

VEZETÉS BIZONYTALAN KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT

prof. Angyal Ádám

Budapesti Corvinus Egyetem

A probléma

- A vezetéstudomány célja a valós vezetési kihívásokra megoldás keresése
- Felismerhető, hogy a gazdasági (és szélesebb értelemben a társadalmi) változásokat zavarok, válságok, bizonytalanságok jellemzik
- A fejlődés és visszaesés ciklusai felgyorsultak, nem kiszámíthatóak

A bizonytalanság fogalma

- **A kockázat(osság) számítható valószínűségű, alapja a többszöri előfordulás (gyakoriság)**
- **A bizonytalanság kiszámíthatatlan, rosszul strukturált, nem programozható állapot**
- **A veszély a kedvezőtlen lehetőség kockázata**
- **Bizonytalannak a kimenetet, következményeket lehet tekinteni még hasonló állapotok esetén is (lásd történelem)**
- **A bizonytalanság, veszélyek és a kockázat(osság) mindig is jellemzője a gazdasági folyamatoknak**

Kockázat és bizonytalanság jellemző előfordulásai

Kockázatok

- Pénzügyi
- Stratégiai
- Működési
- Ügyfélhez kötődő
- Műszaki-technikai
- környezeti

Bizonytalanságok

- Létebizonytalanság
- Kilátástalanság
- Depresszió, recesszió
- Prognózis gyengeség
- Különféle események bekövetkezésének hasonló valószínűsége

A bizonytalanság természete

- **Objektív bizonytalanságot jelent az egyébként számítható vagy valószínűsíthető tényezők, hatások együttesének, kölcsönösségének számíthatatlansága vagy igen jelentős pontatlansága**
- **Szubjektív bizonytalanságnak tekinthető egy érzelmi és tudati állapot. Jellemzője az eseményekre, folyamatokra hatást gyakorló tényezők és azok kimenetele, természete ismeretének alacsony szintje vagy hiánya. Jellegzetes megnyilvánulása a veszélyérzet**

A bizonytalanság vezetéselméleti kapcsolatai

- **Kontingencia elméletek, azaz a körülményektől való függőség felismerése**
- **Viselkedéselméletek, azaz az emberi és mentális tényezők szerepe a vezetésben**
- **Korlátozott racionalitás jelentősége, mely a kiszámíthatóság mellett más tényezők szerepét is értékeli**
- **Etikai nézetek, melyek az érdek (piac) vezérelt szempontok mellett más társadalmi és egyéni preferenciákat is hangsúlyoznak**
- **Jövőkutatás, amennyiben nem csak a múltból vagy jelenből következtet a várható eseményekre**
- **Általános bizonytalansági relációk (Heisenberg)**

Vezetéstudományi tapasztalatok

- **Az általános gazdaságelméleti felfogás (mainstream) szerint a jelentősebb összefüggések mérhetőek, számíthatóak, a közgazdaságtan sok tekintetben ökonometriai módszerekre épül**
- **Más, kevésbé általános nézetek szerint a magatartástudományok, a gyengén kvantifikálható összefüggések, etikai megfontolások adott helyzetekben meghatározóvá válnak**

A BIZONYTALANSÁG A
MÉRHETETLEN, ÍGY
KISZÁMÍTHATATLAN
HELYZETET ÉS JÖVŐT JELENTI

Válság és bizonytalanság

- A válság természete és kimenetele sok tekintetben ismert, számítható. Mindezek azonban korántsem olyan valószínűségek, hogy biztosan lehessen rájuk építeni
- Kérdés, hogy a válság okoz-e bizonytalanságot vagy a bizonytalanság vezet válsághoz

Törekvések a bizonytalanság kiszámítására

- **A valószínűség és kockázatszámítás csak korlátozottan képes a bizonytalanság értékelésére, mert feltétele a többszörös előfordulás (gyakoriság)**
- **A sztochasztikus összefüggések értékelési módszerei, a játékelméletek és a kiszámíthatatlansági paradigmák (pl. sejtések) rokoníthatók a bizonytalansággal**
- **A korlátozott befolyásolhatóság, trendek, szokások és sejtések alapján lehet bizonytalansági becsléseket végezni**

Egyes vezetési funkciók bizonytalan körülmények közt

- **A tervezés, döntés, stratégia alkotás stb. megszokott módszerei háttérbe szorulnak**
- **A teljesítmény elérésben a hagyományos szempontok mellett új elemek jelennek meg, mint innovativitás, kreativitás stb.**
- **Felerősödnek az olyan vezetési funkciók, mint az ellenőrzés, elemzés, változásvezetés, zavarelhárítás és a változásokkal szembeni ellenállás leküzdése**

A bizonytalan helyzetekben megvalósuló vezetés dilemmái

- **Bizonytalanság esetén a vezetői felelősség (pl. a következményekért) korlátozottabb. A tervek (ígéreték) kevésbé számonkérhetőek**
- **A hagyományos tulajdonosi felelősség és kockázatviselés felerősödik és kiterjedtebbé válik**
- **Nő a kockázatvállalás, az innováció, az intuitív megoldások jelentősége**

Szervezeti reakciók a bizonytalanságra

- Összetartás, közös érintettség, érdekelttség és megoldási lehetőség keresés
- Érintettek bevonása a bizonytalan állapotok közti hajózásba
- Válságérzet, pánikkerülő magatartás
- Veszélyérzet terjedése

Bizonytalanságság kezelő lehetőségek 1.

- Tartalékok képzése
- Szövetségesek, sorstársak keresése
- Folyamat ésszerűsítés,
szervezetfejlesztés
- Tartósan követhető alapelvek, értékek,
mérőföldkövek, normák rögzítése
- Nyilvánosság vállalása, kommunikáció
- Objektív, több szempontú mérlegelés

Bizonytalanság kezelés 2.

- **Fatalizmus, kivárás, bizakodás a szerencsés fordulatban**
- **Úszni az árral, a fősodorral, trendkövetés**
- **Innováció, fejlesztés, kitörés**
- **Válságkezelés**
- **Szerencsejátékos mentalitás, vak kockáztatás, „leszálló ágban kell fejleszteni”**
- **Meglévő képességek erősítése, fejlesztés a fellendülés idejére**
- **Kínálkozó lehetőségek kiaknázása (vállalkozói szellem)**

Bizonytalanság kezelés 3.

- **Váratlan esemény tervezés (contingency planning)**
- **Befolyásoló tényezőkről térképek és hálók készítése, hatás-becslés**
- **Imponderábiák, korábban nem értékelt szempontok mérlegelése**
- **Változékonysági készségek és képességek erősítése (szervezeti tanulás)**
- **Gyakori (akár mindennapi) elemzés és tervezés**

Bizonytalanság kezelés 4.

- Több-lábon állás (portfolio menedzsment)
- Többféle valószínűségű terv (pesszimista – realista – optimista) készítése
- Menekülési útvonalak (tűzlépcsők) építése
- „Ne menj a jégre” - kockázatkerülés
- Vészkapcsolók, figyelem felhívók alkalmazása
- Kitörési, újragombolási vagy újratekzdési stratégiák (képessegek helyett lehetőségek vizsgálata)
- Szerencse provokálás
- Vezetői (tulajdonosi) intuíció

Összefoglaló

- **A bizonytalanság vezetési tényező, a kiszámíthatóság mellett esetenként igen jelentős**
- **Célszerű a bizonytalanság kezelésére kialakult (historikus) módszerek adaptálása**
- **Bizonytalanság kezelés a vezetői személyes képességek próbája (mint a válságkezelés)**
- **A bizonytalanság természetes, elkerülhetetlen jelenség**
- **A bizonytalanság kezelés stratégiai módszere a versenyelőny elérése és a piaci szereplők együttműködése mellett az alkalmazkodás**
- **A bizonytalanság kezelés nem csak érdek, hanem felismerés vezérelt folyamat**

VEZETÉS BIZONYTALAN
KÖRÜLMÉNYEK KÖZÖTT

(rövid változat)

prof. Angyal Ádám

Budapesti Corvinus Egyetem

A bizonytalanság fogalma

- **A kockázat(osság) számítható valószínűségű, alapja a többszöri előfordulás (gyakoriság). A veszély a kedvezőtlen lehetőség kockázata**
- **A bizonytalanság kiszámíthatatlan, rosszul strukturált, nem programozható, többnyire egyedi állapot Bizonytalannak a kimenetet, következményeket lehet tekinteni még hasonló állapotok esetén is**
- **A bizonytalanság, a veszélyek és a kockázat(osság) a gazdasági folyamatok állandó jellemzője**

Kockázat és bizonytalanság jellemző előfordulásai

Kockázatok

- Pénzügyi
- Stratégiai
- Működési
- Ügyfélhez kötődő
- Műszaki-technikai
- környezeti

Bizonytalanságok

- Létebizonytalanság
- Kilátástalanság
- Depresszió, recesszió
- Prognózis gyengeség
- Különféle események
bekövetkezésének
hasonló
valószínűsége

A BIZONYTALANSÁG
MÉRHETETLEN, ÍGY
KISZÁMÍTHATATLAN
HELYZETET ÉS JÖVŐT JELENT

A bizonytalan helyzetekben megvalósuló vezetés

- **Bizonytalanság esetén a vezetői felelősség (pl. a következményekért) korlátozottabb. A tervek (ígéreték) kevésbé számonkérhetőek**
- **A hagyományos tulajdonosi felelősség és kockázatviselés felerősödik és kiterjedtebbé válik**
- **Nő a kockázatvállalás, az innováció, az intuitív megoldások jelentősége**

Bizonytalanságság kezelés 1.

- Tartalékok képzése
- Szövetségesek, sorstársak keresése
- Folyamat ésszerűsítés, szervezetfejlesztés
- Minden időben követhető alapelvek, értékek, normák rögzítése
- Nyilvánosság, átláthatóság, kommunikáció
- Több szempontú, megközelítésű mérlegelés

Bizonytalanság kezelés 2.

- **Fatalizmus, kivárás, bizakodás a szerencsés fordulatban**
- **Úszni az árral, a fősodorral, trendkövetés**
- **Innováció, fejlesztés, kitörés**
- **Válságkezelés**
- **Szerencsejátékos mentalitás, vak kockáztatás, „leszálló ágban kell fejleszteni”**
- **Képességek erősítése, fejlesztés az eljövendő fellendülés idejére**
- **Kínálkozó lehetőségek kiaknázása (vállalkozói szellem)**

Bizonytalanság kezelés 3.

- **Váratlan esemény tervezés (contingency planning)**
- **Befolyásoló tényezőkről térképek és hálók készítése, hatás-becslés**
- **Imponderábilák, korábban nem értékelt szempontok mérlegelése**
- **Változékonysági készségek és képességek erősítése (szervezeti tanulás)**
- **Gyakori (akár mindennapi) elemzés és tervezés**

Bizonytalanság kezelés 4.

- Több-lábon állás (portfolio menedzsment)
- Többféle valószínűségű terv (pesszimista – realista – optimista) készítése
- Menekülési útvonalak (tűzlépcsők) építése, vészkapcsolók, figyelem felhívók alkalmazása
- Kitörési, újragombolási vagy újratekintési stratégiák (képesztések fejlesztése mellett lehetőségek vizsgálata)
- Szerencse provokálás
- Vezetői (tulajdonosi) intuíció