

12. Műhely : A BIZALOMÉPÍTÉS A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

BEVEZETÉS (POST LEAD)

A bizalom (trust) - a másik fél jövőbeli akciójával szembeni elvárás - a sikeres kapcsolatoknak és együttműködéseknek alapösszetevője, ennek megfelelően meghatározó tényezője a sikeres projektmenedzsmentnek. Bizalom nélkül harc van és eredményes munka akadályokba ütközik. A bizalom speciális befektetés (használattal nő), de kockázattal jár miközben hasznot hoz (költség csökkenés, hatékonyság növekedés, profit növekedés, adminisztráció/ellenőrzés csökkenés, gyorsabb munkavégzés-versenyképesség növekedés) és a szociális komplexitást csökkenti (segítségével rendkívül komplex feladatok oldhatók meg).

A 2012. szeptember 20-i 12. PM Műhely feladatának tekinti, hogy munkában résztvevő kollégák tapasztalatai alapján feltárja a bizalom építés feltételeit, lehetőségét és projektmenedzsmentben alkalmazható módszereit. A Műhely blogját a bevezető előadást tartó Mészáros Gyula írta.

CÍMKÉK

bizalom/trust/, bizalmatlanság, hatalom/power/, kompetencia, becsületesség/integrity/, jóakarát/benevolence/, bizalom összetevők, bizalmi szintek, bizalom építés/trust development/, bizalom visszaállítás

A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

A bizalom, mint emberi viselkedésforma, több nézőpontból is megközelíthető. A Wikipédiában szociológiai szempontból a következő elemzést olvashatjuk: a "bizalom" kifejezés jellegzetesen olyan helyzetet ír le, amelyben az egyik fél (aki "bízik") számít a másik fél (a "bízott") adott cselekvéseire. Ez a helyzet a jövőbe mutat, és jellemzi az irányítás, ellenőrzés (control) kényszerű vagy önkéntes feladása. Emiatt a "bízó" bizonytalan a "bízott" tényleges cselekedeteiben, csupán elvárásokat, reményt fogalmazhat meg. Ez a bizonytalanság a kudarc kockázatát is magában foglalja, amennyiben a másik fél nem az elvárásoknak megfelelően cselekszik (amire lehetősége van). A bizalom ebben a megközelítésben természetesen nem csak két egyén közötti, hanem olyan viszony, amelyben mindkét fél lehet egyén vagy csoport is.

Pszichológiai szempontból is hasonló meghatározáshoz juthatunk. A közgazdaságtanban viszont a "bizalom" egyfajta magyarázat a tényleges emberi viselkedés és az egyén szempontjából haszonmaximalizáló viselkedés közötti eltérésre. Ez a megközelítés is alkalmazható az egyének mellett csoportokra, sőt, társadalmakra is.

A bizalom közgazdasági értelemben csoporthatékonysági kérdés. Ha egyáltalán nem bízunk a másik félben, túlságosan sok energiát kell fordítani az irányításra és az ellenőrzésre. Ha viszont "vakon", minden ellenőrzés nélkül, ismeretlenül is bízunk a másokban, akkor nagyon megnöveljük az együttműködés kockázatát. A bizalomnak létezik egy adott viszonyok közötti optimális foka, amelyben a felek egymás iránt táplált bizalma egyensúlyban van egymással, és minimalizálja a közös eredmény elérésére fordított energiát.

Jelen tárgyunk a bizalom építése a projektmenedzsmentben, így vizsgáljuk a projektek szereplői tekintetében a bizalom kérdését. A projekt átmeneti erőfeszítés egyedi termék, szolgáltatás vagy eredmény létrehozására. Ez az erőfeszítés (egyelőre) emberek, illetve emberek csoportjainak közreműködésével valósul meg. Az általános projektben szerepelhet több megrendelő és több szállító is, akár egyének, akár csoportok által képviselve. Ezek a csoportok nem feltétlenül bíznak meg egymásban, még akkor sem, ha elvileg "azonos oldalon" állnak (gondoljunk például egy hitelezési projektben a megrendelő pénzügyi és kontrolling szakterületére).

Másrésről a projekt hierarchikus szerkezetű, legalább három szintre (szponzorok, irányítók (projektmenedzserek), végrehajtók) osztható, így ebben a dimenzióban is érdemes vizsgálni a bizalom szerepét. Tovább fokozza a bonyolultságot, ha a mátrix-szervezet hatásait is figyelembe kívánjuk venni: számít-e (bizonyára igen), hogy egy projekttag munkahelyi vezetője mennyire bízik a projektmenedzserben?

Táblázatosan az alábbi kapcsolatokban kaphat szerepet a bizalom:

I. Vertikálisan (hierarchia)

- a) szponzor – projektmenedzser
- b) projektmenedzser – végrehajtók
- c) szponzor - végrehajtók (első kérdés: jó-e, ha van ilyen kapcsolat?)
- d) mátrix-szervezetben: szponzor - funkcionális vezető
- e) mátrix-szervezetben: funkcionális vezető – projektmenedzser

II. Horizontálisan

- a) megrendelői területek egymás között (a szponzorok és a végrehajtók szintjén külön-külön)
- b) megrendelők és szállítók között (mindhárom vertikális szinten) (külön kérdés: mekkora bizalmi szint kell ahhoz, hogy egy projekt agilis módszertanok szerint legyen indítható?)
- c) a szállítók csoportjai között (elsősorban végrehajtói szinten, de lehet a másik két vertikális szinten is)

Nyilvánvaló, hogy egy projektet az együttműködés visz sikerre, ami sokkal könnyebb, hatékonyabb (kisebb erőfeszítést kíván), ha kialakul a bizalom egyensúlyi szintje. Még előnyösebb, ha ez a bizalom a munka folyamán fokozódik, így az "összenergia felhasználás" a teljes projekt során még kisebb lehet. Az is könnyen belátható, hogy a hierarchia miatt a bizalomnak iránya van: erősebb hatású, ha a szponzor bízik a projektvezetőben, mint fordítva, bár a másik irány sem elhanyagolható sem a közgazdasági modellek, sem a gyakorlat szerint.

Míndezek alapján a Műhely az optimális bizalom kiépítésének módjait keresve az alábbi kérdésekre kíván választ adni:

1. Hogyan szerezzék meg a projektmenedzser a szponzor bizalmát? Lehet-e bizalmat kapni a végrehajtóktól, ha a szponzortól nem kapjuk meg? Áramolhat-e a bizalom visszafelé - azaz ha a végrehajtók bizalmát bírjuk, hogyan vigyük ezt át a szponzor felé? Egyáltalán: járható-e ez az út, nem érdemes inkább "eltitkolni", hogy a csapat hallgat ránk?

2. A vállalati kultúra és a hatalmi viszonyok hogyan befolyásolják a vállalati- és projekt bizalmat ?
3. Hogyan építsük ki a bizalmat a projektcsapatokkal?
4. Mit tehetünk azért, hogy az azonos oldalon álló, de különböző szakterületi szakemberek (pl. : fejlesztők és üzemeltetők, marketing-értékesítés és pénzügy, fejlesztők és értékesítés, fejlesztők és felhasználók) között meglegyen a bizalom ?
5. Mit tehetünk azért, hogy az azonos feladatú, de különböző oldali projektcsapatok ("belső" és "külső" vagy éppen két különböző "külső" üzleti elemző vagy architekt) között meglegyen a bizalom?

A Műhely a bizalom pszichológiai-, szociálpszichológiai-, közgazdasági definícióinak tisztázását követően, a résztvevők tapasztalatait összegezve áttekinti a projekt különböző résztvevői közötti bizalom kiépítésének, erősítésének módszereit, abból a szempontból, hogy mit és hogyan tehet a projektmenedzser a maga eszközeivel a projekt résztvevői közötti optimális mértékű bizalom kiépítése és fenntartása végett a projekt különböző szakaszaiban (előkészítés, tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, zárás).