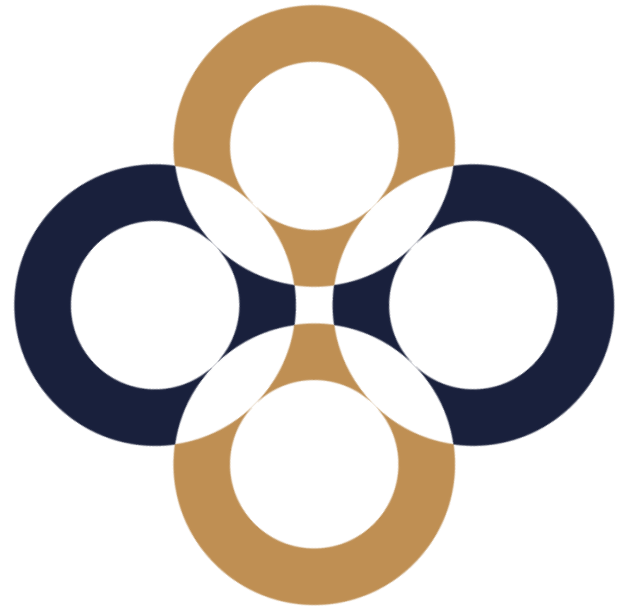


Válságálló szervezetek és a technológia

CIO Hungary 2023 – Eger, 2023. május 11.

Előadó: dr. Drótos György egyetemi docens, központvezető



Az elsőszámú informatikai vezetők előtt álló kettős kihívás

CIO szerep



Mint a felsővezetői team tagja:

- Válságálló szervezet, fenntartható, ICT-vel elősegített fejlődés hosszú távon

Mint az ICT szervezeti felelőse:

- Válságálló ICT rendszerek, folyamatok, szolgáltatások

Hogyan közelíthető a válságálló szervezet téma?

Szervezeti jellemzők alapján

„Példakép” szervezetek alapján

Metaforák alapján

Kutatásunk céljai és eddigi eredményei

Kutatásunk célja volt:

1. felmérni, hogy **mennyire érhetők tetten a jövő szervezetére és vezetőjére vonatkozó nemzetközi ajánlások** a nagyobb hazai vállalkozások gyakorlatában, illetve **hogyan gondolkodnak e kérdésekről a vállalkozások vezetői;**
2. kérdéseinken keresztül **új lehetőségeket, élenjáró megoldásokat bemutatni, képezni és jó értelemben „terelni” a hazai vezetőket a jövőbemutató megoldások felé.**

Eddigi eredményeink:

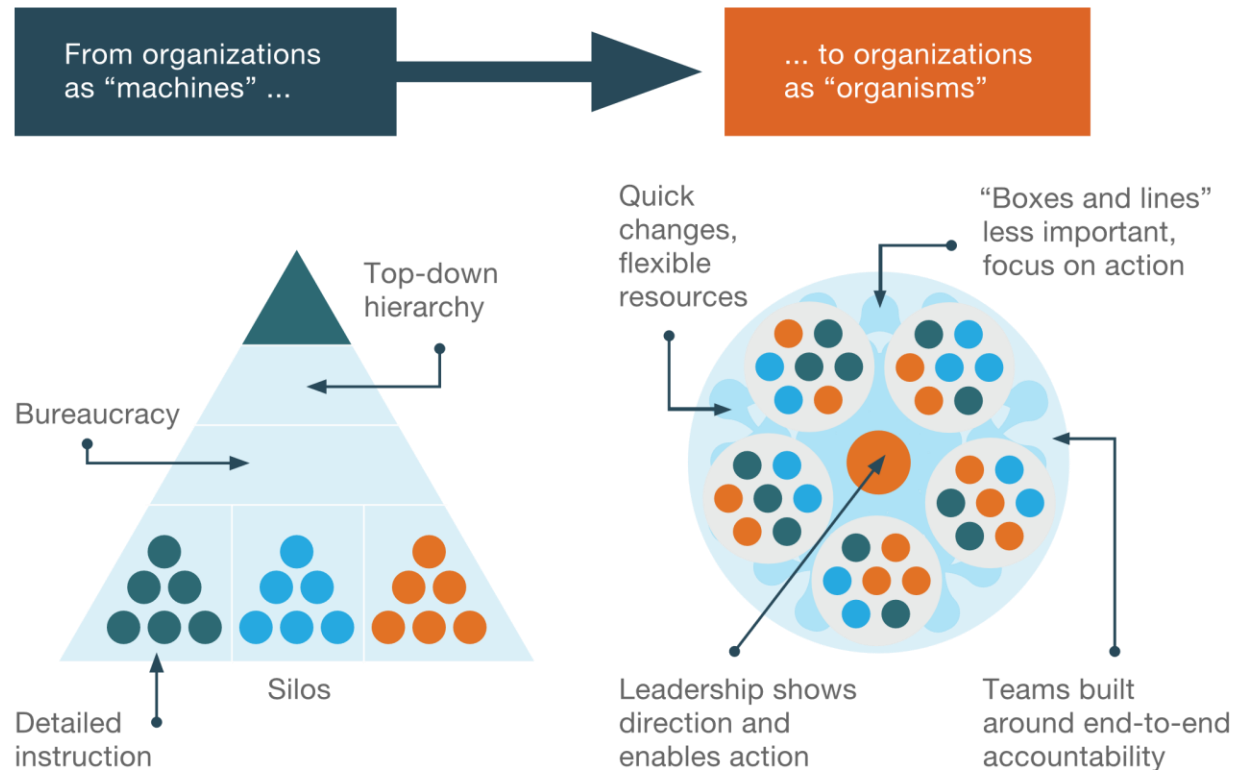
1. Kutatási eredményeinkről sajtótájékoztatón számoltunk be február végén, amely az elmúlt két hónapban **kb. 60 (!) sajtómegjelenést (tévé, rádió, online, print) generált.**
2. Ennek nyomán egyre több felkérést kapunk **előadások tartására, illetve adott vállalkozások esetén konkrét javaslatok kidolgozására.**



Milyen is a jövő szervezete és vezetése?

The agile organization is dawning as the new dominant organizational paradigm.

Rather than organization as machine, the agile organization is a living organism



Reprezentatív kutatásunk módszertana

- A vizsgálat tárgyát **azok az 50 főt vagy annál többet foglalkoztató** regisztrált társas vállalkozások képezték...
- ...amelyek **legalább 100 millió forint éves árbevétellel** rendelkeznek.
- A válaszadó a vállalkozások **felsővezetői** voltak.
- A mintavétel módja **rétegzett véletlen mintavétel** volt, meghatározott kvóták figyelembevételével.*
- A **kérdőívet a Vezetéstudományi Intézet** munkatársai állították össze és **az eredmények elemzését** is ők végezték el.
- A lekérdezést **piackutató cég** munkatársai valósították meg **2022. tavaszán**, amelynek eredményeként a végső minta **305 vállalkozást** tartalmaz.



* A rétegek a foglalkoztatotti létszám és a cégek székhelye szerinti megye kategóriák alapján kerültek definiálásra, ahol a kvótákat az egyes létszámcsoporthoz és a régiók arányára vonatkozó Központi Statisztikai Hivatal adatai adták. A reprezentativitás szempontjai a vállalati méret, az iparág, a régió és az árbevételi osztály.

A jövő szervezetének radikálisan új jellemzőiről a hazai vezetőknek csak részleges elképzelésük van

„Jövő szervezete” a világban (a nemzetközi ajánlások szerint)

- Minden munkavállaló által ismert és osztott, társadalmilag is hasznos szervezeti célok
- Kevés szervezeti szint (lapos), de a hierarchia egyébként is másodlagos
- Hálózatos, horizontálisan együttműködő
- (Funkcionális silók helyett) autonóm teamek, projektalapú működés
- A szervezeti határok elmosódnak
- Tanuló és tudásmegosztó
- Adataalapú működés jellemzi
- Állandóan változó felépítés és szerepek
- Emberközpontú, pozitív szemléletű, a Z generáció számára is vonzó

„Jövő szervezete” a vezetők fejében (a válaszadók spontán említései)

- Modern, korszerű, hatékony (52 említés) – *De mitől lesz az?*
- Rugalmas, alkalmazkodó (29 említés) – *De hogyan lesz képes rá?*
- Innovatív, megújulásra kész, folyamatosan fejlődő (103 említés)
- Technológiailag haladó, digitális, automatizált (92 említés)
- Jól szervezett, stabil – valamilyen tekintetben (33 említés)
- „Mit tetszett kérdezni!?” (15 bejegyzés)



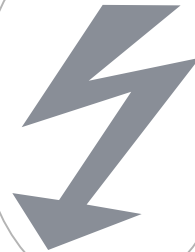
A jövő vezetője még ma is inkább „magányos hős”, semmint másokat inspiráló, digitálisan képzett csapattag

„Jövő vezetője” a világban (a nemzetközi ajánlások szerint)

- Nem magányos hős többé: együttműködik, vezetői team részeként funkcionál
- A vezetettekkel intenzív kapcsolatot tart, elkötelezettséget teremt, inspirál és motivál
- Vezetői szerepében hiteles, példát mutat
- Több szakterületen (interdiszciplinárisan) képzett
- Digitálisan felkészült, agilis
- Innovatív és kockázatvállaló
- Bizonytalanságtűrő, alkalmazkodni tudó
- Nagy komplexitást is képes kezelni
- Döntéseibe bevonja munkatársait

„Jövő vezetője” a vezetők fejében (a válaszadók spontán említései)

- Képzett, felkészült, szakértő (63 említés)
- Nyitott, figyel a környezetét (59 említés)
- Rugalmas, alkalmazkodó (48 említés)
- Fejlődőképes, tanul, halad a korrallal (47 említés)
- Innovatív, kreatív, újító (33 említés)
- Előrelátó, jövőorientált (33 említés)
- Dinamikus, agilis (21 említés)
- Más "maszkulin" jellemzők (26 említés)
- Más „feminim” jellemzők (28 említés)
- „Mit tetszett kérdezni!?” (22 bejegyzés)



Következtetéseink a válságállóságra (szervezeti jellemzők szerinti megközelítés)

- A jövő szervezetének **néhány általánosabb, válságállóságot szolgáló jellemzője sematikus**an megjelenik a hazai mintában (pl. rugalmas, alkalmazkodó, innovatív)
- A válságállóságot szolgáló **konkrétabb összetevők viszont alig szerepelnek a spontán válaszokban**: pl. társadalmilag is hasznos cél, elkötelezett munkaerő, lapos szervezet, autonóm munkacsoportok, horizontális koordináció, hálózatos együttműködés szervezeten kívüli szerelőkkel.
- A „**magányos vezető**”, akinek nem elsődleges prioritása az intenzív kommunikáció a munkatársakkal, illetve digitálisan sem feltétlen képzett, **szintén nem igazán növeli a válságállóságot**.
- A szervezetek többségénél **további tájékoztatásra és fejlesztési programra van szükség** ahhoz, hogy válságállóvá váljanak.
- Ugyanakkor nincs garancia arra, hogy a népszerűsítő szakirodalomban felsorolt **jövő szervezete / jövő vezetője jellemzők „kipipálásával” valóban működőképes és sikeres vállalat jön létre**



Hogyan közelíthető meg a válságálló szervezet téma?

Szervezeti jellemzők alapján

„Példakép” szervezetek alapján

Metaforák alapján

A sikeres családi vállalatokkal sztereotip módon összefüggésbe hozott leggyakoribb jellemzők

- Családi tradíciók és értékek meghatározó szerepe
- Gyakran niche piaci szakértelem
- Kiemelkedő tervezői munka, kreativitás
- Erős vevői fókusz
- Minőség iránti elkötelezettség, megbízhatóság
- Kölcsönös bizalmon alapú partnerkapcsolatok
- Erős összetartás, fokozott lojalitás a szervezet egészében
- Óvatosság, kis lépésekben való változtatások
- Belső erőforrások előnyben részesítése
- Hosszú távú érdekeltség
- Társadalmi felelősségvállalás
- Hitelesség, vonzerő, magas márkavérték



A japán 100 évnél idősebb családi vállalatok jellemzői

- Hosszú időhorizont
- Kontrollált növekedés
- Alapvető kompetenciák
- Tartós partnerkapcsolatok
- Kockázatkezelés
- Generációs elkötelezettség

Professor Toshio Goto, a százévesnél idősebb japán családi vállalatok kutatója



A Kongō Gumi Co. a világ legrégebb óta működő vállalata. 578-ban alapították Oszakában. 2006-ban végül eladták, de tagvállalatként működik tovább. 1428 évig, 40 generáción keresztül működött családi céggént.



Kongō-Gumi Co., Ltd.

Takamatsu Group



Következtetések a válságállóságra („példakép” szervezetek szerinti megközelítés)

- A hosszú életű családi vállalatok és más régóta fennmaradó **szervezetek izgalmas és vizsgálatra érdemes példát jelenthetnek** a nem családi szervezetek számára is.
- E szervezetek **válságállóságot szolgáló gyakorlatából több összetevő akár alkalmazható is lehet**: hosszú távú időhorizont, társadalmi hasznosság és elismertség, kockázatminimalizálás, munkavállalói összetartás stb.
- **Más jellemzőik viszont** annyira kötődnek a családi tulajdonláshoz, az egyedi szervezeti kultúrához, és esetenként a szűk, speciális profilhoz vagy földrajzi behatároltsághoz, hogy **a nem családi szervezetek számára lemásolhatatlanok**.
- A kép ráadásul csalóka: a családi cég a világ legelterjedtebb vállalkozási formája, ugyanakkor **a harmadik generációt alig több mint egytizedük éli meg**.
- Emellett a hosszú életkor sem az egyetlen indikátora a válságállóságnak: **a korai cégeladások motivációja gyakran a jobb feltételek mellett történő továbbműködtetés!**



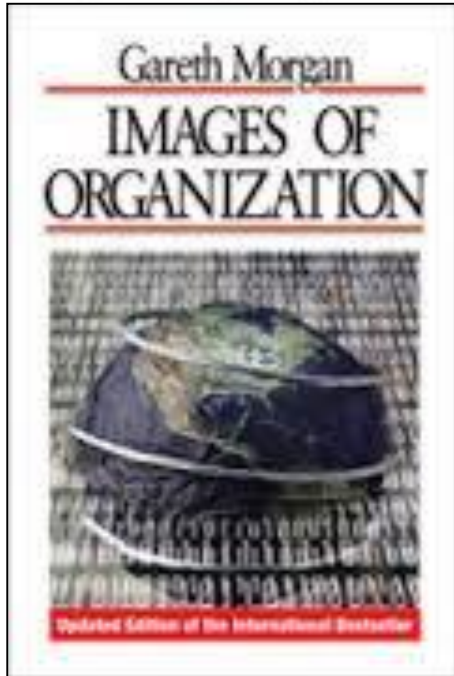
Hogyan közelíthető meg a válságálló szervezet téma?

Szervezeti jellemzők alapján

„Példakép” szervezetek alapján

Metaforák alapján

Metaforák a szervezetelméletben



MACHINE



ORGANISM



BRAIN



CULTURAL
SYSTEM



POLITICAL
SYSTEM



PSYCHIC
PRISON



INSTRUMENT OF
DOMINATION



FLUX AND
TRANSFORMATION

További metaforák a szervezetekre:


- színház,
- dzsessz zenekar,
- identitás,
- káosz

...

Forrás: <https://academy.nobl.io/gareth-morgan-organizational-metaphors/>


Kreatív közelítések, metaforák a szervezetek válságállóságának tanulmányozásához

- Szervezeti reziliencia
- Kockázatmenedzsment
- Krízismenedzsment, krízistanulás
- Működésfolytonosság
- Patogenezis
- Szalutogenezis
- ...



Ezek a megközelítések **az egyes szervezetek válságállóságának elemeit és mechanizmusát csak részben világítják meg**, illetve csak korlátozottan adnak eszközt a vezetők kezébe válságállóság fejlesztéséhez.

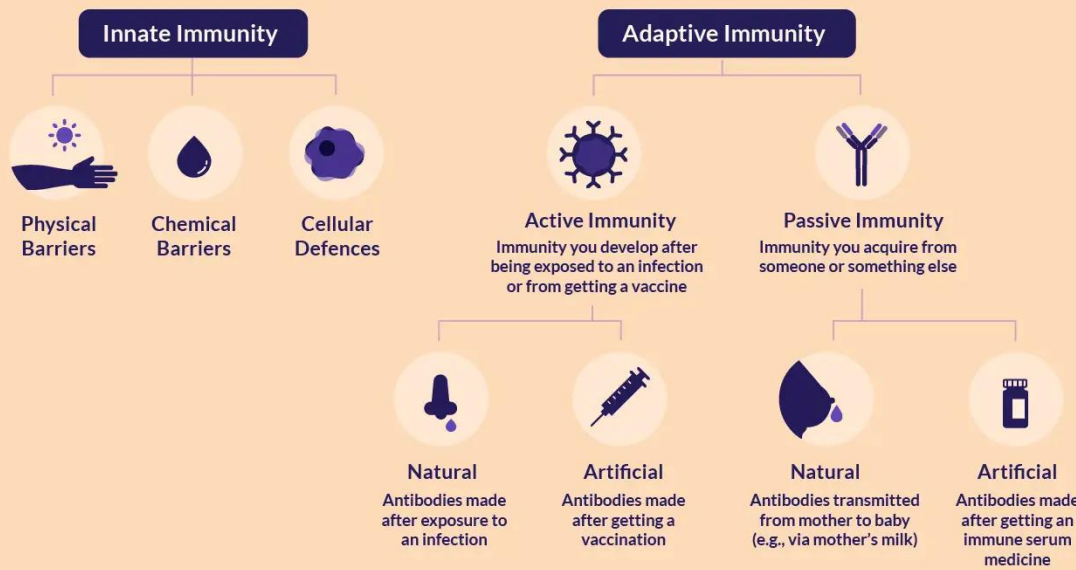
- Szervezeti immunrendszer



A szervezeti immunrendszer metaforát **eddig csak ritkán használták, és akkor is inkább negatív értelemben**, mint ami ellenáll a kívülről kezdeményezett, indokolt változtatásoknak. A szervezeti immunrendszert tehát ebben a felfogásban „le kell győzni” vagy „meg kell próbálni kicselezni”.

A szervezeti immunrendszer metafora alkalmazása a válságállóság kapcsán

Different types of immunity



Természetes (vele született) immunitás:

- Az első védelmi vonalak jelenti.
- Kezdetektől adott, jellemzője az egyszerűség, az általános jelleg, az azonnali hatás, az állandó jelenlét.
- Az adaptív immunfunkciók is erre épülnek.
- **Vállalati környezetben ilyenek lehetnek** a jogszabályokban is előírt alapszabályok, a felelősségi és együttműködési szabályok stb.

Adaptív (szerzett) immunitás:

- További védelmi vonalakat képez.
- Jellemzője, hogy később alakul ki. Vagy maga a szervezet fejleszti ki fertőzés/védőoltás következtében (aktív immunitás) vagy „készen” kapja az anyától vagy immunkezelés révén (passzív immunitás).
- Speciális jellegű és a memóriának nagy szerepe van a működésében. Lassabban hat, de határfoka javul a válasz során. Normál állapotban „csendben van”.
- **Vállalati környezetben ilyenek lehetnek** a valós válságok vagy válsághelyzetek szimulációja során, illetve azok hatására kialakított új eljárások (pl. digitális eszközök használata, war room, válságkommunikáció), amelyet egy következő válságnál a szervezet már rutinszerűen alkalmaz (aktív immunitás). De a védekező mechanizmusok érkehetnek „készen” is, pl. az anyavállalat kockázatkezelési előírásai révén vagy standard rendszerek (pl. IS 22301:2019) bevezetésével (passzív immunitás).

Hogyan erősítsük (tegyük kiegyensúlyozottá) szervezeti immunrendszerünket a humán példát követve?

Humán immunrendszer

1. Ásványi anyagok, vitaminok bevitele
2. Tartalékok képzése ugyanezekből
3. Fizikai aktivitások, edzés
4. Negatív stressz csökkentése
5. Több pihenés, kikapcsolódás
6. Óvintézkedések, kockázatok kerülése, egyensúly megtartása

..

Szervezeti immunrendszer

1. Új tudás és képességek behozatala
2. Pénzügyi tartalékok, tartalékeszközök, alternatív beszállítók, munkaerőbérlés
3. Védelmi rendszerek működésének rendszeres tesztelése, munkavállalói szerepek és eljárások begyakorlása (pl. válsághelyzet esetén)
4. Pozitív kultúra, a szervezeti well-being erősítése, munkavállalói bevonás, romboló konfliktusok megelőzése
5. A szervezet rendszeres csúcsrajátásának kerülése, kulcsemberek kiégésének megelőzése
6. Kiszámítható, hosszú távú célrendszer, stakeholder szemlélet, több lábon állás, nagy kockázatok kerülése (pl. jelentős kitettség valamely piacon, túl gyors külföldi terjeszkedés, jelentős hitel felvétele)

..

Következtetések a válságállóságra (metaforák szerinti megközelítés)

- A **metaforák innovatív eszközt jelenthetnek** minden komplex szervezeti jelenség, így a válságállóság jobb megértésére és fejlesztésére.
- Nemcsak hangsúlyoznak, színesítenek és inspirálnak, **de az eredeti és a vizsgált jelenség közötti szabad asszociációk új, még fel nem tárt oldalakat is megvilágítanak**, amelyek eredményesen kiaknázhatók.
- **Akár több metafora is alkalmazható párhuzamosan**, mert minden metafora bizonyos elemeket figyelmen kívül hagy vagy eltorzít.
- A **szervezeti immunrendszer** metafora (szorosan kapcsolódva a szervezet mint organizmus metaforához) talán **az egyik legkevésbé ismert, de legtöbb potenciállal bíró eszköz** a válságállóság tanulmányozására.





**Köszönöm
a figyelmet!**