

# **BIZONYTALANSÁG MENEDZSMENT - SZERVEZETBEN**

## **UGRÁS A SÖTÉTBE?**

**Dr. Gonda György, CMC**  
**Budapest, 2025. április 3.**

## A bizonytalanság (bizonytalan)definíciója

Olyan helyzet, amikor a jövő - jó esetben – csak homályosan látható, amikor a történéseknek több „kimenete”, kifutása lehetséges, amikor szinte lehetetlen tervezni.

A bizonytalanság kiszámíthatatlan és összességében mérhetetlen. Rosszul strukturált, nem programozható állapot.

**A fő feladat a szervezet talpon maradásának, túlélésének biztosítása.**

# Napjaink néhány globális bizonytalansági kihívása

- amerikai-orosz-kínai hatalmi pólusok egymáshoz való viszonyai
- **harmadik éve tartó orosz agresszió Ukrajna ellen**
- **közel-keleti helyzet**
- **illegális migráció**
- **nemzetközi terrorizmus erősödése**
- **az új amerikai vezetés kiszámíthatatlansága**
- **a világgazdaság növekedésének lassulása**
- **Németország gazdasági helyzete és annak kihatásai**
- a fenntarthatóság folyamatainak gyengülése
- **a világkereskedelem akadozása, vámháborúk fenyegetése**
- **a mesterséges intelligencia jövője**

# Változáskezelés?

**A BIZONYTALANSÁG MENEDZSELÉSE JÓVAL TÖBB, MINT A VÁLTOZÁSKEZELÉS!** Az utóbbinál előre látjuk a célt (A pontból B pontba), az előbbinél nem.

- tervezett és nem tervezett változások (20:80 százalék)
- az erőtérelemzés segíti a helyes döntések meghozatalát
- nagy számú és kiforrott módszerek, technikák a negatív változások elfogadtatására, az ellenállás leküzdésére
- fókuszbán a változás-kommunikáció
- ma már nem csak a változás az egyetlen állandó, hanem a bizonytalanság is

Néhány belső, külső bizonytalansági tényező és ok

**Belső** (szervezeti, munkahelyi)

**bizonytalanságok** emberi kapcsolatok, műszaki, karrier és környezeti kérdések, stb.

**Külső bizonytalanságok** - politikai, világgazdasági, hazai gazdasági, pénzügyi, jogi, környezeti, üzleti, ágazati, versenyhelyzeti, válság stb.

# Folyamatos bizonytalanság-cunami

**A bizonytalanság kezelésére nincsenek, vagy csak korlátozott számban vannak módszerek, kipróbált praktikák.**

- ❖ nem igazán lehet előre jelezni, felkészülni rá
- ❖ a kockázat és a bizonytalanság más „műfaj”
- ❖ navigálás iránytű és radar nélkül
- ❖ némi csillapítást jelenthet a scenárió tervezés, vagyis több lehetséges forgatókönyv kidolgozása egy várhatóan bekövetkező bizonytalanságra
- ❖ előtérben az összpontosítás a vállalati és az üzleti túlélésre

**DE HOGYAN?**

# De hogyan?

- **mindenkinek** alkalmazkodnia **kell** az új helyzethez
- a **napi menedzsment** a legfontosabb **folyamat** a bizonytalanság és a válság idején; a tisztánlátás záloga
- felerősödő **vezetési tevékenységek**: elemzés, ellenőrzés, változáskezelés, zavarelhárítás, kreativitás, vezetői felelősség
- pánik helyett **egészséges veszélyérzet**, összetartás, megoldási lehetőségek folyamatos keresése
- markánsabb **tulajdonosi** felelősségvállalás és kockázatviselés
- a szervezetek és a vezetők nem teljesen „fegyvertelenek”, van **néhány lehetőség** a bizonytalan helyzetek kezelésére

**GARANCIA VISZONT NINCSEN A SIKERRE!**

# Felkészülési lehetőségek 1

- korai figyelmeztető rendszer kialakítása
- menekülési, kitörési útvonalak kiépítése
- újrakezdési stratégiák kidolgozása
- folyamatos észszerűsítés, átszervezés
- váratlan esemény tervezése és „lejátszása”
- tartalékok képzése
- több lábon állás
- szervezetfejlesztés
- szövetségeselek keresése



# Felkészülési lehetőségek 2

- transzparens működési alapelvek
- felkészülés a bizonytalanság utáni időszakra
- folyamatos és erőteljes kommunikáció

Két mérési **index**, melyek utólag képet adnak a bizonytalanságról:

➤ mélység

➤ időtartam

A gazdaságpolitikai bizonytalansági mutató a  
**pandémiára 200, a 2008-09-es válságra 27 napot**  
**jelzett.**

# Bizonytalasági és válság „üzemmód”

Központi eleme a **VÖRÖS CSAPAT (red team)**. Bizonytalansági helyzetben ez a szervezet „szíve”.

Olyan felelős vezetőkből összeállított **válságcsapat**, amely „békeidőben” igyekszik összegyűjteni, begyakorolni azokat a feladatokat, amelyeket bizonytalanság/krízis esetén el kell végezni, meg kell oldani.

**Bizonytalansági működési modell** - megköveteli olyan szervezeti, vállalati integrált „**idegközpont**” (nerve center) felállítását, amely képes az átfogó diagnózisra, reagálásra és a szükséges válaszok megadására. (Vezetői, dolgozói támogatás, széleskörű döntési jogkör szükséges!)

# Bizonytalanság és a vezető

**A dolgozók a vezetőktől várnak útmutatást, megoldást! Plusz új működési modellt!**

Néhány szükséges vezetői tulajdonság bizonytalan- és vész helyzetben:

- gyors reakció- és cselekvő képesség
- határozottság, egyértelműség
- pánikkerülés
- tűrőképesség
- folyamatos ellenőrzés és finomra-hangolás
- érzelmi intelligencia

# Bizonytalansági stressz- és kezelés

**A pszichológusok mind több figyelmet fordítanak a bizonytalanságból fakadó stressz-helyzetek feltárására és csillapítására. **Néhány javaslatuk:****

Fejlessz ki új készségeket!

Mérsékeld a híreknek való kitettségedet!

Meríts erőt múltbeli sikereidből!

Gondoskodj magadról, alkalmazkodj!

Kérj támogatást, segítséget számodra fontos és megbízható személyektől!

Hallgass önmagadra!

# Új bizonytalansági korszakba léptünk

**Nem tudhatjuk, mélységében és időterjedelmében milyen további globális és helyi bizonytalanságok várnak ránk!**

## **Ezért nem tűr halasztást:**

- ✓ Vezetők és dolgozók bizonytalansági tűrőképességének növelése
- ✓ „Vörös csapat” létrehozása
- ✓ Felkészülés, szükségintézkedések kidolgozása
- ✓ „Szárzgyakorlatok”
- ✓ Szervezett bizonytalansági tréningek
- ✓ Üzleti hatások kutatása
- ✓ Kilábalási lehetőségek kutatása
- ✓ HR részleg szerepének kiterjesztése bizonytalanság menedzsmentre

Kérdések, kommentek

**KÖSZÖNÖM**

**A**

**FIGYELMET!**

[gvt.gondagy@t-online.hu](mailto:gvt.gondagy@t-online.hu) [gygonda@ibs-b.hu](mailto:gygonda@ibs-b.hu)