

Noszky Erzsébet

## Változás- és válságmenedzsment az alapoktól

### ELŐSZÓ

A változókésztetések és a változásmenedzsment napjaink gyakori fogalmai. Ritkán esik viszont arról szó, hogy változókésztetések, a változások sikeres vagy sikertelen kezelése (változásmenedzsment) és a válságkezelés (válságmenedzsment) igen szorosan összefüggnek. Az információtechnológiákkal „felturbósított” gazdaságban nemcsak állandósulnak, de rendkívüli módon fel is gyorsulnak a változások. A társadalmak, a gazdálkodó szervezetek, sőt még a családok és az egyének is állandó sürgetésben, állandó változókésztetések közepette élnek. Tény, hogy napjainkra mind gyakrabban kell változni, változtatni. Bár a kívülállók képzetében gyakori a vélekedés, hogy az állandó, permanens változásokra vállalkozók, sőt a radikálisan változók a legsikeresebbek; a valóság távolról sem ilyen egyszerű.

Jól jelzi ennek realitását az is, hogy napjainkra egyre többet olvashatunk sikertelen szervezeti változások történeteiről, egyébként sikeres menedzserek kudarccal végződő, sokszor válságos helyzetekbe torkolló változási projektjeiről, másokkal ilyen irányú tapasztalatait megosztó tanácsadók - bizonytalan tanulságokat hordozó - összegző tapasztalatairól. A következtetés nyilvánvaló: változások nélkül napjaink egyetlen szervezete sem lehet sikeres, azonban az igazi sikerhez csak változtatni kevés. Tehát nem mindegy, hogy hogyan változunk! Milyen is legyen akkor a sikeres változás, a változtatás? Hogyan, és milyen módszereket alkalmazzunk ahhoz, hogy a változtatási programok ne torkoljanak válságba? Egyáltalán milyen szemléletű, elvi alapú és módszereket alkalmazó változtatások lehetnek célravezetők: a radikális (BPR) jellegűek, vagy az állandó finomítással operáló inkrementális (CPI) jellegűek (Dobák [1999])?

Nem a véletlen, hogy nemcsak a gyakorló tanácsadók, de a menedzser szakirodalom is mind többet foglalkozik ezekkel a kérdésekkel, hiszen az egyre kevésbé elkerülhető változásoknak gyakran komoly szervezeti akadályai vannak, sőt jelentős kockázatokkal is járnak.

# TARTALOM

## Előszó 5

### **1. A változás- és a válságmenedzsment alapfogalmai 8**

- 1.1 Bevezető gondolatok 9
- 1.2 A változás- és válságmenedzsment kialakulásának szakmai előzményei 11
- 1.3 A változás és a válság 14
- 1.4 Mi a különbség a változás és a válság, a változásmenedzsment és a válságmenedzsment között? 18
  - 1.4.1. Mi a változás? 18
  - 1.4.2. Mi a válság? 20
  - 1.4.3. Mi a változásmenedzsment? 22
  - 1.4.4. Mi a válságmenedzsment? 24
- 1.5 A változás és válságkezelés összefüggései 26

### **2. A változást kiváltó tényezők - A sikeres és a sikertelen változáskezelés - A válság 32**

- 2.1 A változástól a válságig vezető folyamat és főbb stációi 33
  - 2.1.1. A változástól a válságig 33
- 2.2 A változások főbb kiváltó tényezői 34
  - 2.2.1. Külső környezeti hatások: 35
  - 2.2.2. Belső tényezők 36
  - 2.2.3. A szervezet főbb életszakaszaival kapcsolatos tényezők 38
- 2.3 A változásmenedzselés folyamatának sikertényezői 38
  - 2.3.1. A változtatás sikere - a feltételek oldaláról 38
  - 2.3.2. A sikeres változásmenedzsment főbb lépései 41
  - 2.3.3. A sikertelen változásmenedzsment háttér okai, tényezői 44
- 2.4 Mi történik a szervezettel és mikor, ha nem reagál a változástényezőkre? 44
  - 2.4.1. A külső változásoktól való elmaradás rizikófaktora 45
  - 2.4.2. A termék- életciklus és a technológiák változási igényeinek helytelen kezelésének rizikófaktora 46
  - 2.4.3. A szervezet főbb életszakaszainak rizikófaktora 46
- 2.5 Rizikófaktorok után válságjelek... (... avagy miből vehető észre, hogy baj van és mi a célszerű magatartás?) 55

### **3. Ami még a válság közvetlen bekövetkezése előtt van 62**

- 3.1 Mi előzi meg a válságot? 63
- 3.2 A szervezeti egészség és betegség 66
  - 3.2.1. A szervezeti egészség 66
  - 3.2.2. A szervezeti egészség „mérése” - 67
  - 3.2.3. Milyen szervezeti betegségek léteznek? 67
- 3.3 A baj megállapítása 72
- 3.4 A szervezeti bajmegállapítás diagnosztikai alapkérdései 74

3.5 Betegség-kezelés, terápiák 75

3.6 Betegség vagy válság? - a bajmegállapítás és a terápia különbözőségeiről 88

3.7 Válság megállapítás és előrejelzés 90

3.7.1. A válságmenedzser eszköztára 90

3.7.2. A válság-előrejelzés 96

**4. A válságmenedzselés folyamata, alapkérdések és módszerkombinációk 99**

4.1 A válságmenedzselés folyamata 100

4.2 A válságkezelés során alkalmazott alapszerek és módszerkombinációk 111

4.3 A reorganizáció és reorganizációs terv 113

**Szakirodalom 115**

**MELLÉKLET 118**