

A válságkezelés elhanyagolt vonatkozásai: a megelőzés és a felkészülés

Vincze László

(Veszprémi Egyetem, Pénzügytan Tanszék)

Bevezetés

Válsághelyzetről beszélünk, amikor egy személy, család, vagy bármely szervezet, vállalkozás vagy testület működése eltér a megszokottól, és ez anyagi, erkölcsi vagy személyi veszteséget okozott, okoz, vagy várhatóan fog. A meghatározás két lényeges és szorosan összetartozó eleme az eltérés a szokásos működéstől és a veszteség. A harcba vetett katonák tervezett vesztesége nem válság, mert – a személyi tragédiák dacára – a harctevékenység szokásos része. Hasonló okból nem szokás válságnak nevezni az örömteli meglepetéseket, bár nagy eltérést jelentenek a mindennapoktól, viszont éppen ellenkezőleg, általában nagy nyereséggel járnak. A szerencsés meglepetéseknél az érem másik oldala, hogy próbatételt viszont jelenthetnek.

Nagy feszültséget okozhatnak, néha rosszuléletet is. Ha pedig a szerencsés személy életkörülményeiben nagy változáshoz vezetnek (pénznyeremény, előléptetés, a társadalmi presztízs megnövekedése, keresetnövekedés sikeres vállalkozásban vagy új állásban, stb.), és a szerencsés nem tudja megfelelően feldolgozni, akkor a változások fokozatosan kifejlődő, alapvető válsághelyzetbe torkollanak.

Minden válsággal kapcsolatban három különálló feladatot különböztethetünk meg: a megelőzést vagy/és a felkészülést; a válságkezelést; és harmadszor a tapasztalatok értékelését. A legnagyobb figyelmet a megelőzésre és a felkészülésre kell fordítanunk, mert sokkal gazdaságosabb, mint a válság kezelése. A válságok jelentős része (talán a többsége) megfelelő megelőző intézkedések esetén be sem következik, vagy ha mégis, megfelelő felkészülés után könnyebb lesz megbirkózni velük. Ehhez kapcsolódó gondolatom, hogy érdemes dokumentálni a megelőzés eredményeképpen elkerült válságokat, mind azért, mert értékes tapasztalatokat nyújtanak, mind azért, mert igazolják a megelőzésre fordított erőfeszítéseket és pénzt. A megelőzéssel sok esetben az a gond, hogy nagyon nehéz bizonyítani egy be nem következett katasztrófáról, hogy a megelőző intézkedések, utasítások nélkül valószínűleg bekövetkezett volna. A „majdnem válságok” dokumentációja – ha egyáltalán észre tudjuk venni, hogy „majdnem válság” történt – ehhez a bizonyításhoz ad segítséget.

1. A válságok csoportosítása

A válsághelyzeteket több szempontból csoportosíthatjuk:

1.1. A veszteség keletkezésének ideje szerint

- A veszteség már megtörtént, és ésszerű válaszlépések esetén további kár nem várható (sérülés, baleset, betörés);
- A baj már megtörtént, és ráadásul következményei ésszerű válaszlépések esetén is tovább növekedő veszteséget okoznak mind most, mind a jövőben (dominó-hatás). A különbséget az jelenti, hogy megfelelő válságkezelés nélkül a következmények sokkal súlyosabbakká válnak. Például földrengés után az eltört gázvezetékek tüzet okoznak, a kár mértéke a

tűzoltás lehetőségeitől és eredményességétől függ. A sérült, betemetett emberek ápolás illetve mentés nélkül meghalhatnak; egy részük a mentő munkák dacára áldozatul esik, nélkülük viszont gyakorlatilag mind;

- A veszteség a jövőben várható, kisebb-nagyobb valószínűséggel (állásvesztés, árvíz, gazdasági visszaesés).

Az első esetben a kár lokalizálásán, és lehetséges enyhítésén kívül sok tennivaló nincs. A második esetben fontossá válik a felkészülés hasznosítása, a válságkezelés, és a harmadik esetben a legfontosabb a megelőzés, amellyel a válság jó eséllyel elkerülhető. A felkészülést a következőkben, a válságok jellege szerint részletezem.

1.2. Jellegük szerint

Többféle felosztás lehetséges, én a lentebb következőt választottam azért, mert felkészülés és elhárítás szempontjából ezek a lényeges, tartalmi különbségek.

1.2.1. *Nem emberi tényező következménye*

- természeti erő okozta (földrengés, árvíz, vihar, földcsuszamlás, sáskajárás)
- műszaki hiba (robbanás, töréskár miatt környezetszennyezés, fékhiba)

1.2.2. *Nem szándékos emberi tényező következménye*

- vezetési hibából adódó (veszteséges ajánlathoz vezető tárgyalás, késedelmes döntés tisztázatlan hatáskörök miatt, hibás szállítás, akadozó anyagellátás, elmulasztott határidő, sztrájk)
- gondatlanság eredménye

1.2.3. *Szándékosan előidézett válsághelyzet*

- érdekütközésből adódó (sztrájk, versenytárs dömping-hadjárata, háború, üzleti titok megszerzése)
- rosszindulat okozta (betörés, rablás, emberrablás, szabotázs, terrorizmus)

Az nem emberi tényezők elleni védekezés műszaki, az emberi hibák kivédése vezetési, a szándékos károkozás megelőzése pedig elhárítási feladat. A különbségeket egy lakás vagy ház példáján lehet jól elképzelni:

Ha egy házat megfelelően terveztek és építettek, a várható természeti erőknek ellent fog állni. Ami a gondatlanságot illeti, arra a lakókat rá kell szoktatni, hogy a víz-, gázcsapokat zárják el, és a bejárati ajtót zárják be, amikor eltávoznak. Ennyi általában elegendő a közműkárok és a besurranó tolvajlás ellen. A betörésre elszánt személy ellen viszont a kapu bezárása – ami passzív védelem – kevés. Aktív támadó szándékkal szemben csak aktív védekezésnek lehet esélye.

1.3. Súlyosságuk szerint

- Problematikus (a normálistól eltérő ügymenet, amely a hatékonyság csökkentésével kárt okoz);
- Kritikus (az alaptevékenységet még nem gátolja, de hosszú távon fennakadást okoz);
- Válságos (az adott egység fő tevékenységét lehetetlenné teszi);
- Katasztrofális (személyi sérülést vagy halált, létesítménykárosodást okoz).

1.4. Gyakoriságuk szerint

Meg kell tanulnunk minden problémára és döntésre annyi időt fordítani, amennyi arányban áll a várható következményekkel.

(Elbert Hubbard)

A válság súlyosságának megítélésénél figyelembe kell vennünk, hogy milyen gyakorisággal fordulnak elő, hogy kiegyensúlyozottan mérlegelhessünk. Ha a mérlegelés alapja csak a válság lehetséges következménye, ez fölösleges aggodalomhoz vezet; ha csak a valószínűséget mérlegeljük, könnyelművé válhatunk. A lehetséges kár nagyságát és valószínűségét együtt mérlegelve érhetjük el, hogy a válságkezelésre annyi figyelmet és erőforrást fordítsunk, amennyit a várható következmények indokolnak.

A számítás alapja lehet az, hogy az elmúlt néhány évben milyen események, milyen gyakran következtek be. Ha egy problematikus helyzet gyakran, illetve bizonyosan bekövetkezik (pl. állás elvesztése, illetve a gyerekek egyetemi, főiskolai tanulmányai), a költsége, amivel számolni kell, nagyobb lehet, mint egy ritka kritikus válságé (pl. lakástűz), ezért több figyelmet és erőforrást kell fordítanunk a kezelésére. Másrészt a természeti katasztrófákat akkor is számításba vesszük, ha valószínűségük nagyon kicsi, a lehetséges kár megsemmisítő mértéke miatt.

2. Válsághelyzet megelőzése és a felkészülés rá

Si vis pacem, para bellum.

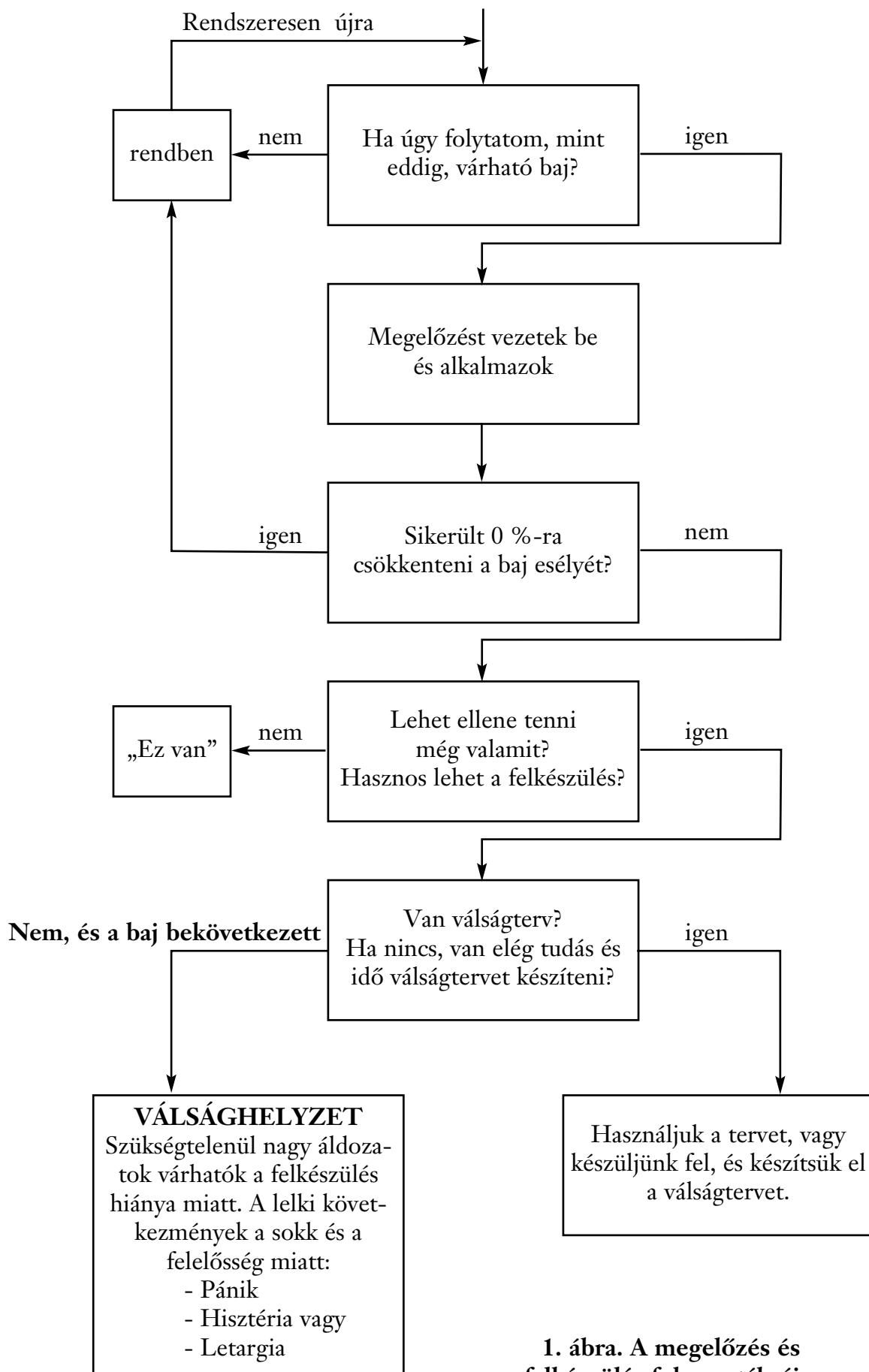
(Ha békét akarsz, készülj fel a háborúra)

(Vegetius: A háborúról)

A megelőzés és felkészülés elsősorban egy éber, rugalmas lelkiállapottal kezdődik, amelynek jellemzője: reméld a legjobbat, de állj készen a legrosszabbra. A készenlétet tartja fenn a következő oldal ábráján bemutatott ellenőrző program rendszeres lefuttatása agyunkban.

Ennek a programnak a lényege szavakban megfogalmazva: várható-e baj, intézkedtem-e a megelőzésére, és ha mégis megtörténne, tudom-e, amit tudnom kell baj esetén? Ha még nem tudom, mit kell megtudnom, megtanulnom, milyen tartalékot kell előkészítenem, felhalmoznom a következmények enyhítése, a válság kezelése érdekében?

A feladatok alapvető különbségei miatt külön tárgyalom az egyének és üzleti vállalkozások válságkezelési lépéseit.



1. ábra. A megelőzés és felkészülés folyamatábrája.

2.1. Megelőzés és felkészülés egyén, család esetében

Részletes listát készítünk, amely egy emberre vagy családra (háztartásra) nézve logikus rendszerben számba veszi az általában valószínű válságokat, várható következményeikkel és valószínűségeikkel együtt. A fontosabbak listája és jellemzése (NE nem emberi tényező; NSzE nem szándékos emberi tényező; SzE szándékos emberi tényező) a következő:

- Pénzkereső meghal, vagy súlyosan megbetegszik, több hónapig nem keres (NE, NSzE);
- Pénzkereső állást elveszít (munkanélkülivé válik) (NE, NSzE, SzE);
- Nem kereső személy meghal (NE, NSzE);
- Válás (NSzE, SzE);
- Lakás megsemmisül (tűz, árvíz, földrengés) vagy megrongálódik (csőtörés) (NE);
- Lakásbetörés (SzE);
- Autót ellopják (SzE) vagy töréskár éri (NSzE);
- Gyerek egyetemre megy, vagy felnőtt (esküvő, lakás) (NE: biológiai tényező);
- Örökségi illetéket kell fizetni (NE).

A várható következményeket és gyakoriságokat az 1. és a 2. táblázatban foglaltam össze. Az 1. táblázat a veszteségek nagysága szerint rendezve tünteti fel a válságokat, a 2. a gyakoriságokat is figyelembe veszi, így várható hatásuk súlyossága szerint rendezi őket sorba.

Megnevezés	Kor vagy idő	Várható esetek	Veszteség (M)	Eset x veszteség
Gyerek (esküvő, lakás)	Amikor felnőtt	1-3	2-10	2-30 M
Gyerek egyetemre	Amikor felnőtt	1-3	4-5	4-15 M
Kereső meghal*	30-50 év között	0,22	20-40	4-8 M
Kereső állást elveszít	30 év során	3-5	1-2	3-10 M
Válás	30 év során	0-2	3-5	0-10 M
Kereső meghal**	50-65 év között	0,50	0-20	0-9 M
Autót ellopják	30 év során	0,5-1	2-4	1-4 M
Lakás megsemmisül	30 év során	0,05	8-50	0,4-2,5
Lakásbetörés	30 év során	1	0,2-2	0,2-2 M
Kereső súlyos beteg	30-65 év között	1-2	0,2-0,5	0,2-1 M
Autó töréskár	30 év során	1-2	0,2-1	0,2-1 M
Örökségi illeték	30 év során	2-3	0,2-1	0,4-3 M
Nem kereső meghal	0-25 év között	0,03	0	0

1. táblázat. A válsághelyzetek sorrendje egy-egy eset vesztesége szerint.

Megnevezés	Kor vagy idő	Várható esetek	Veszteség (M)	Eset x veszteség
Gyerek (esküvő, lakás)	Amikor felnőtt	1-3	2-10	2-30 M
Gyerek egyetemre	Amikor felnőtt	1-3	4-5	4-15 M
Kereső meghal*	30-50 év között	0,22	20-40	4-8 M
Kereső állást elveszít	30 év során	3-5	1-2	3-10 M
Válás	30 év során	0-2	3-5	0-10 M
Kereső meghal**	50-65 év között	0,50	0-20	0-9 M
Autót ellopják	30 év során	0,5-1	2-4	1-4 M
Lakás megsemmisül	30 év során	0,05	8-50	0,4-2,5
Lakásbetörés	30 év során	1	0,2-2	0,2-2 M
Kereső súlyos beteg	30-65 év között	1-2	0,2-0,5	0,2-1 M
Autó töréskár	30 év során	1-2	0,2-1	0,2-1 M
Örökségi illeték	30 év során	2-3	0,2-1	0,4-3 M
Nem kereső meghal	0-25 év között	0,03	0	0

* Kapcsolt valószínűségek (Főkereső 20-40 M, halál valószínűsége 14 %, másodkereső 10-20 M, halál valószínűsége 9 %.)

** Kapcsolt valószínűségek (Főkereső 0-20 M, halál valószínűsége 33 %, másodkereső 0-10 M, halál valószínűsége 25 %.)

2. táblázat. A válsághelyzetek sorrendje a veszteség szerint, a valószínűségek és a gyakoriság alapján súlyozva.

A 2. táblázat figyelemre méltó különbsége az 1. táblázathoz képest, hogy a gyerekek felnőtté válásának valószínű költségei megelőzik a rangsorban a kereső halálát vagy a lakás megsemmisülését, mert ha vannak gyerekek egy családban, felnőtté válásuk majdnem bizonyosan (97 százalék valószínűséggel) bekövetkezik. A lakás megsemmisülése viszont szerencsére ritka esemény, és a kereső halálának valószínűsége 30-50 éves életkor között még csak 22 százalék (1,3% az esély, hogy mindkét szülő meghal, 13 %, hogy az apa, 8 %-ra becsülhető, hogy az anya). Szintén a gyakoriság indokolja, hogy az állás elvesztése – vagy felmondása – nagyobb figyelmet kapjon, mint a lakástűz, és közvetlenül az egyik kereső elvesztése után következzen. A megelőzés célja a válságot okozó esemény megelőzése vagy valószínűségének csökkentése, ahol ennek van értelme (a gyerekek felnőtté válását nem kívánhatjuk megakadályozni), a felkészülés célja hatásának mérséklése.

A fentiek közül csak három olyan van, ami teljesen, vagy nagyrészt emberi tényező következménye, a válás, az autót érő károk és a lakásbetörés. A többi jórészt vagy teljesen nem emberi szándék vagy gondatlanság eredménye, ennek megfelelően a felkészülés jellege is eltérő az előzőknél szükségesebből.

2.1.1. Emberi tényezők okozta válsághelyzetek megelőzése és a felkészülés

A válás veszélye jó választással, és Benjamin Franklin tanácsának elfogadásával (a házasságkötés előtt nyissuk ki mindkét szemünket, utána az egyiket hunyjuk be) csökkenthető. Ezen kívül, mivel a válásnak csak a pénzben mérhető vesztesége több millió forint (másképpen fogalmazva egy kis lakás árának fele-harmada), érdemes először (és másodszer, harmadszor is) a házasság javításának lehetőségeit keresni, mielőtt feladnánk.

Ami az autólopást és a lakásbetörést illeti, arra az autósoknak illetve a lakóknak rá kell szokniuk, hogy az ajtókat zárják be, amikor eltávoznak, és a lakásban a víz-, gázcsapokat zárják

el. Ennyi általában elegendő az alkalmi, besurranó tolvajlás ellen, és a közműkárok megelőzésére.

A betörésre elszánt személy ellen viszont az autó- és a lakásajtó bezárása – ami passzív védelem – kevés. Aktív támadó szándékkal szemben csak aktív védekezésnek lehet esélye, ami azt jelenti, hogy folyamatosan mérlegelni kell a körülményeket és változásukat. A betörő a haszon, ráfordítás és kockázat arányait mérlegeli, tehát lehetőleg az átlagnál gyengébben védett és/vagy nagyobb zsákmányt ígérő célpontra csap le. Ebből következik, hogy a ház védelmének ereje a környező házak, lakások átlagától függ; egy olyan bejárati ajtó, amely két független hengerzárral van felszerelve, egyaránt lehet nagyon jó, de lehet a környék leggyengébb pontja, ha a többi háznál heveder-záras megoldás és kutya a szokásos. További szempont, hogy a védelemnek van ésszerű optimuma, amit úgy fogalmazhatunk meg, hogy legyen az átlagnak megfelelő vagy annál valamivel jobb, de ne sokkal jobb. Egy "erőd" éppen azért válhat csábítóvá, mert a védelem szokatlan megerősítése gazdag zsákmányra enged következtetni.

Az aktív védelem része továbbá az éber figyelem a betörést előkészítő terepszemlék észrevétele érdekében (Vannak-e az üzenetrögzítőn szokatlan telefonhívások, jelentek-e meg idegenek az utcában, ragasztottak-e kis papírcsíkot a bejárati ajtóra, stb.), esetleg az utca figyelésének megszervezése a szomszédok, polgárőrök együttműködése révén.

Aktív támadó szándékkal szemben nem lehet teljes biztonságot teremteni, ha valaki mindenáron támadni akar, megteszi, és majdnem áttörhetetlen védelmet is csak ésszerűtlenül drágán lehet létrehozni. Amire lehet törekedni, az, hogy megnöveljük a támadás árát és kockázatát annyira, hogy kevesen szánják rá magukat (tehát javítottuk esélyeinket), és az ésszerűen csökkentett kockázatra elfogadható áron lehessen biztosítást kötni (az optimális esély mellett tovább csökkentjük a kockázatot).

2.1.2. Nem emberi tényezők okozta válsághelyzetek megelőzése és a felkészülés

Előre kell bocsátani, hogy a cím egyszerűsít. Csak a gyerekek felnövekedésének költségei azok, amelyeket egyáltalán nem emberi, hanem a növekedés biológiai tényezői okoznak. A többi esetben, amelyek halálesetekkel, súlyos betegséggel vagy állásvesztéssel kapcsolatosak, a válság bekövetkezése ugyan többnyire nem emberi szándék és cselekvés eredménye, viszont a válság előfordulásának valószínűsége általában függ a szenvedő alany életvezetésétől és életmódjától. Például a szívinfarktus, agyvérzés, rák nem tudatos emberi szándék eredménye, viszont egy adott személy esélye arra, hogy a következő 10 éves időszakban valamelyik megbetegíti vagy megöli, nagymértékben függ attól, mennyit sportol, milyen az étrendje, mennyire kövér, mennyit dohányzik, iszik, megszállottja-e a munkának, mennyire harmonikusak vagy veszélyesek az emberi kapcsolatai, mennyit idegeskedik, stb.

Igy a **megelőzés** lényege az, hogy az egészségesen életben maradás esélyeit megfelelő életmóddal, étrenddel, sporttal, defenzív autóvezetéssel jelentősen lehet javítani. A munkahely megtartásának esélye úgy növelhető, ha értéket adunk a munkahely számára (jó munka, folyamatos tanulás) és jó kapcsolatot tartunk fenn munkatársainkkal és főnökünkkel (kommunikáció). Sajnos a munkahelyünk csődbe menésének esetén nem számít, milyen munkaerők vagyunk, és hogyan kommunikálunk. Az ezután következő állásvadászat során viszont már számít, nem is keveset.

Ami a felkészülést illeti: mivel minden egyes válság egyedi menedzselést igényel, a hatás enyhítésére általánosan jó recept nem adható, de alapként elfogadhatjuk, hogy vagy tartalékot képezünk a kiadásokra, vagy fizetünk egy biztosítónak azért, hogy a tartalékot kifizesse, ha a válság bekövetkezik. Mindkét eljárás ésszerű lehet, de a választás közöttük előzetes elemzést

kíván, mert mindkettőnek vannak előnyei és hátrányai:

A saját tartalékképzés előnyei:

- Nem kell szolgáltatásért fizetni;
- Felhasználásig a pénzt befektethetjük, forgathatjuk;
- Ha jól fektetjük be, többet hozhat, mint biztosítóra bízva.

A saját tartalékképzés hátrányai:

- Kevesen tudnak eleget félretenni erre a célra, mivel;
- A tartalék összege a szükséges felhasználás többszöröse kell legyen (legalább néhány tízmillió Ft), hogy továbbra is védettek maradhassunk;
- Haláleset után az életben maradtak nehezen vagy nem juthatnak hozzá a bankszámlákon tartalékolt pénzhez, mert:
 - o Pénzfelvételi joga csak a bejelentett személyeknek van;
 - o A hagyatéki eljárás ma már a bankszámlákat is zárolja (régebben a bankbetéttel az örökségi eljárás nem foglalkozott);
 - o Ha az elhunytak tartozásai, közterhei vannak, azokat az örökségből lefoglalják.

A biztosítás előnyei:

- A szolgáltatásért fizetendő összeg évente kevesebb, mint a tartalékként lekötendő tőke, különösen, ha kis kockázatú eseményre vonatkozik a biztosítás:
 - o Lakás biztosítási díja az érték 1,2-1,3 ezreléke (3 M-ra évi 40 eFt);
 - o Autó biztosítási díja az érték 2,5-3,5 százaléka (3 M-ra évi 75-100 eFt);
 - o Ember biztosítási díja a biztosított érték 5-6 százaléka (3 M-ra évi 150-180 eFt);
- Jóval többen képesek a biztosítást megfizetni, mint ahányan félre tudnak tenni néhány tízmillió forintot;
- A biztosítási összeget a kedvezményezetteknek 2-3 héten belül kifizetik, függetlenül a hagyatéki eljárástól;
- A biztosítási díj nem része az örökségnek, az örökhagyó tartozásai nem terhelik;
- A biztosító szakemberei a befizetett pénzt hozzáértően fektetik be, kevesen tudják jobb hatásfokkal forgatni.

A biztosítás hátrányai:

- A szolgáltatásért fizetni kell;
- A befizetett pénzünkhöz a biztosítás lejáratáig csak jelentős veszteséggel juthatunk hozzá;
- Ha profi befektetők vagyunk, elmaradó hasznunk lehet a biztosítónál lekötött pénzünk után.

Mint látjuk, a körülményektől, pénzügyi helyzetűtől és kockázatvállalási hajlamtól függ, mi az optimális megoldás valaki számára. A legtöbb esetben a biztosítás a legmegfelelőbb felkészülés a válsághelyzetre, amit talán éppen az szemléltet világosan, milyen szigorú feltételek mellett lehet eltekinteni tőle: Aki a tartalék pénzének kevesebb, mint 10 százalékából tudja pótolni az autóját, és az autót kevés kockázatnak kényszerül kitenni (éjszaka szinte mindig garázsban tartja, központi zár és riasztó van a kocsin, és nem nagyon "keresett" típus), annak ésszerű lehet megtakarítani a Casco biztosítási díjat. Ha baj történik, könnyen ki tudja fizetni a költségeket, és megtakarítása a Cascon 20 év alatt eléri az autó árának felét-kétharmadát, 30 év alatt elérheti a teljes vételárát (ha nem történik közben semmi). Másik véglet a kis értékű, 10-15 éves kocsi, amelyet nem érdemes biztosítani, és nem is vállalják a biztosítók. Aki nem a fenti két helyzetben van, annak nagyon alaposan meg kell fontolnia, ésszerű kockázat-e lemondani a Casco biztosításról.

Ami az életbiztosítást illeti: 2002-ben, 7-8 százalék körüli kamatlábaknál egy családnak legalább 75-85 ezer USD-nak (20-22 M Ft) megfelelő tőke szükséges, hogy hosszabb távra se okozzon anyagi gondot a család egyik keresőjének elvesztése. Mindkét kereső elvesztése esetén 120-140 ezer USD-nak (35-40 M Ft) megfelelő tőke szükséges. Fiataloknál jó az esély az újra házasodásra, ami az elvesztett kereső pótlását is jelenti, ezért kielégítő lehet 2-4 év jövedelem kiesést fedezni, ami 3-8 M forintos összegnek felel meg. Ezért ésszerű kompromisszum fiatal házaspár számára először néhány M forintos életbiztosítás, amelyet később, amikor többet keresnek, tartalék-képzéssel vagy további biztosítással (nyugdíj-, befektetési, stb.) egészítenek ki.

Felmondásra, állás elvesztésére nem köthető biztosítás, a költségek fedezését szolgálja a fizetett felmondási idő (2-6 hónap, ritkán 12, esetleg 18-24 hónap), majd utána a munkanélküli segély. A felmondási idő kifizetésére viszont nem mindig lehet számítani! Jogszerűen jár, de többnyire nem lehet megkapni, ha a munkaadó jogutód nélkül, teljes csődben szűnik meg, és nem jár, ha közös megegyezéssel szűnik meg a munkaviszony. A "közös megegyezés" elfogadásának kieroszakolására pedig a munkaadónak számos, a törvény betűjét még nem sértő lehetősége van.

Ezekből következik, hogy legalább hat, de inkább 12 hónapi tartalékkal rendelkezünk kell. Különösen nehéz az életpálya elején félretenni, amikor az önálló élet megteremtésének költségei jóval nagyobbak az első évek jövedelménél, viszont tartalék és állás nélkül megélni, állást vadászni még nehezebb. Ilyen helyzetben az ember kénytelen lehet bármilyen munka-ajánlatot elfogadni. Ennek elkerülése érdekében érdemes emlékezetbe idézni Robert Kiyosaki egyik legfontosabb kérdését: "Hány hónapra van az anyagi csődtől?" Fél vagy egy hónap aligha megnyugtató válasz. Hat hónap a kívánatos minimum.

2.2. Vállalkozás, szervezet megelőző és felkészülési intézkedései

Az 1. fejezet témakörei szerint részletes listát készíthetünk, amely az adott családra, vállalatra, szervezetre nézve logikus rendszerben számba veszi a lehetséges válságokat, várható következményeikkel és valószínűségeikkel együtt. A következő lépésben tervet készítünk az egyes válságok megelőzésére, a felkészülésre és szükség esetén a kezelésére. A tervnek tartalmaznia kell a teendőket, és a szakemberek kijelölését, akik a válságot kezelni fogják. Pontosan meg kell határozni a hierarchikus viszonyokat, ki kinek adhat utasítást, ki mire jogosult. Például zsarolásnál ki értesítheti a rendőrséget, emberrablásnál ki tárgyalhat az elkövetőkkel. Minden egyes válság egyedi menedzselést igényel, alapszabályként azonban megállapíthatjuk a következőket:

- Kell lennie egy felsőbb testületnek, amely a döntéseket hozza, és kell, hogy legyen egy akciócsoporthoz, amely a helyszínen cselekszik. A kettő nem okvetlenül válik szét, de ha van esélye a dominóhatásnak, célszerű, ha van külön irányító testület, amely a helyszíntől távolabb dolgozik. Ilyen módon az irányító testület a máshol felbukkanó veszélyforrásokra jobban fel tud figyelni, mint azok, akiknek a figyelmét betöltik a válság helyszínének feladatai.
- A válságstábjában legyen döntésképes vezető, szóvivő, gazdasági, jogi és pénzügyi szakember.
- Érdemes legalább egy, de inkább két válságközpontot kialakítani, amelyek fel vannak szerelve az összes szükséges dokumentummal (névsorok, evakuációs terv, telefonszámlista, stb.) és technikával (telefon, fax, Internet, fénymásoló, stb.). Azért célszerű egy tartalék központ az intézményen kívül, hogy az intézményen belüli robbanás, tűz esetén is legyen elérhető válságközpont.

Néhány szó az egyes válságfajták elleni konkrét felkészülésről:

- Külső erő ellen a megfelelő tervezésre, és ésszerű biztosításokra van szükség. A műszaki hibák ellen leghatásosabb a megfelelő karbantartási rendszer;
- A vezetési hiba vagy gondatlanság következményei megelőzésére a fontosabb teendők:
 - o A zavarforrások felderítése, olyan szabályozás és műszaki megoldások tervezése, amely előfordulásuk esélyét nullára, vagy a lehető legkisebbre csökkenti. Biztonsági előírások, szabályzatok alkotása, rendszeres megújítása, betartatásuk;
 - o Érdekegyeztetés szervezeti, módszerbeli megoldása;
 - o Hatáskörök, felelősség, felelősök személyének tisztázása;
 - o Kommunikációs rendszer javítása.
- A szándékos emberi tevékenység veszélyeinek elhárítása fantáziát és (ön)fegyelmet követel. Elvégre a jövőbeli ellenfél is minden találmányát latba fogja vetni, hogy megtévesszen bennünket, és kijátssza a biztonsági, elhárítási intézkedéseket.
 - o Derítsük fel cégünk sebezhető pontjait, az ellenfél fejével is gondolkodva. Mi hogyan kezdenénk hozzá, ha nagy kárt akarnánk okozni? Van valami, ami ezt megnehezítené? Mi meg tudnánk kerülni ezt a védelmet, ha igen, hogyan? Nem véletlen, hogy nagy számítógép-hálózatot üzemeltető cégek fizetni is hajlandók „hackereknek”, hogy próbálják meg áttörni át a hálózat védelmét, és számoljanak be a gyenge pontokról.
 - o A sebezhetőséget fokozatosan csökkenthetjük; a leggyengébb pont kiküszöbölése ugyanis nem biztonságot teremt, hanem a következő leggyengébb pontot teszi támadási céllá. A sebezhetőség csökkentése során kénytelenek vagyunk a költség/haszon arányt mérlegelni.
 - o Tegyük a támadást drágává, és időigényessé.
 - o Ne lássunk rémeket, de értelmes éberségre a cég szolgálati titkai védelméhez valóban szükség van: figyeljünk fel az információszerzés kísérleteire, jeleire! Ilyen jel külső személy lelkes, álinaiv érdeklődése olyan dolgok iránt, amelyek nem tartoznak rá, és nem indokolt, hogy érdekeljék. Véleményem szerint az még elmegy – bár fölösleges – ha rendszeres ügyfél megkérdi, a biztonsági őrít hogy hívják. De bármi többet kérdezni, egyáltalán csevegésbe kezdeni az őrrel elfogadhatatlan, és az udvarias elzárkózáson túl az őrnek jelentenie kell a tényt a főnökének. Alapszabály: amit nem tud valaki, azt véletlenül sem tudja elfecsegni.
 - o Szükség esetén aktív elhárítási, vagy/és aktív hírszerzési műveletekre is szükségünk lehet.
 - o A cég szakmai, szolgálati titkai védelmére ki kell dolgozni, és napra készen kell tartani a szabályzatokat, hatásköröket, amely szükség esetén olyan dolgokra is kiterjedhetnek, hogy bizonyos ajtókat állandóan zárva kell tartani, bizonyos iratokat mikor hol kell tárolni, mindenki kitűzöt visel, és a kitűző színe mutatja, ki hova jogosult belépni. Itt óriási jelentőségű a vezetők fegyelme. A cég első emberének kell főleg példát mutatnia: ő legyen az első, aki felszólítás nélkül felmutatja belépési engedélyét a biztonsági személyzetnek, és ha elfelejtette magánál tartani, vegyen erőt magán, és dicsérje meg az őrít, aki nem engedi be. Mindent elronthat, ha átgázol az őrön, mert akkor hol a határ? Az ügyvezető beléphet, akkor az ügyvezető helyettesei miért nem? Az ügyvezetőnek tudomásul kell vennie, hogy a biztonsági rendszer a céget védi, amelyet ő irányít, de nem azonos vele. Különben is az ügyvezetők cserélődnek, a cég marad.

o Még egy szempont, amelyre viszonylag ritkán gondolnak: ha a cég titkai elég értékesek, és megérik a többlet-fáradtságot, a védelmi rendszerbe érdemes belekombinálni a véletlen elemeit is. A legjobb páncélszekrény is kinyitható, és ha pontosan meg van határozva, hogy 21 órától 7 óráig a cég legfontosabb dokumentumait egy bizonyos páncél-

szekrényben kell tartani, és az éjjeli őrszemélyzet mindig ugyanolyan menetrend szerint járja be az épületet, akkor, ha megéri, ki lehet dolgozni egy tervet a dokumentumok megszerzésére. Sokkal nehezebb a feladat, ha az őrzéskor beosztását valamilyen előírt módon véletlenszerűen alakítják ki, és a dokumentumok több helyen is lehetnek. Volt rá példa, hogy ipari kémek azért maradtak hoppon, mert a fejlesztőmérnök fegyelmezetlenül hazavitte a dokumentumait, ahelyett, hogy a páncélszekrénybe tette volna. Ami az embereket illeti, az ő védelmükben a véletlen szerepét már régebben ismerik, és használják; politikusnak, vezető üzletembernek általában nem lehet azonos módon ismétlődő napirendje, sem állandó közlekedési útvonala.

A felkészülés fontos része a képzés. Az egyes válságokat időnként "el kell próbálni" (pl. tűzriadó). Lehet olyan próbát is tartani, ahol a résztvevők nem tudják, igazi-e a válság.

A válságmenedzselésre kijelölt vezetőket időnként válság-szimulációs tanfolyamon vegyenek részt, hogy a gyakorlatit megközelítő körülmények között szokják a feszültséget. Elméletben ugyanis általában mindenki tudja, mi a teendője, de az információ-áradat, a döntéskényszer és az áldozatok látványának hatása alatt könnyen kialakulhat a pánikhangulat, a hisztérikus menekülési vágy, vagy a letargia.

Végül, de nem utolsósorban a felkészülés része az is, hogy minden válság kezelése és megoldása után elemezni kell a tapasztalatokat, újra kell értékelni a teendőket, és ezek alapján a szükséges javításokat be kell vezetni a válságtervbe. Lehetőség szerint érdemes értékelni a sikeresen elkerült, de észrevett válsághelyzetek tapasztalatait is.

3. Teendők válsághelyzetben

A válságkezelésre az adott válság kitörése után kerül sor. A tennivalókat előre számba kell venni, és hozzá kell rendelni a teendőkhöz a felelősöket. Alapszabály, hogy először a kár-csökkentéssel, kárelhárítással kell foglalkozni, csak utána következik a kommunikáció, felelősség megállapítása, stb., vagyis a tapasztalatok értékelése.

3.1. Egyén, család feladatai

A legelső feladat a túlradó érzelmek (félelem és düh keveréke) miatt fellépő pánik, hisztéria vagy letargia megelőzése vagy leküzdése. Ilyen állapotban lehetetlen logikusan gondolkodni, és ésszerűen cselekedni. Bármennyire is felkészültünk, a baj mindig váratlan és megrázó. Minden esetre fogadjuk el, ami már megtörtént, és elkerülhetetlen.

Sokat jelent, ha van előre kidolgozott tervünk, mert tudjuk, mit kell tenni. Például lakásbetörés után felmérni, mit loptak el, elővenni a lakásbiztosítási kötvényt, és felhívni a biztosítót. Kezdjük hozzá, és a cselekvés önmagában is csökkenteni érzelmeink hevességét, illetve kilendít a letargiából.

Ha az adott helyzetre nincs válságtervünk, vagy a körülmények miatt sokat kell módosítani rajta, jó esélyt kínál a következő program:

1. Végiggondoljuk, mi a legrosszabb, ami történhet.
2. Tudomásul vesszük, hogy ez is megtörténhet. Ha nem akarjuk tudomásul venni, akkor is megtörténhet (pl. a tüst megölhetik), de ha nem vesszük tudomásul a realitásokat, akkor esélyünk sem lesz arra, hogy javíthassunk a legrosszabb változaton. A "Miért pont velem történt ez meg?" vagy "Ezt nem hiszem el!" állapotban nem lehetünk hasznára senkinek, még saját magunknak sem. A realitások elfogadása hozzásegít a következő lépésben szükséges higgadtsághoz.
3. Megvizsgáljuk a helyzetet (tulajdonképpen a válság közepében végezzük el felgyorsított

módon a felkészülést): összegyűjtjük a hozzáférhető tényeket, elemezzük őket, megállapítjuk a döntési lehetőségeket, valószínű következményeiket és kockázataikat. Ezután döntünk.

4. A döntésünk szerint cselekszünk vagy nem cselekszünk (lehetséges, hogy az a lehető legjobb, ha nem teszünk semmit), de mindenképpen a döntésnek megfelelően járunk el, további töprengés nélkül. A döntés előtt van értelme a mérlegelésnek, tétovázásnak, utána nincs. Többet ér egy 70 %-os hatásfokú döntés határozottan végrehajtva, mint egy 90 %-os tétovázva! A döntés elől kitérni nem lehet: ha nem döntünk sehogyan sem, az is döntés; minden döntést átengedünk a sorsnak vagy ellenfelünknek.

A 2. számú alpontnak van egy kiegészítő tanulsága: ha olyan tervet fontolgatunk, amelynek a legrosszabb lehetséges következményét nem tudjuk elfogadni, akkor ésszerűen 3 választásunk van: vagy hozzászoktatjuk magunkat, vagy megkeressük a kockázat csökkentésének módszerét, vagy leteszünk az egészről. Amit viszont nem tartok ésszerűnek: belevágni a kockázatos tervbe azzal, hogy mivelünk a legrosszabb ügysem történhet meg.

3.2. Vállalkozás, szervezet feladatai

Megfelelő felkészülés esetén elvileg elég a válságterv megfelelő részének aktivizálása, természetesen valós helyzetben általában szükség van kiegészítésekre, módosításokra (valamelyik felelős nem érhető el, vagy a válság hatása miatt nem bevethető, stb.)

A válság velejárója az események kommunikációja. Manapság bármi történjék is, a média figyelme kíséri. Eppen ezért kiemelten fontos, hogy a válságot profi szakember megfelelő időben, korrekt módon kommunikálja az érdeklődők számára. Amit nem szabad tenni a médiával kapcsolatosan:

- Alkalmatlan, felkészületlen szóvivőt kiállítani;
- A sajtó érdeklődését nyűgnek tekinteni;
- Megkísérelni bárkit is hibáztatni,
- Találgatni, nem igazolt információt kiadni;
- Becsült, előzetes kár- és veszteség-adatokat megadni;
- Személyekre vonatkozó információt kiadni;
- Tényeket takargatni, hazudni.

Felhasznált irodalom

1. Arroba, Tanya - James, Kim
Pressure at work. A survival guide for managers (McGraw - Hill, London, 1992).
2. Carnegie, Dale
Sikerkalauz 2. Ne aggódj - tanulj meg élni! (Minerva, Budapest, 1992).
3. Kiyosaki, R.T. - Lechter, S.L.
A cashflow négyszög (Bagolyvár, Budapest, 2000).
4. Kiyosaki, R.T. - Lechter, S.L.
Gazdag papa, szegény papa (Bagolyvár, Budapest, 2000).

5. Magyar Judit
Biztos utakon – Az ABN biztosító tankönyve (ABN-AMRO Rt., Budapest, 1999).
6. Munkaközösség:
Magyar Statisztikai Évkönyv 2000 (KSH, Budapest, 2001):
Lakásállomány 4061 ezer, elemi csapástól megsemmisült 330 lakás,
tűzeset ért 6690 lakást. Becslésem a kárra 140 milliárd Ft.
7. Munkaközösség
Magyar Statisztikai Évkönyv 2001 (KSH, Budapest, 2002):
Lakásbetörések száma 2001-ben 70 ezer, kár 15 milliárd Ft.
8. Oakwood, Alexander
Hogyan szakítsunk az aggódással (Bagolyvár, Budapest, 1999).
9. Rácz Gábor
Válságkezelés, válságkommunikáció (CEO 2000(3), 10, Budapest, 2000).
10. Smedes, Lewis B
Bocsáss meg és felejts! (Park, Budapest, 1994).