

VÁLSÁGKEZELÉS



BCE Vezetési és Szervezési
Tanszék

Válság fogalmak

- **Döntő, általában kedvezőtlen drámai és radikális fordulat, átfogó működési zavar, alacsony teljesítmény, minőségi mutatók romlanak (amelynek lehet pozitív és negatív kimenetele is)**
- **Nagyfokú bizonytalanság, kezelhetetlen kockázat**
- **Jelentős, a vezetés szándékával ellentétes változás, amely a célok elérését gátolja**
- **Pangás, meg nem oldott, akut problémák halmozódása**

A témák ismertetése

1. A válság felismerése, megelőzése
 2. Válságfajták
 3. A kialakult válság kezelése
 4. A válságkezelő vezetés jellegzetességei
 5. Válságkezelés jogi lehetőségei
- Ráadás

Első téma

A válság felismerése, megelőzése

- **Külső jelek**, mint recesszió, ágazati válság, politikai feszültségek, piaci kapcsolatok leépülése, restriktív gazdaságpolitika
- **Belső jelek**, mint akut problémák, folyamatos feszültségek, ellenőrzés és visszacsatolás hiánya, elmaradás a tervektől és/vagy a versenytársaktól, instabil állapot
- A válsághelyzet felismerését követően vezetési beavatkozás kell, a **válság** általában **nem önmegoldó** folyamat

Második téma

Válságfajták

- Piaci válság, pl. piaci pozíciók romlás
- Technikai, technológiai válság, pl. elavulás
- Szervezeti és vezetési válság, pl. koordinációs problémák, szervezeti túlméretezés, bürokrácia, folyamatok rendezetlensége
- Pénzügyi válság, pl. likviditási vagy tőkehiányok
- Személyi válság, pl. konfrontációk, klikkesedés, alkalmatlanság, bizalom hiány
- Átfogó válság: az előzőek együttes hatása, általában teljesítmény romlás

Harmadik téma

A válság kezelése

- Megelőzés, felismerés
- Válságstáb felállítása, válságkezelő projekt menedzsment
- **Prioritások kijelölése**, a legfelső vezetés ezeket közvetlenül kézben tartja
- **Általános recept**: kisebb, jobban összehangolt szervezet kialakítás (összehúzóadás), egyensúly teremtés, **harmonizálás**
- **Ésszerűsítés**, válságot okozó pontok, folyamatok feltárása és elhárítás, pl. BPR
- **Külső segítség igénybevétele**, pl. tulajdonváltás, összeolvadás, pótlólagos források bevonása, tanácsadók
- **Személyi megoldások**, vezetőcsere

A válság - projekt

- A válság és kezelése projekt jellegű folyamat és tevékenység
- A projekt menedzsment módszerei megfelelnek a válság kezelésére
- A válság rosszul strukturált, szabályokkal és előre kidolgozott eljárásokkal nehezen kezelhető

Negyedik téma

A válságkezelő vezetés jellegzetességei

- Tapasztalat teszi a jó válságkezelőt
- Határozott, gyors felsővezetői beavatkozás
- Kemény, elszánt, következetes munka
- Rendelkezik elégséges hatalommal és bizalommal
- Nagy munkabírási, kockázatvállalási és stressz-tűrés
- Szövetségesek keresése, az érintettek meggyőzése, az akadékoskodók félreállítása
- Sokirányú kommunikáció, várható megoldás előre vetítése, elért eredmények kiemelése
- Általában autokratikus, hatalmi elemeket is használó vezetési stílus

Ötödik téma

Válságkezelés jogi lehetőségei

1. Végelszámolás – saját elhatározás
2. Összeolvadás - bekebelezés
3. Szanálás – pénzügyi híd (hitel vagy tőke)
4. Ideiglenes vezető – interim vagy „biztos”
5. Csődeljárás – egyezségi kényszer
6. Felszámolás – külső beavatkozás

Összefoglaló

- A válság kezelés speciális változás vezetés
- A válságkezelés szakirodalmában sok jó tanács, megoldás található
- A válságkezelés kaszkadőr munka, a tapasztalat, a gyakorlat tesz mesterré
- A válságkezelés célja a működő képesség megszilárdítása, a bizalom (pszichológiai szerződés) erősítése

Szervezeti flow

- Flow = pszichológiai irodalom (Csikszentmihályi) fogalma, ami az embert teljes egészében betöltő, szétáradó elégedettségét („boldogság”) jelenti
- Szervezeti értelemben flow a kiegyensúlyozott működés, az érintettek elégedettsége, önmegvalósítás
- A válságkezelés és szélesebb értelemben a vezetés célja: a szervezeti flow helyreállítása, elérése
- Csikszentmihályi szerint ennek módszere a fennálló probléma (challenge) és a megoldási készség (skill) összehangolása
- A válság nagy probléma, megoldásához igen nagy felkészültség kell