

**„Az AI-t alkalmazni nem
kell félnetek jó lesz”**

**Észlelési torzítások és
valós vezetői kihívások**

Dr. Drótos György egyetemi docens,
Budapesti Corvinus Egyetem
Vezetéstudományi Intézet

AI SUMMIT

Budapest, 2025. szeptember 9.



A világ „AI megszállottakra” és „AI szkeptikusokra” szakadt szét, akik párhuzamos valóságokban élnek

A megszállottak érvei

- Egyre okosabb technológiák, egyre szélesebb használat.
- Nagyon gyors alkalmazásba vételi idő.
- Tömeges ismertség, globális kísérletezés.
- A verseny új hajtóereje a tech cégek, a felhasználó szervezetek és az egyének szintjén is.
- Az ember felszabadul az unalmas munkától, új szakmák születnek.
- Biztonságosabb és kényelmesebb világ társadalmi és egyéni szinten.
- Megfelelő szabályozással az AI kézben tartható.
- Az AI révén még azokat a problémákat is kezelni fogjuk tudni, amelyek az AI generál.

A szkeptikusok érvei

- Az AI eddig inkább a meglévő üzleti modellek szétrombolásában jeleskedett.
- A generatív AI megbízhatatlan, időnként triviális hibákat vét.
- A befektetők idegesek, nem jön ki a matek a megtérülésnél.
- A jogi, etikai és kulturális problémák megoldhatatlanok.
- Ha tényleg beindul, tömeges munkanélküliség lesz.
- Az intenzív AI használat eszkalálja a globális felmelegedést.
- Az AI rossz kezekben / öntudatra ébredve elpusztítja a világot.

Két mesterséges intelligencia jelenség létezik párhuzamosan, sokszor nem is ugyanarról beszélünk

AI mint informatikai fogalom

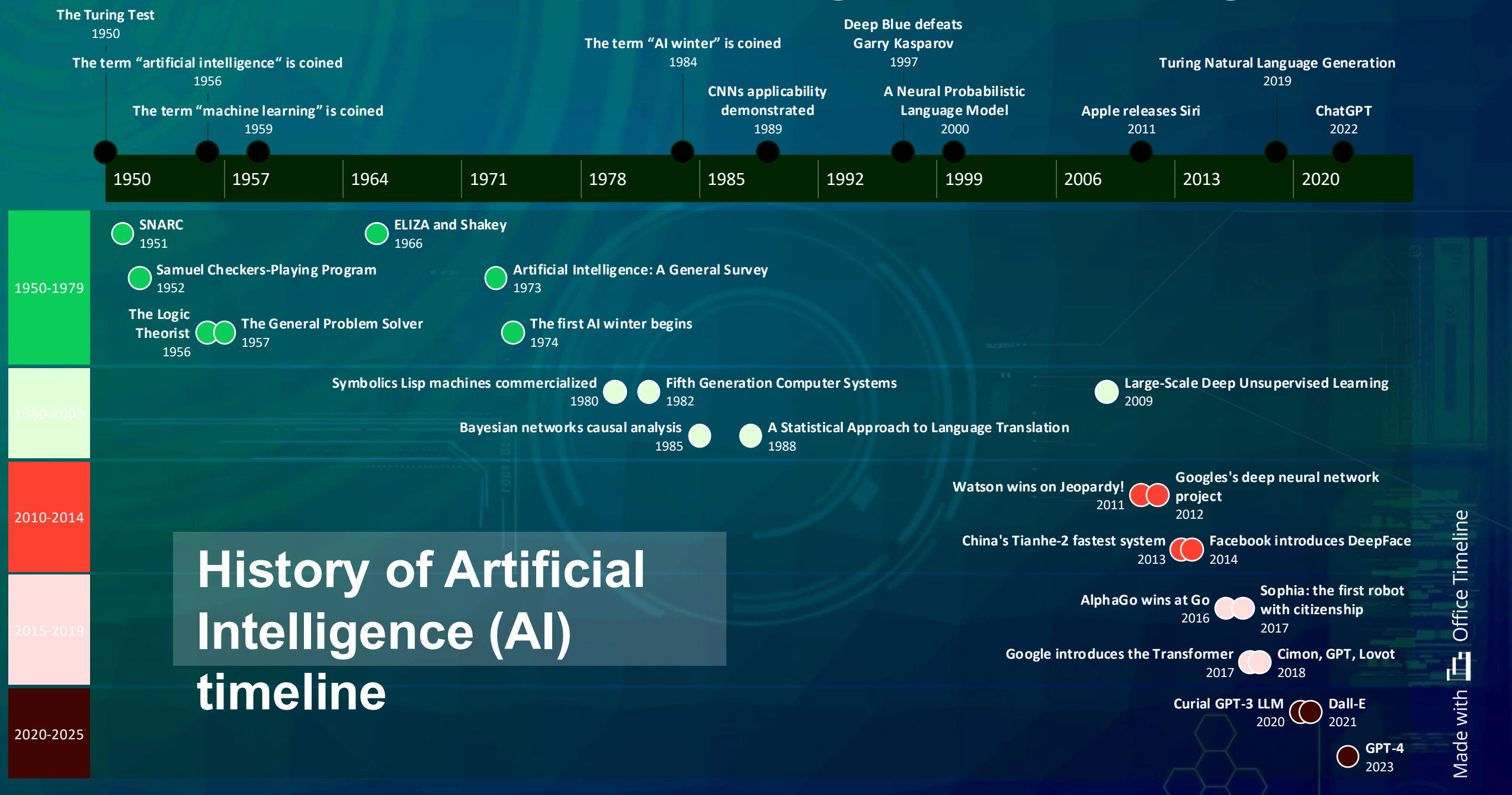
- A téma szakemberei alakítják
- Olyanok, akik jellemzően dolgoznak is vele
- Többé-kevésbé egységes
- Realitásokon alapul
- Érzelemmentes
- Folyamatosan bővül az alá tartozó technológiák száma és képessége

AI mint társadalmi konstrukció

- A közbeszéd alakítja, gyakorlatilag mindenki
- Sokan közülük még nem is használták vagy csak felszínesen
- Változó tartalmú, az abból levezett egyéni interpretációk pedig szinte végtelenek
- Olyan technológiák, rendszerek is részeivé válhatnak, amelyek tényszerűen nem azok
- Érzelmek kapcsolódnak hozzá, amelyek szintén gyorsan változhatnak

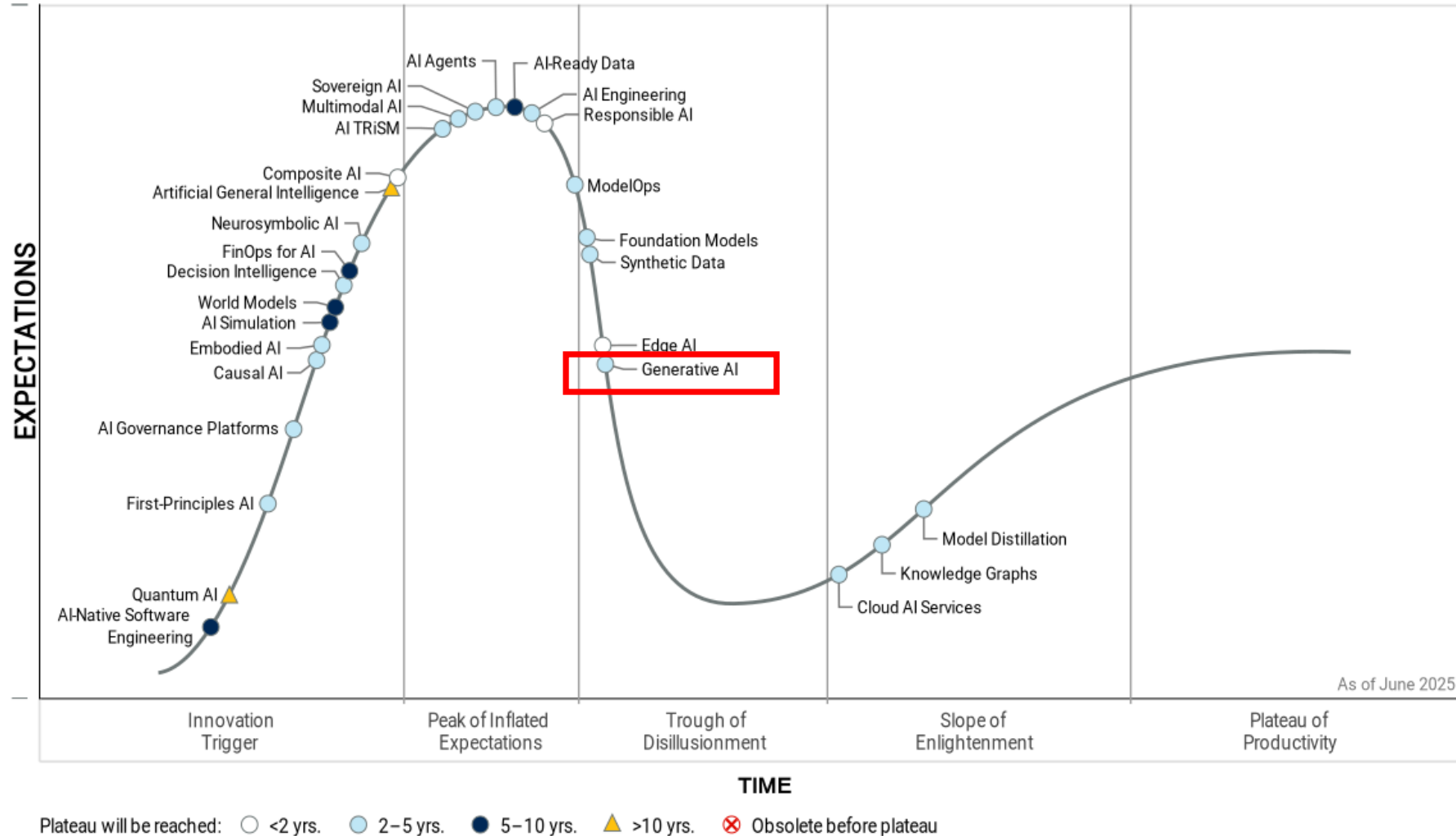


Eközben az AI mint informatikai fogalom is épp elég komplex

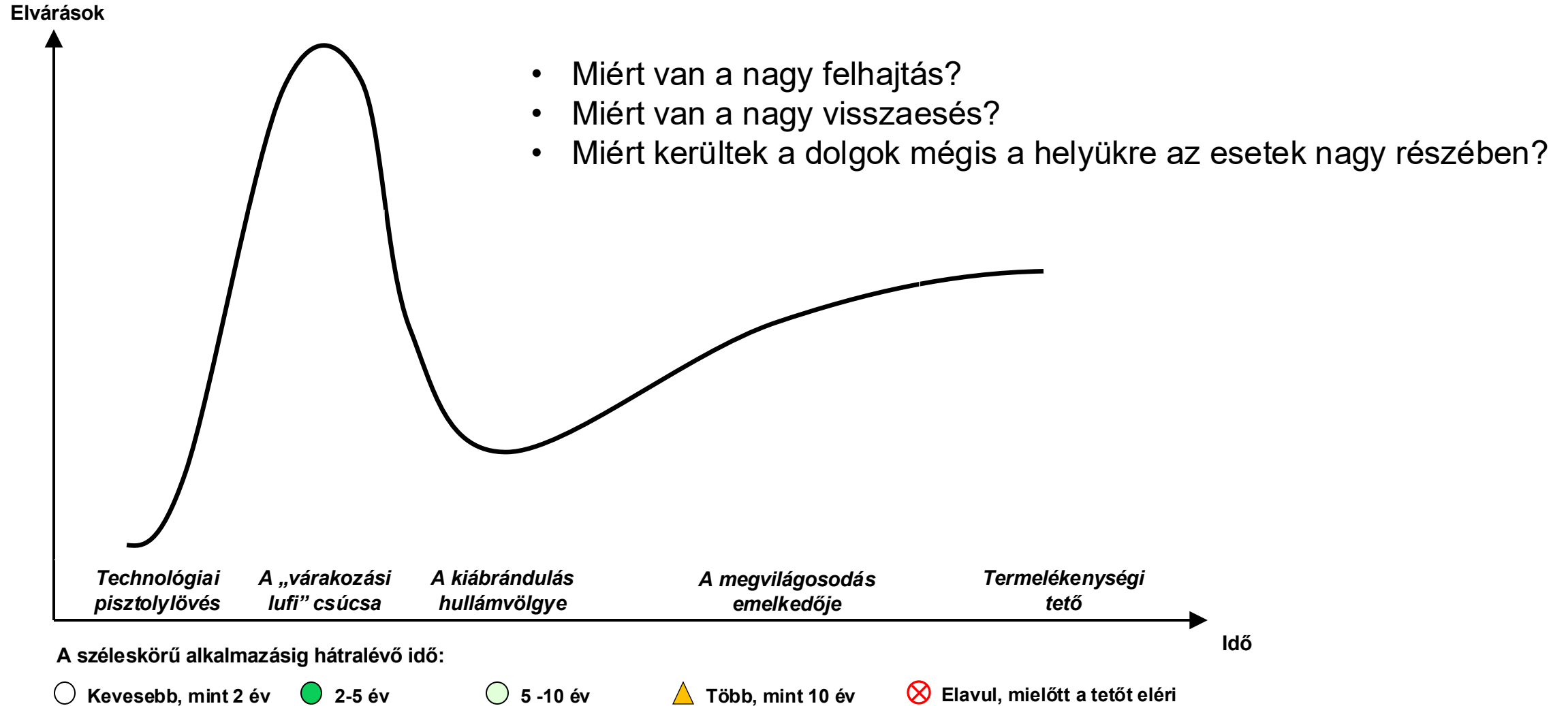


A szkeptikusoknak lesz igazuk? A GenAI a hullámvölgy felé tart! Nem kell félni: business as usual.

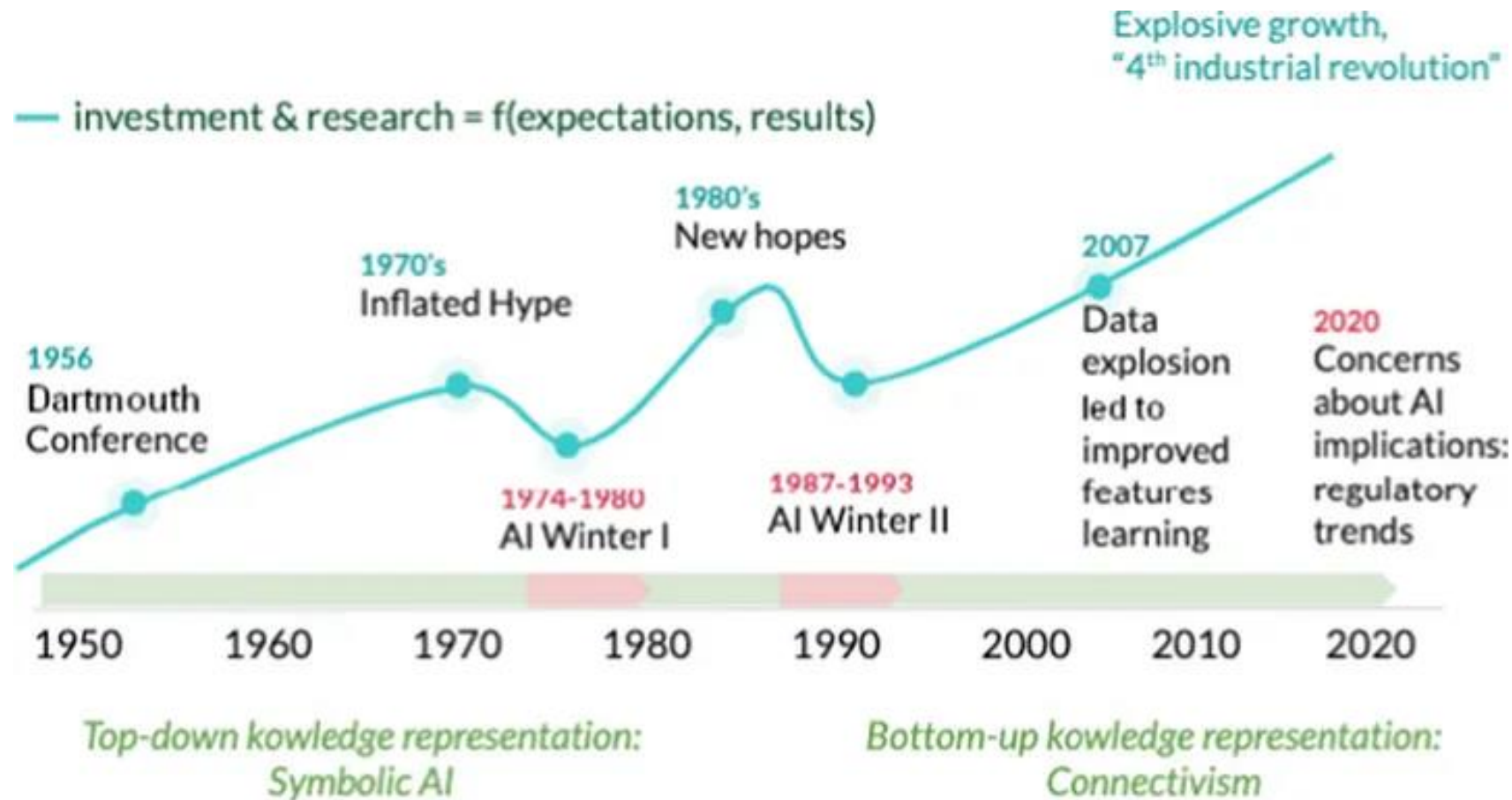
Hype Cycle for Artificial Intelligence, 2025



A Gartner Group divatgörbéjének logikája



Készüljünk a télre?



"I predict we will see the third AI Winter within the next five years... When I graduated with my Ph.D. in AI and ML in '91, AI was literally a bad word. No company would consider hiring somebody who was in AI." (Source: Usama Fayyad, June 23, 2022, speaking at Machine Learning Week)

Lesz-e még AI tél, ha igen, akkor milyen? Lehetséges forgatókönyvek

- **Igen, enyhe**

- A kiábrándulás ugyan csak részleges, de más technológiák elviszik a show-t.
- Az AI inkább csak szunnyad, sőt egyes ágai csendben továbbfejlődnek.
- A tél lehet, hogy csak rövid ideig tart.

- **Igen, kemény**

- Súlyos hibák, diszkrimináció, balesetek, katasztrófák.
- Perek, demonstrációk, szigorú korlátozások, tiltások.
- Az AI startup-ok többsége felszámolásra kerül, a nagy tech cégek is sokat vesztenek.
- A leginkább kompromittált AI technológiák „szalonképtelenné” válnak, sőt ezek más AI technológiákat is magukkal ránthatnak.
- Egyre többen kínálnak AI-free („GMI-mentes”?) termékeket és szolgáltatásokat.
- A tél várhatóan hosszabb ideig tart.

- **Igen, „nevetséges”**

- Az elvárt hatások nagyon nem teljesülnek.
- Az AI megtapasztalt hibái inkább komikusak lesznek, mintsem tragikusak.
- Az AI propagálók korábbi előrejelzései nevetség tárgyává válnak, karikatúrákbari, vicces videókban figurázzak ki őket.

- **Nem, minden töretlenül vagy még ennél is gyorsabban fejlődik tovább**



Észlelési hibák (1.): üzleti érdek gerjesztette divat és fals piaci visszajelzések kritikátlan befogadása

- Az IT és vezetési tanácsadó cégek gyakran **divatokra építve** tudnak sikeres periódusokat generálni.
- **Az IT ipar és a vezetési tanácsadás viszonya szimbiotikus:** az IT önmagában nehezen adható el a felsővezetőknek, kell, hogy koncepcionális alapja is legyen. A menedzsment koncepciók pedig önmagukban sokszor rosszul intézményesíthetők, illetve a visszarendeződéstől is tartani lehet. Egy kapcsolódó IT alkalmazás viszont a bevezetés után is jól látható marad, gyakran kikerülhetetlen stabilizáló tényezőként szolgál.
- Mindkét ágazat igyekszik **az innovatív, dinamikus, jövőorientált imáznak megfelelni.** A piac pedig igyekszik velük együttműködni, a „menőnek” tartott cégek és az új megközelítések fényében sütkérezni.
- A **sikeresen gerjesztett divathullám így megerősítő módon „visszaverődik” az ügyféloldalról:** azt sugallja, hogy van rá kereslet, tőlünk várják a megoldást, tehát érdekünk a megfelelés, a lufi minél nagyobbra fújása.
- **„We in the tech industry are classic experts to overhyping everything”** – Satya Nadella, CEO of Microsoft (2023)

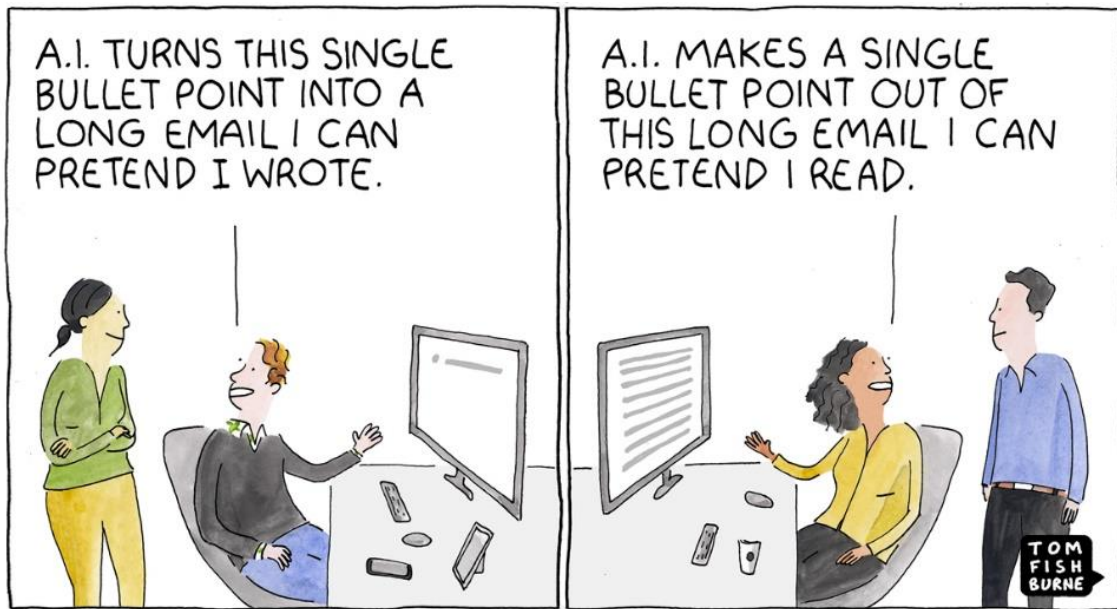
Észlelési hibák (2.): a szervezeti szintű izomorfizmus jelensége (kényszerítő, normatív, utánzó)

- Ez hajtja jelentős mértékben az **AI stratégiák készítését, az AI felelősök, bizottságok kinevezését, az AI szabályzatok készítését, pilot projektek indítását.**
- Az AI egyben a **szimbolikus legitimáció** eszköze a külvilág felé.
- Sokszor **jelentős és szabadon elkölthető források** vannak rá + „**escalation of commitment**”
- Vajon mennyi a „**fundamentális**” oka a szervezeti AI kezdeményezéseknek és mennyi a „**spekulatív**”?



Észlelési hibák (3.): egyéni szinten naiv lelkesedés, FOMO, AI-szorongás vagy akár pánik torzíthatja a megítélést

Egyre gyakrabban hallani: „Nem a AI fog téged lecserélni, hanem az a kolléga, aki ért hozzá.”



Észlelési hibák (4.): az AI jövőbeli hatását radikálisabbnak becsüljük más ágazatokban

Jellemző narratíva:

- „Az X ágazatban a munkafolyamatok alapvetően jól strukturáltak.”
- „Az AI-nak diszruptív hatása lesz az X ágazatban.”
- „Az X ágazatban dolgozók rettegnek a tömeges leépítésektől és ellenállnak az AI bevezetésének.”
- „Ennek ellenére az X ágazat feladatait a jövőben az AI fogja végezni emberek helyett.”

Ugyanakkor az adott ágazaton belüli elemzések és nyilatkozatok általában nem igazolják vissza ezt a jövőképet.

Természetesen lehet, hogy az incumbent nyilatkozók csak opportunisták, próbálnak ellenállni az elkerülhetetlen változásoknak, és inkább a külsők látják jól. **Az igazság valószínűleg még így is inkább félúton van.**



Objects in mirror are **FARER** than they appear

Vajon hány biztosítási ügynök van jelenleg az USA-ban és mennyien lesznek 10 év múlva?

„Key Facts About Insurance Agents in 2024

- There are 927,600 licensed agencies and brokers working in the US.
- 2023 totals show 902,500 life and health insurance agents and 686,300 property/casualty insurance agents.
- In the next 10 years, the number of insurance agents is **expected to grow by 8%.**”

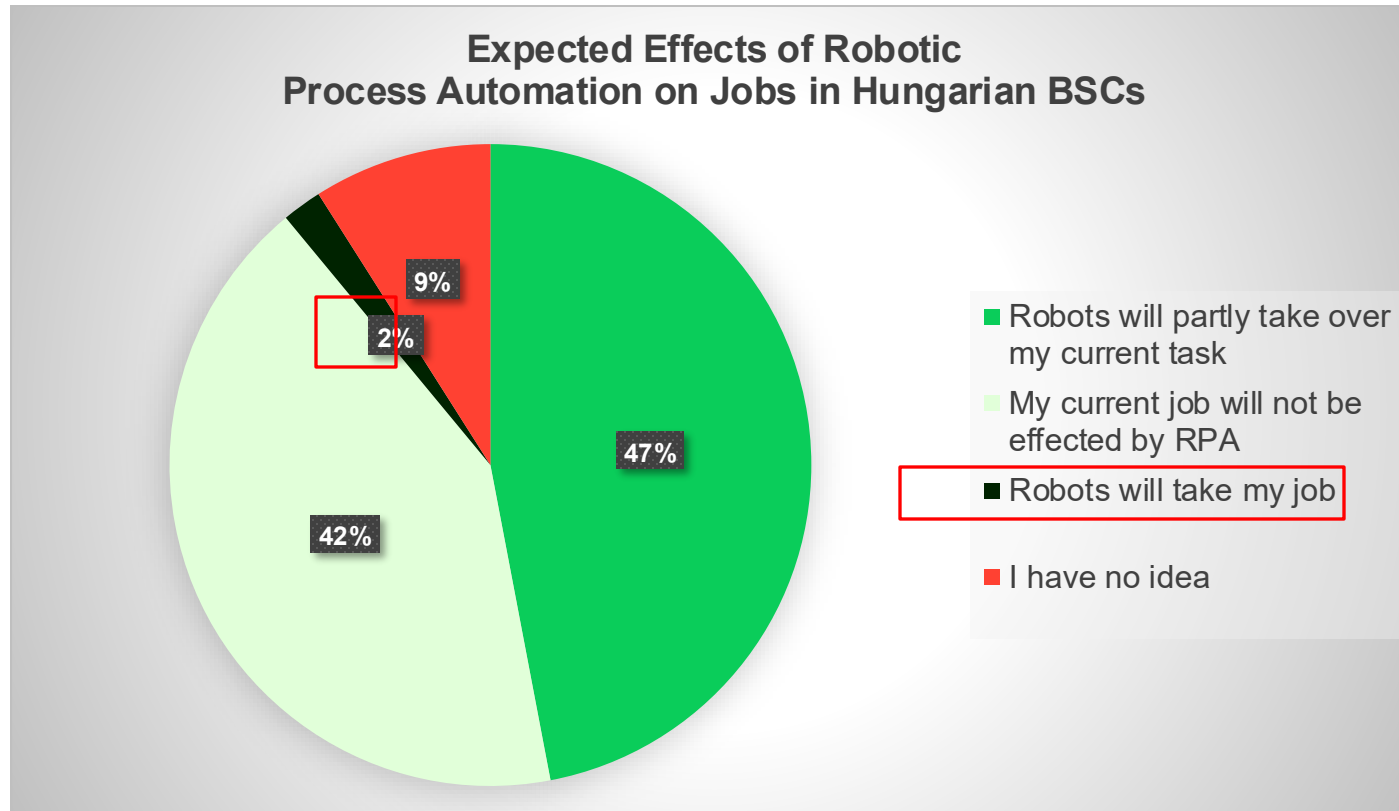
Közben **80%-uk már használ AI technológiát!** (Bár többségük csak alkalmanként.)

Forrás: <https://www.agentmethods.com/insurance-agent-trends-and-statistics>

„... there are intrinsic aspects of the human touch that AI cannot replicate. The empathy, warmth, and emotional connection that human brokers establish with their clients cannot be replaced by algorithms. Insurance conversations often involve addressing worst-case scenarios, and it is trust that enables clients to open up about their fears and concerns. AI may provide optimal coverage, but it cannot convey the reassurance and emotional support that clients seek during such conversations.” (Forrás: Julian Teicke, Forbes, Jul 24, 2023)



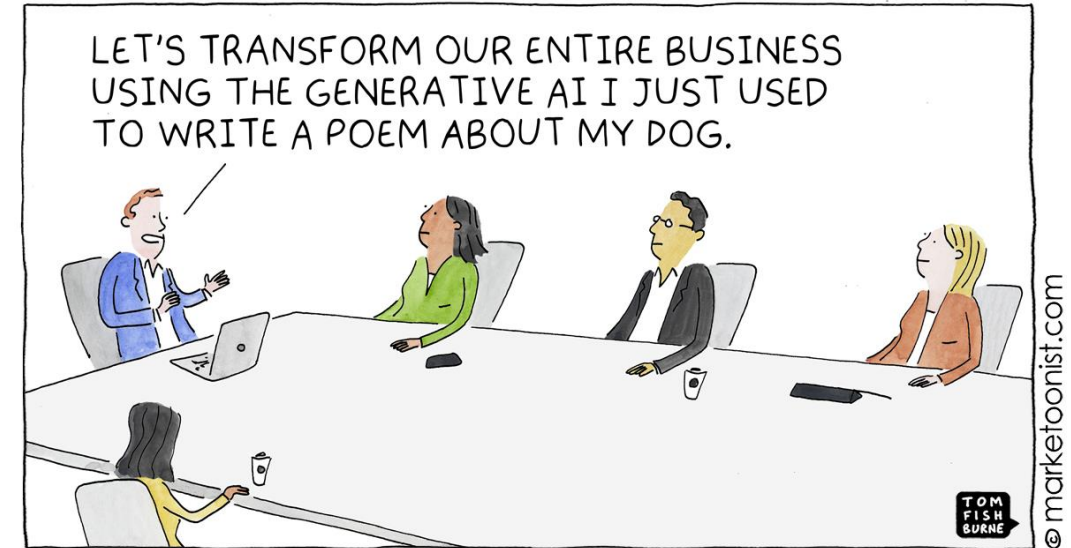
Vajon félnek-e a hazai SSC szektor alkalmazottai, hogy elveszítik a munkájukat?



No. of Responses 566 (BSC employees). Source: HIPA-HOA-Corvinus Annual Business Services Study (2018)

Észlelési hibák (5.): saját AI alkalmazásaink jelentőségét túlértékeljük

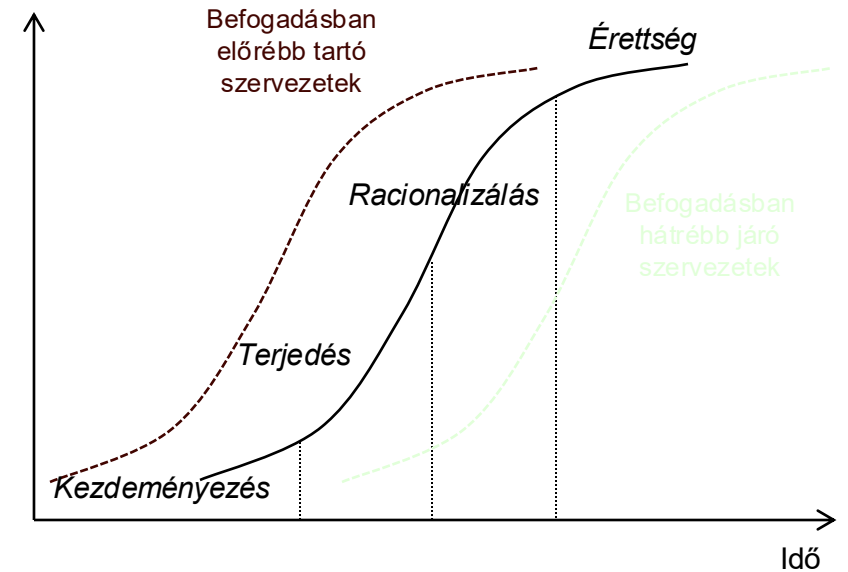
- Az AI említése már önmagában **pozitív hatással** van egy cég vagy termék megítélésére. Különösen jól jön, ha egyébként van is miről elterelni a szót...
- Az IT szállítók **átkeresztelik, más oldalról mutatják meg a korábbi IT termékeket**. Az AI sok IT cég imázsába is beépül.
- A felhasználó cégek is pozitívan diszkriminálják, pl. számos fórumon bemutatják az AI alkalmazásaikat, **jelentőségük így nagyobbak látszik**.
- Az AI jelenlegi és jövőbeli szerepét mindkét fél jellemzően **rendkívül optimistán becsüli meg** a survey-k során.



Észlelési hibák (6.): feltételezzük, hogy a változások mindenhol, egyszerre, egyformán fognak bekövetkezni

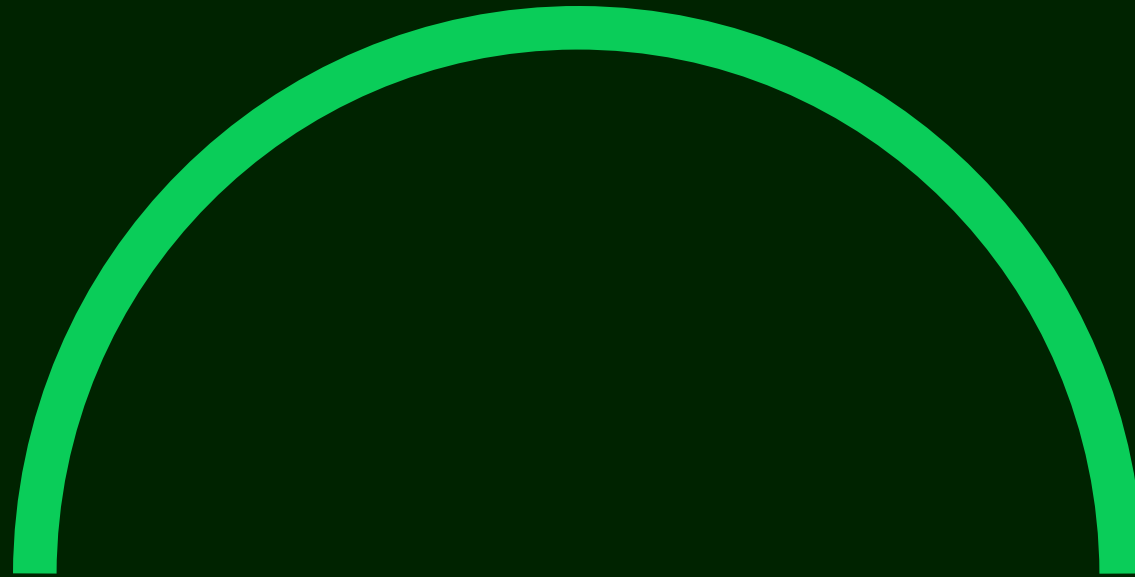
- Főleg a média, a „szakértők”, a mögöttük álló cégek sugallják az egyszerűsített képet.
- Pedig: **szektor, iparág, földrajzi elhelyezkedés és szervezeti méret függvényében** nagy különbségek várhatók.
- Még egy szervezeten belül is **több szakaszon megy keresztül** a technológiák befogadása.
- Az átalakulások, ha el is indulnak, nem lesznek teljesek (legtöbb esetben várhatóan a **blended forma** dominál majd) és hosszú éveket vehetnek igénybe.

A technológia befogadásához szükséges ráfordítás és tanulás



Valós vezetői kihívások

1. **Józanul, pragmatikusan viszonyulni az AI kihíváshoz**, lehetőség szerint felismerve a lehetséges észlelési torzításokat.
2. **Edukálni a munkatársakat** az AI különböző technológiáiról, illetve azok üzletileg már bizonyított, de legalábbis nagy biztonsággal előre jelezhető hatásairól, valamint a feltételezhető IT biztonsági, jogi és etikai kockázatairól.
3. **Nyomon követni és értékelni a innovatív AI alkalmazásokat**, különösen az iparágon belül, a versenytársak esetében.
4. **Megteremteni az eredményes AI használat feltételeit** a vállalati adatvagyon integrálásával, a technikai feltételek biztosításával, illetve a szükséges szabályozás és compliance követelmények teljesítésével.
5. **Csak előzetesen számításokkal megalapozott AI projekteket indítani**, illetve azok eredményét visszamérni, tapasztalatait megosztani.
6. Szervezeti mérettől és érintettségtől függően **AI stratégiát és felelősségi rendszert** kidolgozni.
7. **Személyes példát mutatni az AI használatban**, támogatni és inspirálni a **kísérletezést**.
8. **Rezilienciát kifejleszteni**, amely még egy esetleges újabb AI tél idején is átsegíti a szervezetet.



Köszönöm a figyelmet!



BUDAPESTI
CORVINUS
EGYETEM

Empowering Minds
Shaping Futures.

