapasztalatok vezetési szaktanácsadás során, esetenként szakirodalom feldolgozása),
- ❑ a tapasztalatok rendszerezése, szelektálása, ütköztetése, értékelése,
- ❑ általánosításra alkalmas logikai modell összeállítása, konzekvenciák levonása,
- ❑ a modell tesztelése szélesebb körben, vállalati vezetők bevonásával (vezetői továbbképzések, „in-company” tréningek),
- ❑ a modell korrekciója, finomítása a visszajelzések alapján.

3. EREDMÉNYEK

A szervezeti (vállalati) válság – ebben nincs véleménykülönbség a különféle irodalmi forrásokban – nem hirtelen, hanem fokozatosan jelentkezik, és megállapításokban beavatkozás hiányában egyre mélyül, egyre átfogóbbá válhat. Túlságosan egyszerű lenne ezt visszavezetni a vezetés gyengeségére, alkalmatlanságára. Véleményünk és tapasztalatunk szerint ugyanis ezt szervezeti összefüggések határozzák meg.

A szervezet viselkedése válság esetén a következő módon jellemezhető:



1. ábra
Szervezeti viselkedés és válságfázisok

(1) fázis: A válság tagadása

A válság legelső, kezdeti stádiumában néhány jel utal arra, hogy a vállalati folyamatok harmóniája megbomlott, de ezek a jelek nem annyira feltűnőek (néhány pénzügyi jellemző, vagy piaci tényező kedvezőtlen alakulása). A vállalatok döntő többsége mindezt figyelmen kívül hagyja, aminek tipikus okai:

□ **szubjektív okok:**

- ◆ önelégültség („nálunk válság?!“)
- ◆ önszuggeszció („ragyogó a piaci pozíciónk!“)
- ◆ kényelmesség („technológiánk elsőrangú!“)

□ **objektív okok:**

- ◆ figyelmeztető rendszerek hiánya (=nem figyelik szisztematikusan a kritikus pontokat)

- ♦ *kontrolling hiányosságai (=a visszacsatolás, ellenőrzés elmarad, vagy hagyományosan lassú, szervezetlen). („TITANIC”=felül még táncolnak, alul már süllyed!)*

(2) fázis: **Palástolt válság**

A válságjelek eljutnak a szervezet „tudatáig”, tagadni már nem lehet. Tipikus szervezeti viselkedés ilyenkor a kimagyarzás, megideologizálás. Gyakori érvek:

- ❑ *már folyamatban vannak a változások, csak még nem volt idő, hogy hatásuk jelentkezzen (pl. új termék, új beruházás),*
- ❑ *a környezet átmeneti kedvezőtlensége az oka a gyengébb teljesítménynek, de ha átvészeli, minden rendben lesz (pl. recesszió),*
- ❑ *stratégiánk alapvetően jó, nincs ok az izgalomra.*

A konzekvencia: nincs szükség különösebb beavatkozásra, minden magától rendbejön. Okai az optimista nyilatkozatoknak:

- ❑ *a vezetés önvédelmi reflexe (=ha néhány korábbi döntésről kiderülne, hogy helytelen volt, az állásvesztéssel járhatna),*
- ❑ *félelem a változtatásoktól (=megbomlana a kialakult hatalmi egyensúly, „status quo”).*

Emiatt még könyvelési „kozmetikázásra” is hajlandók, palástolni a válságjeleket. („Ráolvasás” = ha sokszor mondjuk-hisszük, ha hisszük-látjuk, ha látjuk-úgy van!)

(3) fázis: **Dezintegráció**

Világossá válik, hogy válságban van a szervezet, és akciók szükségesek. A korábbi döntéshozó csoportok felbomlása megkezdődik:

- ❑ *növekvő autokrácia, titkolózás, csökkenő kooperáció,*
- ❑ *növekvő időkényszer, stressz,*
- ❑ *megjelennek az első „disszidensek” (=akik menekülnek a süllyedő hajóról),*
- ❑ *megjelennek az első száműzöttek (=akiket „kivet” a szervezet magából, mert bűnbakká nevezik ki őket, vagy mert kimondják, hogy válság van).*

A vezetői nyilatkozatok változatlanul optimisták („holnapra minden rendben lesz!”, „bevetésre kész a csodafegyver!”).
 („Álarcosbál” = kölcsönös titkolózás, helyezkedés.)

(4) fázis: Összeomlás

A válság – korábbi beavatkozások hiányában – átfogóvá válik és a vállalat szinte reménytelen helyzetbe kerül. Mindenki számára világossá válik, hogy a vezetés képtelen megbirkózni a válsággal.

Tipikus jelenségek:

- döntések helyett egyre gyakoribb válságülésezés,
- eltűnik a közös célokkal való azonosulás (=önállósuló menedzserek),
- lábrakapnak a hatalmi törekvések (=költségtakarékossági és átszervezési akciók leple alatt),
- távoznak a még megmaradt használható emberek (=a kompetencia szintje tovább süllyed).

Ezek a folyamatok egymást erősítik, és a végén a szervezet elkerülhetetlenül összeomlik.

(„BIG-BANG” = a nagy robbanás!)

A felsorolt válságfázisok egymásraépülése törvényszerűen bekövetkezik, ha nem történik időközben határozott válságkezelő intézkedés. Tapasztalat szerint:

- minél későbbi fázisban próbálkoznak, annál kevesebb a remény, és annál drámaibb akciók szükségesek,
- leggyakrabban a (3.) fázisban szánják el a vállalatok magukat a lépésre, ekkor már könnyebb megtenni a szükséges szervezeti változtatásokat és vezetőcseréket,
- sokat segíthet külső tényező belépése a válságmenedzselés megindításánál (bank, hitelezők, felvásárlók, stb.),
- az egyes fázisokhoz tartozó lépések jellegükénél fogva is megkülönböztetik a menedzserek feladatát (prevenció=megelőzés, aktív kezelés = offenzív lépések, reaktív kezelés = defenzív lépések, csődmenedzselés = szanálás, felszámolás).

4. KÖVETKEZTETÉSEK

A válságmenedzselés során történő szervezeti viselkedés hazai tapasztalatokra épülő elemzése különösen hasznos tanulságokkal szolgál a gyakorló vezetők számára ma, amikor a privatizált vállalatok eladósodása, kamatterhei olymértékűek, hogy a soronkövetkező években a válságmenedzselés lesz az egyik leggyakrabban művelt terület.

Ugyancsak fontos ezen tapasztalatok ismerete a még meglévő állami vállalatok, intézmények vezetői számára, az előzőhöz hasonló meggondolások miatt. Egyidejűleg a felvázolt modell ahhoz is segítséget nyújt, hogy egy vállalatot éppen megismerve a tapasztalt jelek alapján elhelyezhessük a megfelelő válságszakaszban (pl. felvásárlás, vagy partneri szerződés kötés előtt).

A terjedelmi okok miatt szűkre szabott ismertetés értelemszerűen szerves részét képezi a válságmenedzselés átfogó területének, ahol a szervezeti viselkedés kétségkívül központi fontosságú, de csak egyetlen szegmense az egész ismeretanyagának.

IRODALOM

Altmann, E. I. (1968): Financial Ratios Discriminant Analysis. Journal of Finance.

Danka, Sz. (1992): A korai előrejelző rendszerek szerepe a preventív krízismenedzsmenten. Ipargazdaság, 8-9.sz., 21-29. p.

Fleet, D. Van (1988): Contemporary Management. Houghton Mifflin Company, Boston-USA.

Gabele, E. (1977): Grobplanung und Detailplanung. Zeitschrift für Organisation.

Lőrincz, I. (1992): Válságmenedzsment. Műszaki Fordító Vállalat, Budapest. 1305/269. 1-113. p.

Stuart, S. (1984): Corporate Recovery. Penguin Books, London.

Szintay, I. (1993): Válságmenedzselés-revitalizáció. Vezetéstudomány. 3-4 sz., 29-38. p.)

Veress, J. (1991): Válságmenedzselés csőd helyett. OMIKK, Budapest, 1-66. p.

**ORGANISATIONAL BEHAVIOUR IN CRISIS MANAGEMENT
OF COMPANIES**

L. DINYA

*University of Horticulture and Food Industry
College of Food Industry
H-6701 Szeged, P.O. Box 433*

ABSTRACT

In our study, organisational behaviour has been analysed on the basis of Hungarian and international risk management experience. In crisis, organisational behaviour can be characterised along the following phases: ignoring crisis - hiding crisis - disintegration - falling down. Accordingly, the therapy for the various phases are different: preventive - offensive - defensive - crisis management. If the features of various phases are known the phase of organisational crisis can be diagnosed, as well.