

**Dr. Hideg Éva**

egyetemi tanár, MTA doktora

[eva.hideg@uni-corvinus.hu](mailto:eva.hideg@uni-corvinus.hu)

*Gazdaságföldrajz, Geoökonómia és Fenntartható Fejlődés Intézet,  
Budapesti Corvinus Egyetem*

## **A KORSZERŰ ELŐRETEKINTÉS ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA SZINERGIÁJA**

**„A jövőformálás és a statisztikai megújult szerepe a társadalmi  
megismerésben”**

*Statisztikai és Jövőkutatói Tudományos Bizottság Magyar Tudomány  
Ünnepére rendezett programja*

Budapest, 2019. november 21.

# Témakörök:

- A korszerű intézményi előrettekintés jellemzői
- Az előrettekintés szervezeti kultúrára gyakorolt hatásai
- A szervezeti előrettekintés és kultúra szinergiája
- Bepillantás a hazai helyzetbe

# A korszerű intézményi előretétekintés jellemzői (1)

- **A szervezet jövőre orientáltságának integrált perspektívája:** környezet figyelése, lehetséges jövőök feltárása, (nem predikciók!), szenzorok kiépítése a periférikus látásra, és mindezek integrálása a szervezet válaszrendszerébe – (Rohbeck 2010, Rohrbeck, Bade 2012)
- A trendfigyelés, gyenge jelek, rendkívüli események, divatjelenségek figyelése és integrálása az K+F+I politikába a szervezet minden szintén; az **innováció** forrása és ösztönzője (Saritas 2006, Rohrbeck, Gemünden, Georg 2011)
- **Nyitott** belső és külső értelemben (Wiener, Gattringer, Strehl, 2018)

## A korszerű intézményi előrettekintés jellemzői (2)

- Szisztematikus, különféle módszereket használó, a jövőinformációkat forгатókönyvekben összegező **participatív és integráló folyamat** (Borch, Dingli, Jørgensen ed. 2013, Hideg, Gáspár 2019, )
- Megelőzi, kíséri és támogatja a szervezeti **stratégiaalkotást és a stratégiaváltást** (Burmeister et.al. 2004, (Vishnewskiy, Karasev 2016)
- A kölcsönösen **összekapcsolt és nem folytonos változásokra reagálás** formája (FOR\_V4 project): (rugalmas, gyors, „kétkezes”, **képes a szervezeti kultúra fejlesztésére** (Rohrbeck 2010)

# A korszerű intézményi előretétekintés jellemzői (3)

**Rohrbeck (2010) szerint:** A vállalati/intézményi előretétekintés

➤ **strukturális** megközelítésben:

Feladat → szervezeti egység → feladatmegoldás →  
az eredmények nyomon követése: **Szerves beépülés a vállalati/intézményi struktúrába**

➤ **kulturális** megközelítésben szerint:

Alkalmazottak bevonása és/vagy motiválása → folyamatos tanulás és új üzleti/tevékenységi (innovációs) területek felfedezése:  
**Nincs feltétlenül külön szervezeti egység!**

# Az előretékités szervezeti kultúrára gyakorolt hatásai (1)

## Szervezeti kultúra :

- vízió, küldetés és cél,
- hangsúlyok és értékek,
- mentalitás és viselkedés a cégen belül és a partnerekkel,
- gyakorlat stílusa, a munkavégzés és a szervezés-vezetés sajátosságai



Forrás: [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRZxNU\\_LOTHpSAiN4CUichTMCZrR99bV1PtJxJpmNpOJYRUIowe&s](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcRZxNU_LOTHpSAiN4CUichTMCZrR99bV1PtJxJpmNpOJYRUIowe&s)



Forrás: [https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT2h4JJVF\\_9rHMq14aml19JQRvKBqAEIvlck117itCflN4mrbyE&s](https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcT2h4JJVF_9rHMq14aml19JQRvKBqAEIvlck117itCflN4mrbyE&s)

# Az előrettekintés szervezeti kultúrára gyakorolt hatásai (2)

- **Milyen kulturális elemekre hathat az előrettekintés?**
- a **vízió**, a **küldetés** és a **célok** meghatározására, átalakítására
- növelve a **jövőorientáltságot** (Rohrbeck 2010, Kononiuk, Sacio-Szymańska, Gáspár 2017) – elősegíti az értékorientáció erősödését és -váltást
- intézményi **innováció** sem létezhet előrettekintési kultúra nélkül (Rohrbeck, Gemünden 2011) – mentalitásra, viselkedésre hat
- a participatív és a nyitott előrettekintés segítheti a **network-ös munkakultúra terjedését** és a **szervezetek hierarchiájának laposabbá válását** (Rhisart, Miller, Brooks 2015).

# A szervezeti előrettekintés és kultúra szinergiája

Előrettekintés →	Szervezeti kultúra →	Előrettekintés javítása →
Változásokra és környezetre figyelés	Küldetés, célok változtatása	Jövőorientáltság továbbfejlesztése int. és alkalmazotti szinten
Alkalmazkodás és megújulás lehetőségeinek keresése	Stratégia korszerűsítése, megújítása	Előrettekintés folyamatossá válásának segítése
Lehetséges jövők, jövőalternatívák módszeres feltárása	Folyamatos tanulás ösztönzése	Új eljárások és módszerek kipróbálása és honosítása
Participativitás: többféle résztvevői kör bekapcsolása	Innováció, új munka- és viselkedéskultúra terjesztése	Előrettekintési intelligencia (futures literacy) fejlesztése
Nyitás a külvilág felé: partnerek bevonása	Szervezeti hierarchia laposodása - netwörközés	Tovább lépés az előrettekintés napi int. gyakorlatában
Új értékek felé fordulás	Előrettekintés szervezeti önállósodásában előrelépés	Előrettekintési menedzsment fejlesztése



# Bepillantás a hazai helyzetbe (1)

**Módszer: A Grim-féle előretekintés érettségi modellje (Grim 2010) – szervezeti és kulturális vonatkozások együttese**

**Az előretekintés elvei az előretekintés érettségi modelljében**

Az alapelvek megnevezése	Jellemzői
Leadership/Vezetés	A szervezet eltérő szintjein dolgozók <b>összehangolt, kollektív cselekvése</b> , mely abban segíti a szervezeteket, hogy az előretekintést egy folyamatosan zajló tevékenységgé alakítsák.
Framing/Keretezés	Egy keret-rendszer létrehozása, amely <b>a figyelmet a lehetséges jövőképek kialakítása felé irányítja</b> , és lehetővé teszi ezek megalkotását is.
Planning/Tervezés	Figyelmesen <b>pozicionálja és működteti a szervezeti erőforrásokat</b> , hogy a jövőfeltárás és annak hasznosítása megvalósuljon a szervezetben.
Scanning/Kutatás	Megszervezi és elemzi az információk széles körét, hogy azzal <b>alkalmazható jövőtudást generáljon</b> .
Forecasting/Előrejelzés	Felismeri, hogy <b>több mint egy jövő lehetséges</b> , és hogy mindegyik elfogadható jövő egyedi következményeket von maga után a jelenre nézve.
Visioning/Vízióalkotás	Segíti a szervezetet annak eldöntésében, hogy <b>miért szeretne működni, mit szeretne tenni a jövőben</b> .

# Bepillantás a hazai helyzetbe (2)

## ➤ **A modell használata**

- **Kérdőív:** 3-5 kérdés és azokhoz tartozó, kérdésenként 5 lehetséges és választható választ tartalmaz az egyes alapelvek szerint, amikből kérdésenként egyet kell választani

- Minden lehetséges válasznak van pontértéke (1-től 5-ig)

- Össz-pontszámok átlaga alapján a vállalat/intézmény kategóriába sorolása

## ➤ **Hasznosítás:** önértékelés + célok kitűzése: honnan hová eljutás

# Bepillantás a hazai helyzetbe (3)

## ➤ **Kategóriák az előrettekintés érettségi szintjére:**

### ➤ **Ad hoc**

előrettekintési szervezeti egység nincs, a jövővel **néha és szakértelem nélkül** foglalkozik

### ➤ **Tudatosítás**

külső forrásokból és a múlt tapasztalataiból tanul, de már **érezkeli** az előrettekintés fontosságát

### ➤ **Képesség**

**saját jövőfelfogását a jövővel foglalkozásról** valósítja meg a gyakorlatában

### ➤ **Érettség**

az előrettekintési szakértelem növelésére és a folyamatainak **fejlesztésére** áldoz

### ➤ **Kiválóság**

környezete, partnerei **elismerik és követik** eredményes előrettekintési gyakorlatát

## Bepillantás a hazai helyzetbe (4)

- **Kérdezők:** 61 Jövőkutató tanuló BCE MA-s hallgató 2018 őszén és 2019 tavaszán
- **Válaszolók:** 61 hazai vállalat vezetője, vezetőségi tagja vagy alkalmazottja

### 1. táblázat: A válaszolók megoszlása

Vállalat típusok	Száma	Tulajdonos, családtag vagy vezető, vezetőségi tag	Beosztott alkalmazott
KKV	31	26	5
Nagyvállalat	30	5	25
Együtt	61	31	30

Forrás: saját készítés

# Bepillantás a hazai helyzetbe (5)

## 2. táblázat: Előrettekintés fejlettsége néhány hazai vállalatnál 2018-ban és 2019-ben

(átlagos pontszámok alapján)

Előrettekintési formák	KKV		Együtt	Nagyvállalat		Együtt
	Tul., családtag	Beosztott, alk.		Vezető	Beosztott alk.	
Előrejelzés	9,5	10,0	9,7	10,2	11,8	11,5
Vízióalkotás	11,5	10,8	11,4	13,5	13,6	13,6
Együtt	10,5	10,4	10,5	11,8	12,7	12,4

Forrás: Saját készítés

# Bepillantás a hazai helyzetbe (6)

## Értékelés:

### ➤ **KKV:**

- **képesség – saját felfogásuk van a jövővel foglalkozásról és azt valósítják meg a gyakorlatban**
- **inkább vállalati kultúra, mint intézményesült vállalati tevékenység, tudnak róla a dolgozók is, de nem jellemző a bevonásuk**

### ➤ **Nagyvállalatok:**

- **képesség – a maguk módján foglalkoznak a jövővel, de nem jellemző annak folyamatossága, participatív jellege és intézményesültsége, de a vállalati vezetői kultúrát áthatja! – beosztott alkalmazottak tudnak róla, elfogadják, de abban nem vesznek részt**
- **Cél: szeretnének egy szinttel feljebb jutni**
- **Kívánatos lenne széleskörű empirikus kutatás folytatása a témában.**

# Fontosabb felhasznált irodalmak:

Borch, K., Dingli, S., Jørgensen, M. (ed.) (2013): Participation and Interaction in Foresight: Dialogue, Dissemination and Visions. Elgar, Cheltenham.

FOR\_V4 project: „Mobilizing Foresight among V4 countries” (2016 – 2017), Elérhetőség:  
<http://www.visegradforesight.itee.radom.pl/index.php/en/>

Grim, T. (2009): Foresight maturity model: Achieving best practices in the foresight field. Journal of Futures Studies 13 (4)

Hideg et. al. (2017): Foresight az üzleti szektorban. FOR\_V4 project magyar nyelvű összefoglalója. Visegrad Fund, National Research Institute in Radom

Hideg É. (2012): Jövőkutatási paradigmák. Aula Kiadó, Budapest.

Hideg É., Gáspár J., Demus T., Sugár M., Tyukodi G. (2017): A vállalati foresight helyzete Magyarországon. Vezetéstudomány XLVIII. 6-7. 57-63.

Hideg É., Gáspár J. (2019): A vállalati előretekintés helyzete és fejlesztésének lehetőségei a visegrádi országokban: egy V4-es közös kutatás tapasztalatai. Vezetéstudomány L. 7-8. 102-110.

Rohrbeck, R. (2010). Corporate foresight: towards a maturity model for the future orientation of a firm. Springer, Berlin.

Rohrbeck, R., & Gemünden, H. G. (2011). Corporate foresight: its three roles in enhancing the innovation capacity of a firm. Technological Forecasting and Social Change, 78(2), 231-243.

Kononiuk, A., Sacio-Szymańska, A., Gáspár, J. (2017): How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. Engineering Management in Production and Services 9. 4. 21-33.

Rhisiart, M., Miller, R., Brooks, S. (2015). Learning to use the future: developing foresight capabilities through scenario processes. Technological Forecasting and Social Change. 101: 124–133.