

Blog bevezetés

42. PM Műhely –Prónay Gábor : Bizalom építés és szerepe a projektmenedzsment sikerében

A **2019. szeptember 19-i 41. PM Műhely** (időpont : 16:00-18.00, helyszín : Bp. XI. Magyar Tudósok krt 2. BME I.ép. B.110 terem) workshopja az alkotó együttműködéshez nélkülözhetetlen bizalom elemzését, kialakításának-visszaállításának lehetőségeit, megoldási módjait kívánja áttekinteni. A bizalom igénye a jövő bizonytalanságából eredő függőségből jön, a másik fél jövőbeli akciójával szembeni elvárás/hit/, míg az bizonytalanság érzését valamilyen múltbeli esemény váltja ki. A Műhely célja a sikerességet hozó bizalmi szint létrehozási lehetőségeinek vizsgálata, hogy a Műhely beszélgetés hozzájáruljon az együttműködés magas szintjének létrejöttéhez. A témát a Műhely résztvevői választották ki és a bevezető blog megírására illetve bevezető előadás megtartására **Prónay Gábort** kérték fel.

Blog tartalom

Prónay Gábor : Bizalom építés és szerepe a projektmenedzsment sikerében

Definíciók

Bizalom a szervezetek- és emberek közötti kapcsolatok természetének egyik mérőszáma és mint ilyen erős hatása van a szervezetek- és emberek közötti kapcsolatok erősségére és végső soron a közös cselekvések (üzletek, projektek) sikerére és a mai társadalomban ez teszi a legfontosabb értékévé. A bizalom abban való hit hogy a másik úgy fog megnyilvánulni (viselkedni, érezni, gondolkodni) velünk szemben, ahogyan azt várjuk tőle. A bizalom a szervezet sikerében egy „rejtett tényező”. A szervezet eredményességének/sikerének (E) képletében a stratégia (S) és végrehajtás (V) mellett a bizalom (B) is tényező : $(S*V)*B=E$. A bizalom egy attitűd (hozzaállás, elvárás) a másik viselkedésére vonatkoztatva. Kialakulása közvetlenül a születés után kezdődik az anyai gondoskodással megteremtett biztonsággal és később válik a személyiség jellemzőjévé (E.H. Ericson).

A bizalom összetevői

Amik vizsgálata alapján a bizalom kialakul

- kompetencia (ability) : tudás, képességek, hozzáállás, eredményesség/tapasztalat
- jellem (character)
 - becsületesség (integrity) – ígéret betartás, őszinteség, felelősség, hitelesség, tisztesség (része a bátorság is – cselekvés értékrenddel összhangban)
 - jóakarat/jószándék (benevolence) – mások érdekének figyelembevétele, törődés másokkal, hírnév, következetesség,

„Mihelyt megkérdőjelezik az indítékaidat, minden amit teszel gyanússá válik” Mahatma Gandhi

A bizalom szintjei (egymásra épülő belülről kifelé) – lásd Covey-Merill könyv

1. Önbizalom – hitelesség elve : célok megvalósítása, a hitelesség a bizalom összetevők meglétével (kiemelkedő kompetencia, tisztesség, becsületesség, jószándék) teljesül
2. Társas bizalom – következetes viselkedés elve : tettek elsődlegessége (őszinteség, átláthatóság, tisztelet, hiba jóvá tétel, lojalitás, fejlődés, eredményesség, világos elvárások, számonkérés, változékésség, bizalom megadás)
3. Szervezeti bizalom – az összhang elve : bizalmat építő vezetés, -szervezet, -kultúra. A hatékony szervezet bizalomra és nem kényszerre épül. A szervezeti bizalom jelzője az egyén elégedettsége a szervezeten belül.
4. A piaci bizalom – a hírnév elve : a hírnevet a tisztességes, kompetens munkatársak adják. A hírnév hat a források megszerzésére és a partnerekkel való együttműködésre
5. Társadalmi bizalom – a hozzájárulás elve : értékteremtés mások, az egész társadalomszámára. A szervezet globális polgári viselkedésének alapja az egyén globális polgári viselkedése.

Mahatma Gandhi : „Nincs olyan, hogy az ember az élet egyik területén helyesen cselekszik, miközben egy másik területen helytelen tetteket követ el. Az élet oszthatatlan egész”.

A bizalom dimenziói

- mélység (depth) – felületes- és mély bizalom. A mélységhez idő és munka kell. Ajánlások segíthetik (transferred trust)
- időtáv – rövid és hosszútávon kialakuló bizalom

A bizalom funkciói :

- pozitív-, tartós csapat hangulat/közösség érzés fenntartója (becsülhető)
- együttműködések (hierarchia, szervezetek közötti) elősegítője (viselkedés-, felfogás befolyással) – nélkülözhetetlen (bizalom nélkül nincs !)

Bizalom jellemzői :

- személyről személyre változó hajlam (extrémítás nem jó)
- érzelmi hatások (racionalitáson és érdekeken túl)
- a bizalom =befektetés
- munkával jár (kezdéskor a legelső feladat, tenni kell érte)
- kockázattal jár (ami sosem csökken nullára)
- hasznot hoz/üzleti érték – költség csökkenés, hatékonyság növekedés, megfelelő információkhoz jutás, profit növekedés, ellenőrzés csökkenés,
- a szociális komplexitást csökkenti - feleket a jövő bizonytalansága hozza össze (kooperáció),
- speciális forrás, mert a használattal nő és nem csökken.

A bizalom mítoszai:

MÍTOSZ	VALÓSÁG
A bizalom „soft” tényező	„Hard” tényező, számszerűsíthető, mérhető (hatás sebességre és költségekre)

A bizalom lassú	Gyorsan is történhet (bizalmatlanságból hosszabb a visszatérés)
A bizalom kizárólag a jellemre/tisztességre épül	A bizalom a jellem és a kompetencia közös funkciója
Ha elveszítjük a bizalmat, nem tudjuk helyreállítani	Nehéz, de helyreállítható
A bizalmat nem lehet tanítani	Hatékony tanítható és tanulható . Stratégiai előnnyé alakítható
Túl kockázatos	Nagyobb kockázat a bizalmatlanság
Vagy van bizalom vagy nincs	Bizalmat lehet teremteni és lerombolni
Egyszerre csak egy emberrel lehet kialakítani bizalmat	Az egy embernél kialakított bizalom elvezet sok emberrel kialakított bizalomhoz

Az „okos” bizalom megadása (Covey-Meril alapján) – „Egyaránt hiba : mindenkinek hinni és senkinek sem” – Seneca

Az okos bizalomhoz két tényezőt kell elsajátítani

- bizalomra való hajlandóságot (egyéniség, felkészültség, múltbeli tapasztalatok)
- elemzőképességet (helyzetfelmérés, döntés képesség, megoldás választás, képességek, tapasztalat, műveltség). Vizsgálandók : mi a lehetőség ? milyen kockázattal jár ? milyen az érintett emberek hitelessége (kompetencia és jellem) ?

Bizalom építés megoldásai

- hitelesség felépítése
- közös célok és megvalósítás/eredmény
- próba lehetősége
- megfelelő teljesítés/teljesítmény –referenciák, bizonyítékok
- egyértelműség és előreláthatóság kialakítása -garanciák
- pontos, nyílt (elérhetőség), őszinte kommunikáció
- megosztott ellenőrzés
- mások tekintetbe vétele
- bizalom megadása

Hogyan születik a bizalmatlanság ?

- csalódottság (a valóság nem mindig felel meg a várakozásoknak)
- vezetői magatartás – ha a vezető vét a legfontosabb értékek ellen (csal, lop hazudik),
- bizalmatlanság – a bizalmatlanság bizalmatlanságot szül

A bizalom sérülésének paraméterei

- a sérülés/csalódás nagysága –ettől függ a következmények mértéke (pl.: tisztítóban nem mindegy, hogy egy nagyon új ing veszik el, vagy egy éppen kiselejtezés előtti)
- a megsértett prioritások száma
- speciális bizalom összetevő sérülése (pl.: becsületesség vagy jóakarát sérülése erősebb hatású, mint a kompetencia elismerés sérülése)

A bizalom visszaállítása

Csalódást követően a bizalom visszaépítése nehéz, de lehetséges (sokak szerint lehetetlen). Bizalom építés kétoldalú folyamat, kölcsönös elkötelezettség kell.

- kibékülésnél (reconciliation) mindkét fél rendbe akarja hozni a kapcsolatot és ebben a megbocsátás is benne van.
- megbocsátás (forgiveness) lehetséges úgy, hogy a jövőbeli bizalom nem áll fenn újból (erőszak esetén a megbocsátás létrejön, de semmiféle kapcsolat nem folytatódhat).

Bizalmatlanság megszüntetés/bizalom visszaállítás lehetséges megoldásai :

- a bizalom összeomlást követően azonnali akció, figyelemmel a sértett oldalra
- bocsánat kérés (apology) és a történetek értékelő megbeszélése
- őszinteség
- a kapcsolat részletes ismerete
- kárpótlás és bűnbánat biztosítása
- a jövőbeli elvárások újra tárgyalása,
- a kapcsolat iránti elkötelezettség megerősítése.

Felhasznált irodalom

1. S.M.R. Covey-R. R. Merrill : A BIZALOM SEBESSÉGE. A rejtett tényező, ami mindent megváltoztat. HVG Könyvek 2011
2. J.K.Pinto, D.P. Slevin, B. English : Trust in Projects : An empirical assessment of owner/contractor relationships, International Journal of Project Management, 27 (2009), pp 638-648
3. David Horsager : The Trust Edge. How Top Leaders Gain Faster Results, Deeper Relationships, and a Stronger Bottom Line, Free Press, New York, 2009

ÖSSZEGZÉS

A Műhely célja, hogy felhívja a figyelmet a bizalom építés jelentőségére az együttműködések sikerességében. A közös beszélgetés során a résztvevők meggyőződhetnek arról, hogy a bizalom nem soft, hanem hard összetevője a sikernek, hiszen mérhető. Nem igaz az a mítosz sem, hogy a bizalom nem fejleszthető, mert tanulható/tanítható. Igaz, hogy kockázatos a bizalom megadás, de ennél sokkal kockázatos a bizalmatlanság. A Műhely beszélgetés, a közös gondolkodás elősegítheti a menedzsment szakmai tudás fejlődését, az elméleti eredmények gyakorlatba ültetését.

A 42. PM Műhely (2019. szeptember 19. 16:00-18:00, BME Infopark I. B. 110) témájához kapcsolódó, **megbeszélendő kérdések:**

1. Befolyásolta-e életét, céljainak elérését a bizalom vagy bizalmatlanság és hogyan ?
2. Mi alapján adja meg valakinek a bizalmat ?
3. Mik lehetnek a bizalom meglétének előnyei ?
4. Mik lehetnek a bizalmatlanság hátrányai ?
5. Mik lehetnek a bizalom akadályai ?