HÍRKÖZLÉSI ÉS INFORMATIKAI TUDOMÁNYOS EGYESÜLET

ALAPÍTVA 1949

24. Projektmenedzsment Fórum

PROJEKT – BIZALOM – MENEDZSMENT

Előadások gyűjteménye

2022. április 7.

www.hte.hu
www.htenet.hu

TARTALOMJEGYZÉK

24. Projektmenedzsment Fórum kiadványa
PROJEKT – BIZALOM - MENEDZSMENT

Sárvári Marianna, *SPQR Tanácsadó Kft.,* ÉV PM`21 előadása
A bizalom szerepe a projektek sikerében 7

Szalay Imre, *NJSZT*
Bizalom 17

Szabó Gabriella, *Watson Coaching Iskola*
Önbizalo-önértékelés-önbecsülés 32

Kulcsár Zsolt, *Integral Vision*
Társas bizalom és önszerveződés.....35

Katona Melinda, *Borealis*
A szervezeti bizalom ereje.....45

Szalai Zsolt, *KEVE Társaság*
Üzleti bizalom – eszköz vagy kötelezettség?.....69

Marosán György
Bizalom a 21. században: új feltételek és szerepek.....78

Prónay Gábor, *BME HIT*, **Török L. Gábor**
Bizalom kérdőíves kutatás eredményei 89

A projektvezető önbizalma, magabiztossága.....120
Kerekasztal beszélgetés Darabos Andrea, *Lean Advantage* vezetésével
Czifra Julianna, *Business Coach & Mediator*
Balaton László, *Raiffeisen Bank*
Orbán Gergely, *Doctusoft*
Darabos Andrea, *Lean Advantage*

Bizalom építés projektben 122
Kerekasztal beszélgetés Darabos Andrea, *Lean Advantage* vezetésével
Nyéki Emőke, *Franklin Covey Magyarország*
Kovács Endre, *NMHH*
Sárvári Marianna, *SPQR Tanácsadó*
Darabos Andrea, *Lean Advantage*

A RENDEZVÉNY SZPONZORAI

LEGRAND MAGYARORSZÁG
PRO-COMPASS
THYSSENKRUPP COMPONENTS TECHNOLOGY HUNGARY
T-SYSTEMS

A SZERVEZÉSBEN EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

FŐVÁLLALKOZÓK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (FŐVOSZ)
HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)
MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)
NEUMANN JÁNOS SZÁMÍTÓGÉP-TUDOMÁNYI TÁRSASÁG (NJSZT)
PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT

MEDIA PARTNER

MFOR.HU

SZERVEZŐ BIZOTTSÁG

Társelnökök

Prónay Gábor	BME HIT
Szalay Imre	NJSZT

Szervező Bizottsági tagok

Baczó Tamás	Ericsson
Balogh István	
Blaskovics Bálint	Corvinus Egyetem
Boros Péter	FÖVOSZ-IPMA
Cserna József	PMSZ
Darabos Andrea	Lean Advantage
Deák Csaba	Miskolci Egyetem
Dudás Dezső	KIFÜ
Horn Balázs	ThyssenKrupp
Károlyi László	Legrand Magyarország
Kerékfy Pál	Metropolitan Egyetem, ZSKE
Kovács Endre	NMHH
Kremmer László	PMI Budapest
Nagy Péter	HTE
Pallag Mihály	T-Systems
Szilágyi János	Legrand Magyarország
Szkenderovics Ildikó	HTE PM Szo
Tézsla Mária	HTE
Török L. Gábor	

A FÓRUMRÓL

A hazai projektmenedzsment szakma legnagyobb hagyománnyal rendelkező **PM Fórum** konferenciájára immáron a **24. alkalommal** kerül sor 2022-ben. A Fórum ez alkalommal is kiváló alkalom a kapcsolatépítésre, az ötletek cseréjére, a szakmai beszélgetésekre.
A szakmai célkitűzéseknek megfelelően a 24. Fórum központi témaként a projektmenedzsmenthez nélkülözhetetlen bizalom jellemzőit, megteremtésének-megtartásának kritikus kérdéseit, lehetőségeit vizsgálja az egyéni-, társas-, szervezeti, piaci-üzleti-, társadalmi vonatkozásban. A globalizálódó és digitalizálódó világban a fejlődést jelentő komplex rendszerek létrehozásának kritikus kérdése az együttműködési készség-képesség, amihez nélkülözhetetlen a bizalom megléte az egyének között, a szervezetben, a vállalkozásban és nem utolsó sorban a mindezeket magába foglaló társadalomban. A bizalom alapvetően meghatározza a kapcsolatokat, az érték teremtő tevékenység minőségét. Ez teszi szükségessé, hogy a projektek irányításában meghatározók tisztába legyenek a bizalom megteremtésének feltételeivel, fejlesztési lehetőségeivel és módszereivel, hogy magasszintű együttműködéssel a projektek sikeresen megvalósulhassanak.

A célkitűzésnek megfelelően a konferencia alcíme

PROJEKT –BIZALOM - MENEDZSMENT

A bizalom dimenzióinak bemutatására-elemzésére kiemelkedő szakemberek kerültek felkérésre. A különböző bizalom szintek jellemzőinek megértését gyakorlati tapasztalatokkal megerősítő kerekasztalok kívánják elősegíteni, ahol lehetőség van a résztvevők aktív részételére.

ELŐADÁSOK

A kiemelt előadást tartó, elismert szakmai tekintélyű előadók



Katona Melinda közgazdász, szervezetfejlesztő, management tanácsadó, executive coach, a Borealis szervezetfejlesztő cég ügyvezető tulajdonosa. Öt országban szerzett felsővezetői tapasztalatokat. Kiemelt témái: jövőbiztos szervezetek, a szervezeti bizalom hatása a változási, fejlődési képességre.



Kulcsár Zsolt okleveles pszichológus, UX tervező, e-learning tanácsadó. A nemzetközileg is elismert Integral Vision alapítójaként önszerveződő keretekben működő cégek konzultánsa.



Marosán György fizikus, a filozófia kandidátusa, főiskolai tanár. Szakterületei: stratégiai menedzsment, társadalmi evolúció, politológia. 15 könyv és 95 jelentős publikáció szerzője.



Sárvári Marianna közgazdász, két évtizedes banki és infokommunikációs vezetői-, IT fejlesztési projekt- és programmenedzseri gyakorlattal, sikerekkel.



Szabó Gabi Master Certified Coach, Team Coach, Watson Coaching és Coach Iskola alapító szervezetfejlesztő, IPMA projektmenedzsment tréner.



Dr. Szalai Zsolt közgazdász, hazai és nemzetközi pénzügyi-, befektetési tapasztalatokkal. Saját cégével üzletviteli tanácsadást (vállalatfinanszírozás, projektfinanszírozás, innováció menedzsment) végez. Több hazai és külföldi egyetemen vendégoktató, konferenciákon előadó. A KEVE elnöke.

KEREKASZTALOK

Kerekasztal beszélgetés 1: A projektvezető önbizalma, magabiztossága
A személyes hitelesség fontos bázisa a vezető hite önmagában. A kerekasztal beszélgetés során körbejárjuk az önbizalom forrásait, gyökereit, megbeszéljük, hogy melyek a bizalom összetevői, s azok hogyan segítik a projektvezető szakmai és a személyes boldogulását. Vagy akár azt is, hogy kritikus helyzetben hogyan hat a bizalom a teljesítményre.

Levezető elnök: **Darabos Andrea** (Lean Advantage)
Felkért hozzászólók:
Balaton László (Raiffeisen Bank),
Czifra Julianna (Business Coach & Mediator),
Orbán Gergely (Doctusoft)

Kerekasztal beszélgetés 2: Bizalom épités projektben
A társas és szervezeti bizalom kérdéseit a projekt működésben járjuk körül ebben a kerekasztalban. Fontos megbeszélni, hogyan alakítható a bizalmi kapcsolat a projekt csapatban, a szponzorral,- továbbá hogyan tartható fenn problémák esetén, és ez mennyiben járul hozzá a projekt eredményességéhez. A bizalmi kultúra hogyan segítheti a hatékonyságot, a bizalom kockázatának mérséklését, az egyéni felelősségvállalás növelését.

Levezető elnök: **Darabos Andrea** (Lean Advantage)
Felkért hozzászólók:
Kovács Endre (NMHH),
Nyéki Emőke (Franklin Covey Magyarország),
Sárvári Marianna (SPQR Tanácsadó)



Sárvári Marianna

SPQR Tanácsadó Kft.

A bizalom szerepe a projektek sikerében

„Az Év Projektmenedzsere 2021” előadás

„Az Év Projektmenedzsere 2021” előadás, Sárvári Marianna





A mai rövid előadásomban a személyes tapasztalataim alapján beszélek a projektmenedzsmentről. Az időkeretre tekintettel leszűkítem a témát a projektmenedzsment fontosabb – általam is megtapasztalt - sikertényezőire.



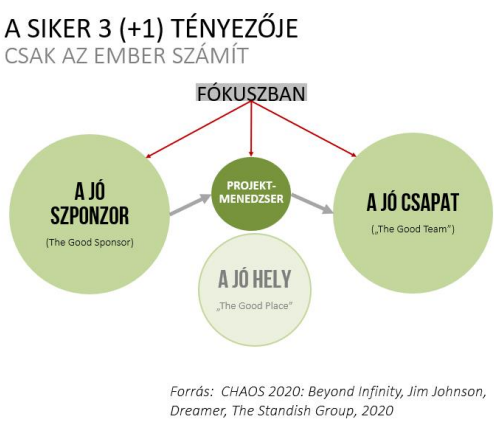
Röviden elmondom, hogy hogy lettem projektvezető és mit tanultam a „projektmenedzserré válás” útján.

A szakmai pályafutásom nagy részét - 18 évet - egy munkahelyen, a Raiffeisen Bankban töltöttem. Itt egy klasszikus vállalati karrier-útvonalat jártam be, ügyintézőként kezdtem, csoportvezető, majd főosztályvezető és végül ügyvezető igazgató lettem. Ezt követően egy másik nagyvállalatnál lettem felsővezető, majd ugyanott egy globális részleg irányítója.

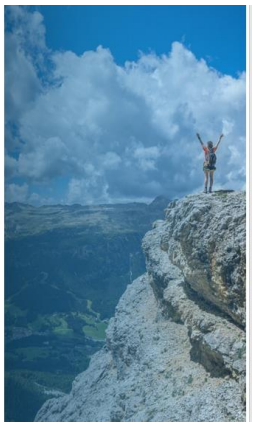
Ezt követően nagy változás következett be a karrieremben és az elmúlt 6 évet már kizárólag nagy projektek és programok vezetésével töltöttem. Visszatekintve, a váltás nagy tanulsága, hogy ugyan ebben a szerepben tudok támaszkodni a klasszikus karrierútvonalon szerzett tapasztalataimra, de azok

által még nem feltétlenül leszek sikeres. Az általam vezetett projektek 4 különböző nagyvállalatnál zajlottak, zajlanak. Így érthető módon mindig alkalmazkodnom kell a helyi kultúrához (ami nem feltétlenül egyszerű, hiszen annak sok eleme nem látható), ebből következik, hogy „környezet-tudatosnak" kell lennem, a helyi játékszabályokat tiszteletben kell tartani és gyorsan kell a környezeti tényezőket feltárni, megtanulni.

Egy projektekben sokkal gyorsabban kell bizonyítani, mint egy „klasszikus" vezetői pozícióban, ha úgy tetszik a teljesítmény hiánya nagyon hamar lelepleződik. Gyorsabban kell a csapatot felépíteni, a tagokat motiválni, a munkát megszervezni, végrehajtani. Szükség van projekt menedzsment ismeretekre (amelyek egy vezetői pozícióban is jól jönnek), de ezen a pályán enélkül nem lehet boldogulni. Ezeket az ismereteket pedig „intézményes" formában (pl. PMP, IPMA bizonyítványok megszerzésével), de leginkább a gyakorlatban el kell sajátítani.



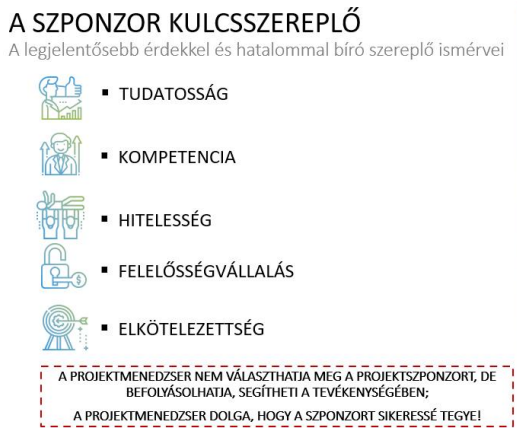
Forrás: CHAOS 2020: Beyond Infinity, Jim Johnson, Dreamer, The Standish Group, 2020



Közhely, de igaz, hogy a projektmenedzsmentben is ilyen-olyan módon csak az 'ember' hozza el a sikert vagy okozza az elbukást. Ez nem csak az én bölcsességem, hanem kutatások is alátámasztják ezt. Az egyik ilyen kiemelkedő kutatás a Standish Group (egy bostoni székhelyű kutatóintézet) majd' 3 évtizeden keresztül végzett kutatása, a Chaos report 2020, amely mintáját 2020-ban már 50 ezer IT projekt szolgáltatta. Ők azt állapították meg, hogy sorrendben a legkiemelkedőbb sikertényezők, a szponzor, a csapat és a „hely" (azaz az a szervezeti közeg, ahol a projekt zajlik). Egy kicsit rosszul esett, hogy a projektmenedzser nem lett dobogós helyezett ☺. (A projektmenedzsert csak én tettem fel az ábrára, hiszen ma a projektmenedzseri tapasztalataimról kell beszámolnom és azt gondolom, hogy természetesen jelentős a szerepe a projekt eredményességében.)

Ez a sikertényező lista (sorrend) egybevág a saját tapasztalataimmal is.

Nézzük először a projektszponzor szerepét.





Aki vezetett projektet, tudja, hogy egy szereplőnek, nevezetesen a szponzornak, mennyire kiemelkedő szerepe van a projekt sikerében. Kell egy jelentős szervezeti hatalommal, tekintéllyel (és nem utolsó sorban büdzsével) rendelkező szereplő, akinek nagyon fontos, hogy a projekt elérje a célját. (A szponzor a szervezet különböző szintjeiről érkezhet, de jellemzően ő a „felsővezetés" arca a projektbe. Különösen így van ez nagy, stratégiailag is jelentős projektek esetében). Neki a legfontosabb a projekt, amely által pl. a stratégiát vagy ahhoz kapcsolódó üzleti célokat valósít meg, egyéni karriercélját eléri, stb. (Nem mellesleg ő az, aki a projektvezetőt kinevezi, de le is válthatja. Formálisan elképzelhető, hogy a Projekt Irányító Bizottsága hoz ilyen döntést, de e mögött rendre a projekt szponzora áll.)

Idő híján részleteiben nem ismertetem, hogy milyen fontos „szponzori" ismérvek vannak. Csupán két megjegyzést szeretnék ehhez a témakörhöz hozzáfűzni:

1. Egyáltalán nem magától értetődő, hogy minden szponzor „jó szponzor", sőt… (Ez is egy olyan szerepkör, amit tanulni kell/ene, ennek mintha a kultúrája még nem lenne meg minden vállalatnál…)

2. A projektmenedzser nem választhatja meg a szponzort, de az a kötelessége, hogy a szponzorát sikeressé tegye!

A szponzor után a következő sikertényező egy projektben a csapat, különösen az irányító csapat.



Ha elárulhatok magamról valami személyeset: ún. *„bizonytalan túlteljesítő" vagyok*. Állandó önreflexióban vagyok, folyamatosan elemzem, hogy elég jól csinálom-e, amit csinálok. Talán emiatt is, akkor érzem magam biztonságban, ha mellettem kiváló emberek (mondhatnám azt is, hogy nálam, legalábbis a saját szakterületükön, sokkal jobbak) dolgoznak.

Ha tehetem, a vezetői csapatomat úgy igyekszem összeállítani, hogy szakmailag megkérdőjelezhetetlen kollégákkal dolgozzak. Egy korábbi munkahelyemen volt fontos vezetői elv, hogy egy vezetői csapat az egész szervezet sikeréért felel. Így én is azt várom el a vezető társaimtól, hogy az egész projektért feleljenek. Ezzel a hozzáállással elkerülhető a „silós" működés.

Ösztönösen, de olykor tudatosan is keresek olyan kollégát, aki felvállalja az „ördög ügyvédje" szerepet, aki mások előtt észrevesz és jelez kockázatokat, aki kevésbé hajlamos a „csoport-gondolkodás" (Group think) áldozatává válni.

Fontosak a „hősök" a vezetők között is, akik az olyan váratlan akadályokat is elhárítják, amelyek nem feltétlenül tartoznak a felelősségi körükbe.

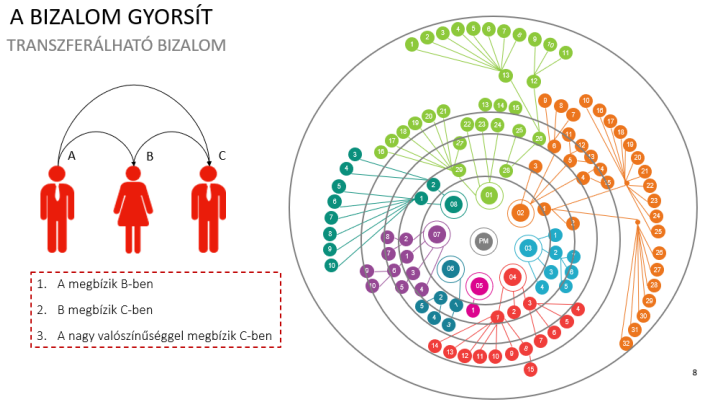
Elengedhetetlen a vezetői csapatban is a fegyelmezett munka-nyomon követés is.

Végül, de nem utolsó sorban fontos feladatom, hogy biztonságos közeget teremtsek, mert ez a jó minőségű alkotó munka záloga. Ebben a közegben nem kínos hibázni, kudarcot elszenvedni. A kudarcokból, hibákból tanulunk (és nem a felelős keresésére, hanem a megoldásra koncentrálunk).



A változatosság gyönyörködtet (ahogy szokták mondani), de tapasztalataim szerint főleg hasznos.

Azokban a projektekben, ahol belsős szakértők, külső tanácsadók, és szállítók egy jó mixe dolgozott, könnyebb volt minden váratlan helyzetre megoldást találni. (Egy kicsit működik az egészséges versenyszellem is, mindenki bizonyítani akarja kiválóságát.) A minap hallottam a PMI egyik rendezvényének, a PMEXPO 2022-nek egyik előadásán, hogy a hibrid „befogadó” csoportok teljesítménye 17 %-al, a döntéshozási minőségük 20 %-al, míg az együttműködésük minősége 29 %-al meghaladja a nem ilyen elvek mentén szerveződött csapatokét. (Leading in the new normal: Hybrid Inclusive Teams, Lily Woi, 2022. március 24.)



Ha felállt a vezetői csapat, akik az előbb elmondott ismérvekkel bírnak (kiválóak, felelősséget vállalnak, magukénak érzik a projektet) és élvezik a bizalmamat (hiszen én vettem fel őket). Ha ez így van, akkor jelentős önállósággal építhetik fel a csapatukat. Magától értetődik, hogy a bizalom gyorsítja a projekt végrehajtását, hiszen nem kell pl. leellenőriznem, hogy kiket vesznek fel, hogyan kezdik el a munkát. Ha megvan közöttünk a bizalom, az felgyorsítja a folyamatokat, hiszen nem kell ellenőríznem, netán személyesen részt vennem, a további projekttag kiválasztási folyamatban. Ily módon a bizalmam transzferálódik, ami felgyorsítja a projekt felállítását és a végrehajtását is.

A JÓ PROJEKTMENEDZSER

Saját tapasztalatok



A jó projektmenedzser

A csapat sikerényezőjének bemutatása után hadd osszam meg a projektvezetői „krédómat", azaz azokat az elveket, amelyeket fontosnak tartok a munkámban.

Visszautalok a bevezetőmre, ahol bemutattam a „siker" tényezőit. A szponzor és a csapat után rátérek a saját **projektvezetői tapasztalataimra**, azaz arra, hogy az én gyakorlatomban milyen tényezők vezetnek sikerre.

A vezetői csapatról már ejtettem szót. Emellett megemlítem, hogy bármilyen projektet vezessek is, mindig megkeresem a projekt távlatosabb értelmét, azaz valamilyen **víziót is felvázolok**. (Nem egyszerűen IT projektet csinálunk, hanem pl. megoldunk valamilyen nagyobb szervezeti problémát, ami által értelmet nyer a munkánk.)

Az **irányítási modell (governance)** adja meg a működési keretet, fegyelmezettséget, az egyértelműséget hoz a működésünkbe. (Definiáljuk, hogy hogyan működünk, ki, hol, hogyan hoz döntéseket, hogyan eszkalálunk, stb.)

Egy projektben számos döntést kell meghozni. Fontos, hogy **gyorsan és hatékonyan döntsünk**, akár hiányos információk alapján, kalkulált kockázatok felvállalásával (elkerülve a „túlelemzést", az analízis paralízist).

Projektvezetőként nagyon fontos feladatom a projekttagok előtti **akadályok elhárítása** („Chief Hurdle Remover Officer" szerep.

Ahogyan már említettem, magam is, de a vezető csapattal együtt is az állandó **„önreflexió"** állapotában vagyunk, vizsgáljuk, hogy jó irányba megyünk-e vagy valamilyen korrekcióra szükség van-e.

A folyamatos, jó minőségű **kommunikáció** az érintettekre szabva (PMI szerint a PM az ideje 90 %-át kommunikációval tölti). A kapcsolatok építése, a hálózataink építése és a cél érdekében történő használata rendkívül fontos.

A **„PM adó"** a riportok készítésére, adminisztrációra fordított idő. Ez – bár fontos – de nem tölthetek ezzel többet mint az időm 20 %-át, mert ha többet töltök vele, akkor a sokkal értékesebb tevékenységektől veszem el az időt.

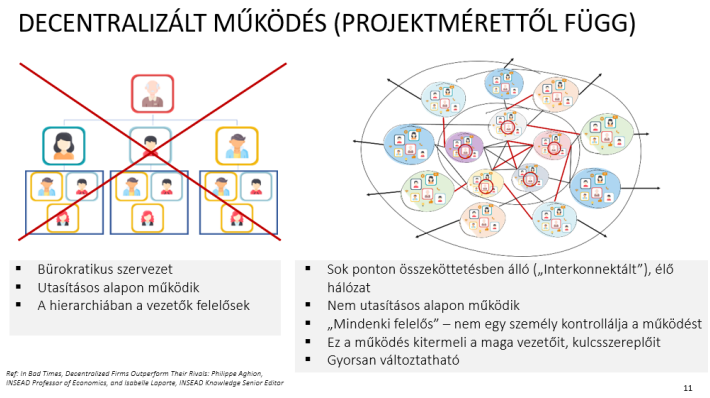
A komplex projektekben a stressz, a folyamatosan felmerülő kockázatok, akadályok miatt sok a konfliktus, emberi elakadás. **A PM pszichológus** is, folyamatosan figyelnünk kell a kollégáink (és a saját) lelkiállapotunkra és kell, hogy legyen eszköztárunk ezek kezelésére.

Bármekkora is az általam vezetett projekt, nem tehetem meg, hogy mindig a 'dolgok felett' vagyok, azaz, hogy csak „horizontálisan" tekintem át a projekt ügyeit. Komolyabb szakmai kérdések esetén vagy elakadásoknál **le kell ásnom a probléma mélyére**, hogy segítsem a szervezet átlendülést ezeken.

Végül, de nem utolsó sorban fontosnak tartom a **„Nem adom fel"** mentalitást. Sokszor könnyebb lenne elmenekülni, kiszállni, de, ha felelősséget vállaltam a projektért, akkor nem adom fel. A félelmeimet, a saját stresszemet is kezelnem kell. Nem mutathatom a csapatomnak az elbizonytalanodásomat, mert tudom, hogy ez átragad rájuk. Kiváló eszköz a nehéz helyzetek kezelésére a humor, hiszen az oldja a feszültséget.



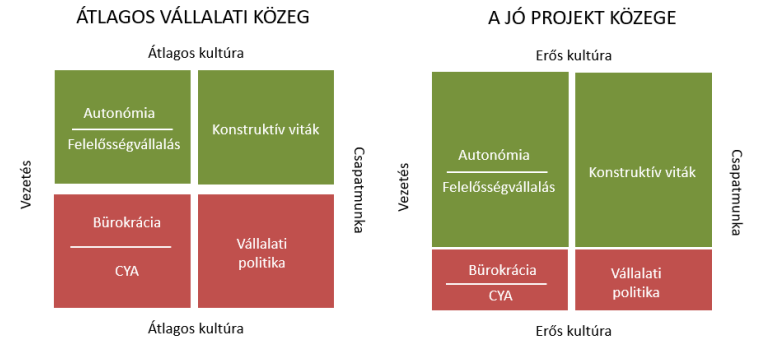
Külön diát szenteltem az értékeknek, mert ezt a témát nagyon fontosnak tartom. A saját értékrendszerem és a közösen elfogadott értékeink egyértelművé teszik az elvárásokat, azt, hogy hogyan működünk mi. Ezekről beszélnünk is kell, hogy azok mindenki számára iránymutatásul szolgálhassanak. Fontos értékeim, amelyek betartását és tiszteletben tartását el várom a csapatomtól is a csapatmunka, a tisztesség, a minőség, a kiválóság, a felelősségvállalás, a diverzitás, a másság tiszteletben tartása, a megbízhatóság, a hatékonyság.



Hálózatos működés

„A szervezeti ábra nem gátol az együttműködésben.", mondta egyszer egy bölcs kollégám és milyen igaza volt. Jellemzően egy hierarchikus ábrán mutatjuk be a projektszervezetet, de valójában a hálózatos működés sokkal egészségesebb, több kapcsolatot éltet, gyorsabb és hatékonyabb. Ez a fajta működés is a kultúrából, az értékekből vezethető le. Ha „átmegy" a szervezeten, hogy az együttműködés, a csapatmunka érték és nem egy ember dönt, hanem sokan fel vannak hatalmazva döntéshozatalra, akkor a mindenkori feladatnak (problémának) megfelelően kell szerveződnünk és megvalósul az ún. összekötött („interkonnektált") hálózatos működés. Meggyőződésem, hogy enélkül a szervezeti berendezkedés nélkül egy komplex projekt nem lehet eredményes.

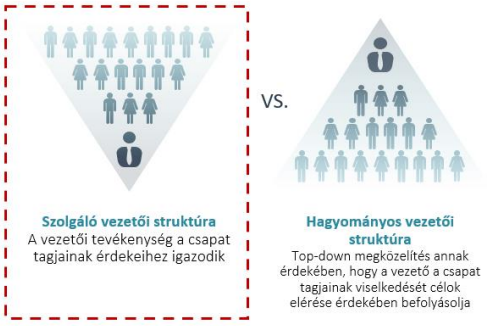
A MEGFELELŐ KULTURÁLIS KÖZEG BIZTOSÍTÁSA A PROJEKTBEN



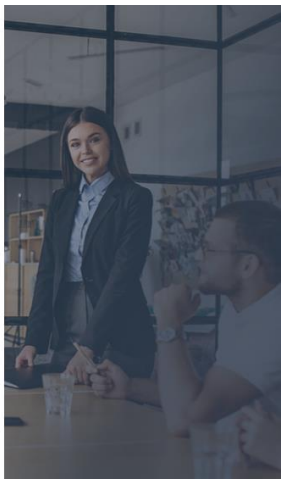
A modell forrása: The Book of Trust: Build Trust, Be Trusted, And Know Who To Trust, Yoram Solomon, PhD, 2nd Edition

Yoram Solomon, amerikai szerző (és „Trust expert” 😊) The Book of Trust: Build Trust, Be Trusted, And Know Who To Trust című könyvében találtam azt a modellt, amely szerint egy átlagos vállalati közegben közel azonos arányban van jelen az egyik oldalon a túlszabályozottság, a bürokrácia, és a „fenékvédés” (CYA, „Cover Your Ass”) mentalitása, az egészségtelen vállalati politika és a másik oldalon az önállóság (autonómia), a felelősségvállalás és a konstruktív viták lehetősége. A siker fontos tényezője, hogy a projektünkben az arányt javítsuk és lehetőség szerint szorítsuk vissza a bürokrácia és a vállalati politika mértékét. A szponzornak és a projektvezetőnek módjában áll, akár a vállalati közegnél jobb „szubkultúrát” létrehoznia a saját projektjében. Erre kell törekednünk.

A PROJEKTMENEDZSER MINT CHRO: CHIEF HURDLE REMOVAL OFFICER*



Forrás: https://tompeters.com/blogs/toms_videos/docs/Servant_Leadership.pdf



Robert Greenleaf-től származik a szolgáló vezetés ideája. Tom Peters-től pedig a „Boss-as-CHRO: Chief Hurdle Removal Officer” megfogalmazás, azaz annak hangsúlyozása, hogy a vezető egyik legfontosabb feladata, hogy a munkatársai munkáját megkönnyítse, előlük az akadályokat elhárítsa (https://tompeters.com/blogs/toms_videos/docs/Servant_Leadership.pdf).

Újra és újra fel kell tennem magamnak a kérdést, hogy mit tettem azért ma, tegnap, stb., hogy megkönnyítsem a kollégáim munkáját. Ez a dolgom.

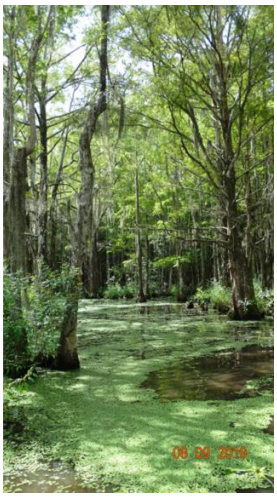
KÉMLELD A HORIZONTOT!

Célra tartás; Big Picture

„When you're fighting off the alligators, it's hard to remember you were trying to drain the swamp."



Forrás: https://www.cbsnews.com/news/beware-the-alligators-what-holds-middle-managers-back/



Saját felvétel

Richard Jolly-tól, a London Business School professzorától kölcsönöztem azt az idézetet, hogy „Ha aligátorokkal küzdesz, nehéz észben tartani, hogy a mocsárt próbálod lecsapolni.”. Az analógiát abban látom, hogy vezetőként folyamatosan szem előtt kell tartanom a projekt fő célját, „célra kell tartanom”, nem vihetik el a figyelmemet a végcélról a mindennapi csaták, ügyek. Ez leginkább az én dolgom mint vezetőé, ez a feladat nem delegálható.

A JÓ KOMMUNIKÁCIÓ



Már ejtettem szót a kommunikációról. A téma fontosságára tekintettel szeretném kiemelni, hogy nem egyszerűen kommunikálni kell, hanem jól kell kommunikálni. Fontos, hogy nem beszélünk mellé, sehol, semmikor, senki felé. Valamennyi érintett felé jó minőségben, konzisztensen és gyakran kell kommunikálni.

KOMMUNIKÁCIÓ A PROJEKTCSAPATON BELÜL

A kapcsolatok intenzitása



Kiemelt terepe a kommunikációnak a projekten belüli kommunikáció. Itt azt a szempontot szeretném kiemelni, hogy a manipulatív, hamis kommunikációt minden körülmények között el kell kerülni.

COVID-os időben nehezített volt a pályánk, de még ekkor is törekedtünk a gyakori, jó minőségű és lehetőség szerint személyes kommunikációra.



A sikertényezők közül nem szeretném kihagyni a szerencsefaktort sem. Nem magától értetődő, hogy egy időnyomás alatt megvalósítandó projektben megtaláljuk a megfelelő szakértőket, hogy valóban támogató közegre találunk és persze az sem, hogy én mint projektvezető „működöm”-e abban a közegben, még akkor sem, ha nagyon érzékeny vagyok a szervezet kulturális rezdüléseire. (Természetesen jellemzően nagyobb a szerencsék, ha felkészültek vagyunk és mindent meg is teszünk a siker érdekében.)



Végezetül, ha az itt elmondottakat átültetjük a gyakorlatba, akkor sikerre visszük a projektet és ezt a szűkebb vagy tágabb környezetünk elismeri. Tavaly én vehettem át az „Év Projektmenedzsere” nagyon megtisztelő és rangos szakmai díjat. A Világgazdaság hozzám közelállóan fogalmazott, miszerint díjazták az ELMŰ-ÉMÁSZ IT szétválasztását, amit nagyon sok kiváló kollégámmal hajtottunk végre. Hálával és köszönettel tartozom nekik és a díjat természetesen nekik ajánlottam!

Köszönöm szépen a figyelmeteket!



Áttekintő bevezetés a 24. PM Fórum témájához:

BIZALOM

Tematikus PM Fórumok

- 22. Fórum 2019. PROJEKT – EMBER – MENEDZSMENT
- 23. Fórum 2021. PROJEKT – SZERVEZET – MENEDZSMENT
- 24. Fórum 2022. PROJEKT – BIZALOM – MENEDZSMENT

Bizalom

Sok definíciója létezik

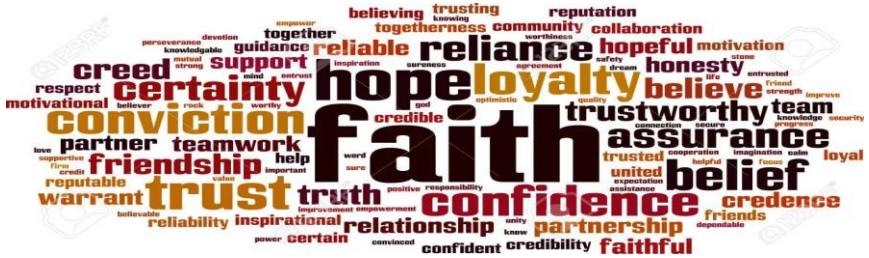
Sok megközelítés létezik

A mai nap alkalom, hogy

…kíváncsisággal térképezzük fel…



meggyőződés, magabiztosság



hit, hűség



hitel, remény

Mi a bizalom?



A bizalom egyfajta **meggyőződés, hit**, hogy sikerre viszünk dolgokat, hogy a másik emberre számíthatok

- Az együttműködést igénylő munka során **nélkülözhetetlen** a bizalom. Ha bízom a társaimban, és ők is megbíznak bennem, az pozitív érzésekkel tölt el, oldja a szorongásokat, felszabadítja a kreativitást, így termékennyé téve a közös munkát.
- A bizalom **nem határtalan:** Ha az élet vagy a munka valamely területén megbízunk a kollégánkban, akkor még automatikusan nem bízhatunk meg benne egy másik területen.
- A bizalom **nem kockázatmentes:** Aki bizalmat ad, az könnyen kiszolgáltatott helyzetbe kerülhet, mert a bizalommal vissza lehet élni.

Miért bízunk, kell bíznunk?



Ősi szükséglet: ígéret a túlélésre, a közösséghez való tartozás

Vágy: hogy egy másik személyt elég megbízhatónak tekintsünk, akire lehet támaszkodni

Motiváció: Két egymással függőségi viszonyban lévő ember esetén enyhítsük a függőségi viszonyból eredő szorongást.

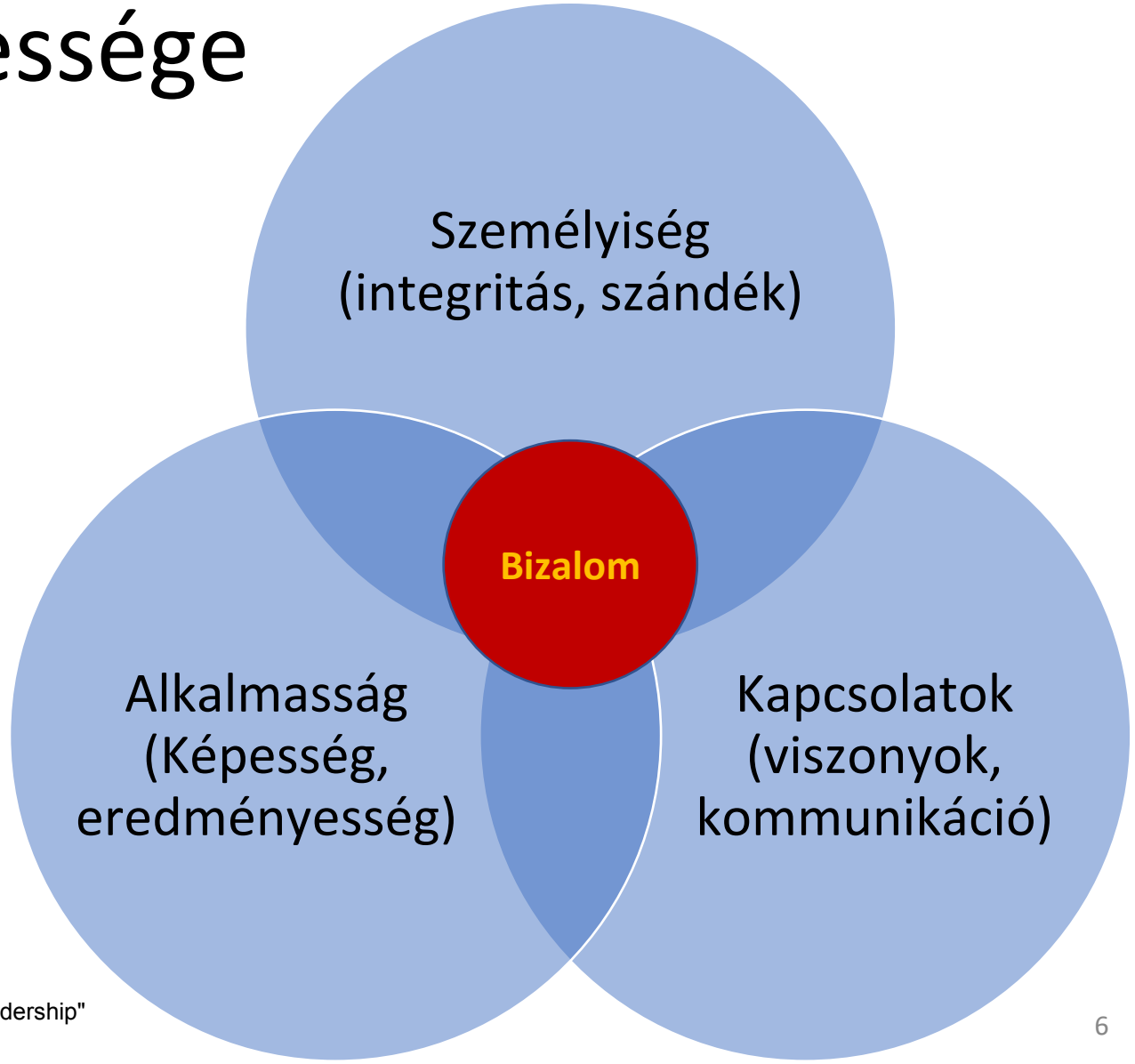
Michele Williams alapján

A vezetői készségek mélyén is ott a bizalom, és építésének képessége

A bizalom 3 C (Character, Competence, Connection) modellje

John C. Maxwell nyomán





Source of 3 Cs modell of trust: John C. Maxwell's book "The 21 Irrefutable Laws of Leadership"

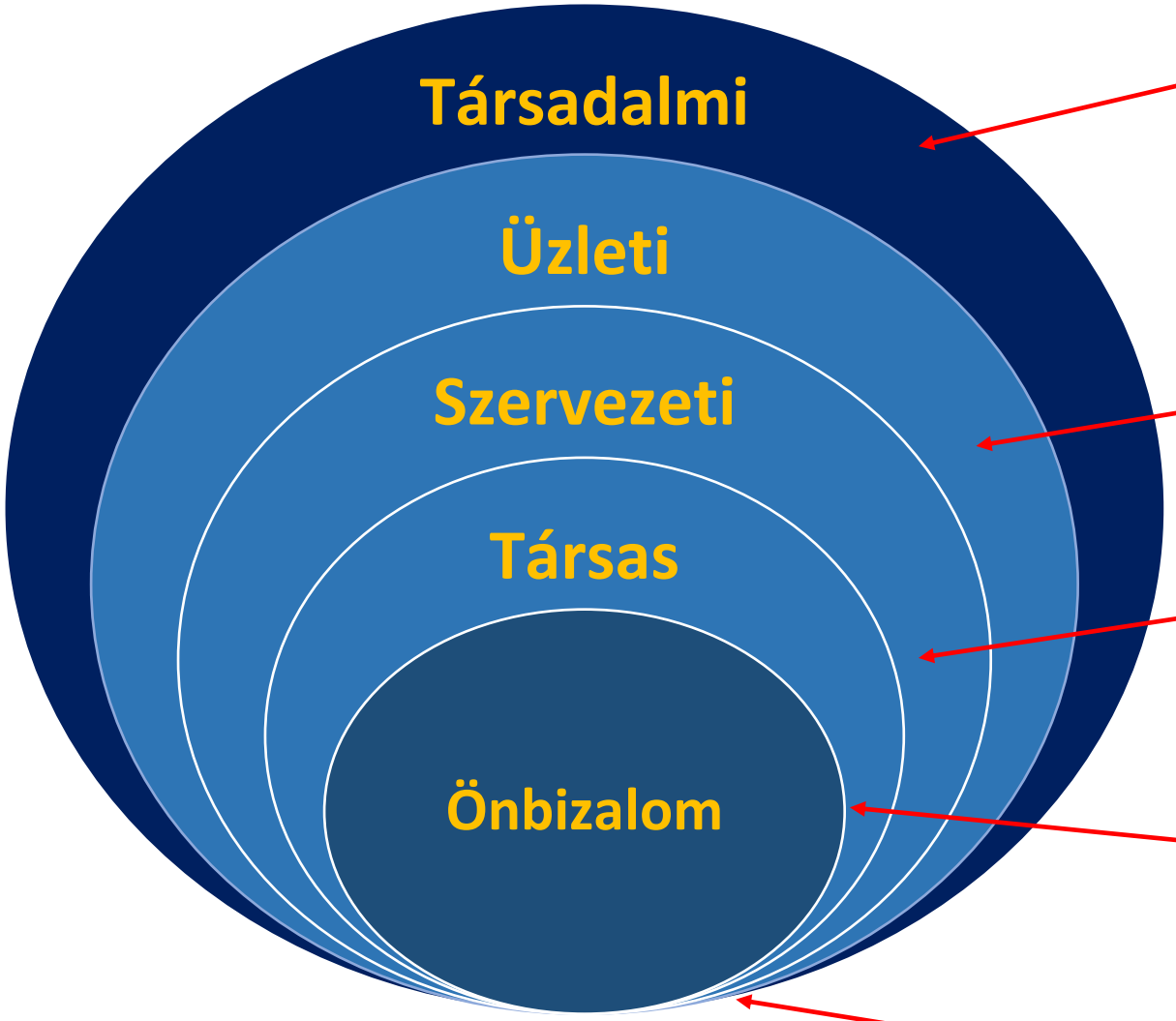
Character vs. Competence

Személyiség **Érzelmen alapuló bizalom**	**Alkalmasság** **Racionális bizalom**
Mennyire képes jó kapcsolatot kiépíteni másokkal	Mennyire képes elvégezni a feladatokat?
Kiszámítható, hiteles	Elkötelezettség a munkában
Jó szándékú	Számítani lehet rá
Tisztelet	Teljesítmény
Becsületetes, konzekvens	Eredményes

A vezetés és a bizalom építés nehézségei



A mai nap sorvezetője



Hozzájárulás

Jó hírnév

Összhang

Következetesség

Hiteleség



A bizalom rétegei
Stephen M. R. Covey alapján

Az egyes elemeket körbejáró előadások

Önbizalom - hitelesség

- Ahhoz, hogy bízzunk másokban, és mások bizalmát el tudjuk nyerni, mindenekelőtt önmagunkban kell bíznunk.
- **Az önbizalomhoz világos értékrendre, és ahhoz igazodó életvitelre van szükség**. Tudnunk kell, hogy milyen elvek szerint kívánunk élni, és a tetteinket ehhez kell hangolnunk. Az így elért eredmények tesznek hitelessé bennünket.
- Szabó Gabi : Önbizalom - önértékelés - önbecsülés

Társas bizalom – következetesség

- A bizalom **nem személytelen**: egy személyre irányul ez az érzésünk, akiben megbízunk.
- A bizalom **nem láthatatlan**, bár tárgya láthatatlan. **Meggyőződéssel** is mutassuk, hogy hisszük a másik személy jó szándékkal és eredményes módon fog segíteni, együttműködni
- Kulcsár Zsolt : Társas bizalom és önszerveződés

Szervezeti bizalom - összhang

- A bizalom **nem szerencse:** Az olyan szervezetekben, ahol a vezetők elvárják a bizalmat a munkatársaktól, előbb be kell **bizonyítaniuk**, hogy érdemesek rá.
- A bizalom **nem határtalan:** Ha az élet vagy a munka valamely területén megbízunk a kollégánkban, akkor még **automatikusan nem** bízhatunk meg benne egy másik területen.
- **A bizalom dinamikus**: Alapvetően egymáshoz bizalommal fordulva, jó szándékot feltételezve kezdjünk minden kapcsolatot. A bizalom törése esetén pedig tudatosan törekedjünk annak újraépítésére.
- Katona Melinda A szervezeti bizalom ereje

Az egyes elemeket körbejáró előadások

Üzleti bizalom – jó hírnév

- A bizalom a piaci kapcsolatokban nélkülözhetetlen, mert eladásakor a vevő és az eladó helyzete **aszimmetrikus:** az eladó többé-kevésbé tudja, mit ad el, a vevő azonban nem tudja, mit vesz, s a tranzakciók sohasem bástyázhatók teljesen körül.
- A kialakuló információs társadalomban messze fontosabb a bizalom, mint a korábbi gazdasági ciklusokban, mert a **tudás** bizalmi áru.
- Szalai Zsolt dr. : Üzleti bizalom- eszköz vagy kötelezettség?

- **Társadalmi bizalom - hozzájárulás**
  - A társadalmi bizalom az intézményrendszerek iránti bizalom, ehhez elengedhetetlen
    - az intézményi állandóság, **stabilitás** garanciáinak megteremtése
    - a lakosság, az érdekeltek **bevonása** a döntési folyamatokba.
    - a döntések és a megvalósítás, az államműködés **transzparenssé** tétele.
  - Marosán György : A bizalom a 21. században: új feltételek és új szerep

Hogyan éljük meg mi a bizalmat?
Beszámoló a kapcsolódó kérdőíves felmérésről

Dr. Török L.Gábor szociológus összeállításában ilyen kérdésekről kapunk visszajelzést

- Önbizalom
  - Inkább bizalommal, mint fenntartásokkal van azok iránt, akiket még nem ismert ki teljesen
- Társas bizalom
  - Kisebb kockázattal jár megbízni az emberekben, mint bizalmatlannak lenni velük szemben
- Szervezeti bizalom
  - Munkahelyén mennyire jellemzőek a bizalom kultúrájának értékei
  - Munkahelyére mennyire jellemző a kollégák, munkatársak közötti bizalom

Kerekasztalok – Darabos Andrea vezetésével – elismert projektmenedzserek, vezetők részvételével

1. A projektvezető önbizalma, magabiztossága

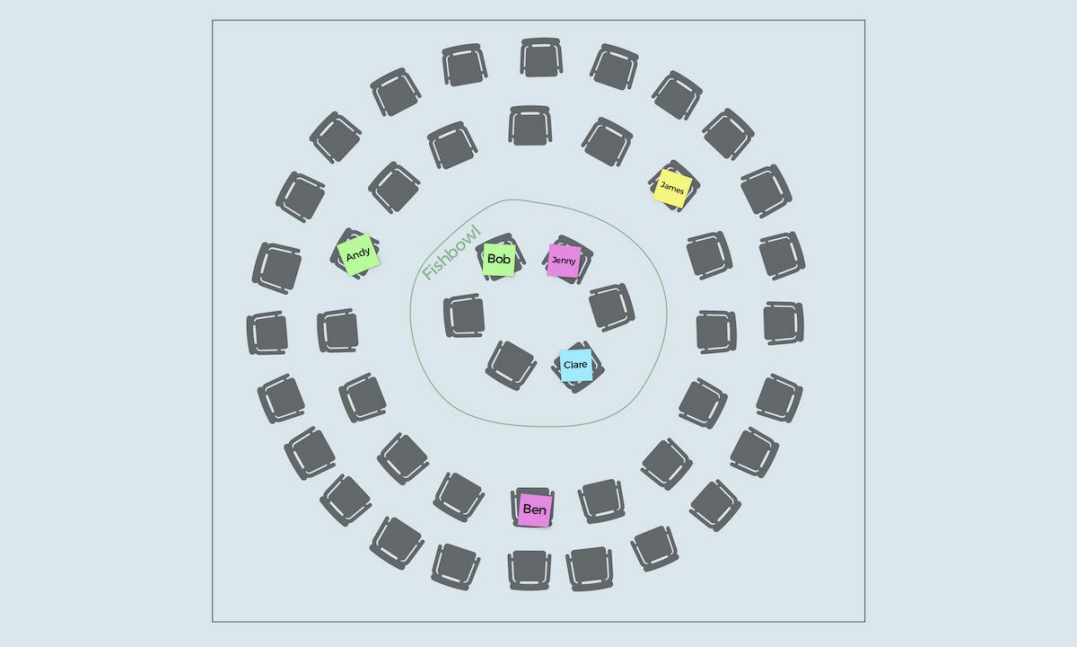
   Kell önbizalom, magabiztosság a szakmai és vezetői elismertséghez, tekintélyhez? Lehet-e tekintélye önbizalomhiányos embernek

2. Bizalom építés a projektben

Transzferálható bizalom - ha megbízom egy projekt tagban akkor bízom abban is hogy ő majd jó döntéseket hoz

Kerekasztalok – Készüljetek!

A kerekasztalok nyitottak: kérdéssel, véleménnyel be lehet ülni a szabad székekre



24. PM Fórum:
PROJEKT – BIZALOM – MENEDZSMENT





Szabó Gabi

Watson Coaching és Coach Iskola

Önbizalom-Önértékelés-Önbecsülés

Szabó Gabi
Master Certified Coach, Team Coach, Watson Coaching és Coach Iskola alapító szervezetfejlesztő, IPMA projektmenedzsment tréner

24. PM Fórum

Önbizalom-Önértékelés-Önbecsülés

Az egyik legizgalmasabb kérdés egy csoportvezető, projektvezető életében, hogy képes-e, tud-e hatással lenni, hatni, arra a csoportra, amit vezet. A hatása által létre jön-e az az eredmény, amiért megalakult a csoport.

Richard Bents amerikai professzor 40 éve kutatja, hogy mi is ez a hatóerő. Azt bizonyította, hogy a hatóerő, az autoritás és felelősség függvénye.
Az autoritás összetevői az önismeret és önbizalom, a felelősség, ebben az értelmezésben, az önbizalmon alapuló cselekvés.

Az autoritás lényegét az önismeretben és önmagunk elfogadásában találjuk.
Ismerem és megélem az önazonosságot, bízom önmagamban, magabiztos vagyok.
Az autoritás elemei:

- önbecsülés
- énkép
- éntisztelet
- készségek
- szakmai szint vagy pozíció
- tudás
- hozzáértés
- én-erő
- én-tudatosság (énkép, képességek elismerése)

Mindenki rendelkezik autoritással.
Velünk születetten, pozíció és hozzáértés alapján, döntési szabadságunk és választási képességünk alapján, kapcsolódik ez a fogalom az önismeretünkhöz, a reális önmeghatározásunkhoz, az önbecsülésünkhöz.
Amit gondolunk magunkról.
Ez persze nem statikus, és lehet pozitív és negatív.
A negatív autoritás lehet például a bizonytalan, határozatlan, másokra mindent ráhagyó, passzív, elutasított magatartás mögött.
A pozitív autoritás jele a magabiztosság, döntésképesség, meggyőződéssel teli, asszertív viselkedés, az önmagát felvállaló és önmagát képviselő működés.

Az önmagunkba vetett bizalom, az autoritásnak egy eleme, az önbizalom elengedhetetlen a stabil önismerethez.

A felelősség definíciója Richard Bents szerint, „akarás a cselekvésre”.
Az alkotóelemei.

- empátia
- kitartás
- indulat kontroll

- szociális jártasság
- elköteleződés
- belső motiváltság
- önmagunk megmutatása
- az egyediség felfedezése
- sebezhetőség kifejezése
- az önazonosság keresése
- saját bizalmi állapot létrehozása

A csoportvezető, projektvezető autoritása és cselekvő ereje adja a hatóerejét.
A projektvezető önbecsülése, és a cselekvőereje, egy csoportműködésben hatással van a csoport minden tagjára, hatással van az együttműködésre.

A magunkba és másokba vetett bizalom hozzáállás.
Definíció szerint a bizalom az ember hitelességébe vetett bizonyosság, meggyőződés, remény, hit. Bizonyossággal lenni, ellentétben a gyanakvással.
Elsőként magunkban hiszünk, aztán másokban.
A bizalom az, ami lehetővé teszi a közös munkát másokkal.
A bizalom az, amikor előre vetítjük egy cselekedet megbízhatóságát, az alapján, amit tudunk magunkról és másokról.
A bizalom az, amikor kifejezzük a világ felé, hogy mit gondolunk valamiről.
A bizalom az, amikor döntünk valamiről, ami nem racionális.

Önbizalom nélkül nincs bizalom másokban.
A másokba vetett bizalom, elengedhetetlen a felelős viselkedéshez.
Ahogyan nő a másokba vetett bizalmunk, úgy nyílunk meg, vállalunk több kockázatot, és erősítjük a kapcsolódás, vagy valahova tartozás érzetét magunkban.
Így bizalmunk növekedésével felelősebbé válunk.

Önbizalom nincs önbecsülés nélkül.
Az önbecsülés az önértékelés alappillére.
Az önértékelés érzékeny, hamar törékennyé válik.
Ezért egy csoportvezetőnek, projektvezetőnek érdemes látnia, értenie, alakítania a projekttagok önértékelését. Mert minél magasabb valakinek az önbecsülése, annál inkább neki tud látni annak, amivel dolga van.

Akkor tudja ezt egy projektvezető hatékonyan alakítani, formálni, ha a saját önbizalma, önbecsülése, önértékelése stabil, pozitív, kiegyensúlyozott, másokat inspiráló. Ezért tehet, építheti, erősítheti, fejlesztheti, a felnőtt életében alakíthatja a saját igénye, forgatókönyve szerint.
Az önbecsülés egy láthatatlan erőforrás, és a projektvezetőnek érdemes láthatóvá tennie a sajátját és a projekttagokét is.

Forrás: Future Systems Consulting Inc. 2009.



Kulcsár Zsolt

Integral Vision

Társas bizalom és önszerveződés

Társas bizalom és önszerveződés

Kulcsár Zsolt, pszichológus, az Integral Vision ügyvezetője
24. PM Fórum

Tartalomjegyzék:

Bevezető	**2**
A kölcsönösség elve	**2**
Együttműködő kommunikáció és társas bizalom	**3**
Bizalmi számla	**3**
A 13 viselkedési minta és az együttműködő kommunikáció	**4**
A kompetenciához kapcsolódó viselkedési minták	**5**
A kapcsolódásra irányuló viselkedési minták	**6**
Parancsuralmi rendszer vs. önszerveződő szervezeti struktúra	**6**
Vállalati kultúra vagy szervezeti felépítés?	**7**
Kiket válogassunk be a csapatba?	**8**
Önszerveződés: a bizalom mint melléktermék	**8**
Kapcsolódó irodalom	**9**

Bevezető

Az agilis szemléletre épülő keretrendszerek (Scrum, Kanban) elhozták a projektek szervezésének organikus modelljeit, ahol a menedzsment helyett az együttműködés került fókuszba. Az agilitás mára egy érett, széles körben használt és bizonyított megközelítéssé vált, mely nagy hangsúlyt fektet az önreflexióra, a tapasztalati tanulásra. Bizonyára ez is közrejátszott abban, hogy az elmúlt években az önszerveződés új erőként jelent meg számos cég életében. Olyan szervezeti keretrendszerek láttak napvilágot, mint a Szociokrácia, vagy Holakrácia, melyek elsősorban megosztott hatalmi struktúrákban tudnak hatékony modellként szolgálni. Ezek az együttműködési rendszerek mély involváltságot tesznek lehetővé a tagok számára, és ez rendkívüli módon befolyásolja szervezeti bizalom épülését.

Cikkemben felvázolom a társas bizalom 13 viselkedés mintáját az egyéni szükségletekhez kapcsolódóan, a kölcsönösség elvét, az együttműködő kommunikációt, és az önszerveződés bizalomépítő erejét.

A kölcsönösség elve

A bizalomépítéshez **olyan személyekre van szükség, akik a kölcsönösség elvét gyakorolják**, azaz ha szívességet kapnak, akkor azt viszonozni szeretnék, és nem előjogként élik meg azt. Egy szervezetben ha ilyen személyeket válogatunk be, és lehetővé tesszük az önszerveződést, akkor belülről motivált emberek alkothatnak fejlődésre képes csapatot. Ez az első lépés. Rendkívül fontos, hogy a toborzás szempontrendszere igazodjon ehhez az igényhez, és olyan emberek érkezzenek a szervezetbe, akiknek a saját jóllétük, és mások jólléte egyaránt fontos.

Ha adott egy ilyen közösség, akkor biztosak lehetünk benne, hogy meg van **mindenkiben a szándék arra, hogy ne a mások rovására próbálja érvényesíteni az akaratát**. Ez a szükséges és minimum feltétel ahhoz, hogy fenntartható, hosszú távon épülő bizalmi kapcsolódások hálózata jöhessen létre.

Neveltetésünkből adódóan a legjobb szándék mellett is lépten-nyomon megbántjuk egymást, a segíteni akarásunkkal elfojtjuk a másik önállósági törekvéseit, vagy - ami a leggyakoribb - nem beszélünk a nehézségekről, hogy ne gerjesszünk konfliktust. Ahhoz, hogy jól működő, stabil és növekedő bizalmi kapcsolódások jöhessenek létre, szükséges, hogy a saját szükségleteinkkel tisztában legyünk. Ha tudom, hogy mi a szándékom, és képes vagyok azt kifejezni egy biztonságos közegben, akkor van lehetőségem arra, hogy a saját igényeim szerint éljek, vagy megtegyem a szükséges lépéseket egy jobb állapot felé.

Együttműködő kommunikáció és társas bizalom

A bizalomépítő viselkedés elsajátításához egy lehetséges út az együttműködő kommunikáció tudatos gyakorlása. Ebben a szemléletben minden csapattag elsősorban arra fókuszál, hogy tudatában legyen a saját érzéseinek, és ezen keresztül a szükségleteinek, ami mentén aztán kéréseket fogalmazhat meg a csapattársai felé.

A szervezeti bizalom növekedése a tagok kompetenciájának mértékével arányos, annak fenntartásához pedig elengedhetetlen a tagok hitelessége és megbízhatósága.

A szervezeti bizalom legmeghatározóbb összetevője, hogy a résztvevők milyen mélységben tudnak involválódni a közösségi folyamatokba. Minél nagyobb kontrollt tudnak gyakorolni a saját munkájuk felett, és minél inkább részt tudnak vállalni a szervezetet érintő döntésekben, annál magasabb lesz a bizalom a szervezeten belül.

A szervezeti bizalom a fenti érvelés alapján leginkább az önszerveződő cégeknél tud mély gyökereket ereszteni. Az önszerveződéshez nem elvárt az, hogy ugyanúgy gondolkodjanak a tagok, de még csak a vélemények együttállására sincs szükség. Elengedhetetlenül fontos azonban, hogy reflektáljanak a saját érzéseikre, szükségleteikre, és kiálljanak magukért. A problémamegoldó attitűd helyett/mellett a kapcsolati fókusz kerül előtérbe, és ehhez olyan asszertív kommunikációs keretrendszerek tudnak támpontot adni, mint az együttműködő kommunikáció (EMK).

Stephen M.R. Covey szerint a bizalom második hulláma a társas bizalom, mely az önbizalomra épül, és melynek a lényege a következetes viselkedésben rejlik. Tettenérhető, hogy mely interakciókkal tudjuk növelni a bizalmat, és melyek azok a bizalomromboló viselkedési formák, melyeket érdemes elkerülnünk (Covey, 165 o).

A bizalomépítő viselkedési minták a személyes hitelességen alapulnak, a jellemre és kompetenciára épülnek, és univerzálisak. Egyszerre alkalmazhatóak bármilyen emberi kapcsolatban. Ugyanakkor fontos, hogy önazonosak legyünk, amikor ezt gyakoroljuk, és ne az legyen a cél, hogy a kívánt hatás érdekében cselekedjünk.

Bizalmi számla

A bizalom épülését bizalmi számlákkal is vizualizálhatjuk az erőfeszítéseinket, de ehhez olyan személyekkel érdemes kapcsolódnunk, akik osztják a segítségnyújtás

kölcsönösségének elvét, azaz ha szívességben van részük, akkor késztetést éreznek arra, hogy viszonozzák azt.

A bizalmi számla metafora ereje abban rejlik, hogy szavakban tudja kifejezni a bizalmat. A következő jellemzőkkel bír:

- Minden bizalmi számla egyedi.
- Nem minden betét és kivét egyenlő.
- Amit az egyik ember betétként értékel, egy másik nem feltétlenül.
- A kivétek általában nagyobbak a betéteknél.
- A bizalomépítésnek néha az a leggyorsabb módja, hogy megszüntetjük a kivéteket.
- Minden kapcsolat két bizalmi számlából áll. (Covey, 175 o).

A bizalom kölcsönösségét tehát bizalmi számlákkal jól tudjuk vizualizálni, és segít abban, hogy megértsük az emberi interakciók közötti dinamikát.

A 13 viselkedési minta és az együttműködő kommunikáció

Covey 13 viselkedési mintát fogalmazott meg, amely hatással van a társas bizalom alakulására. Az első öt állítás a alapvetően a jellemhez kapcsolódik. Ezek tudják fenntartani a bizalmi kapcsolatainkat, és ezek sérülése tudja a leggyorsabban leépíteni a fennálló bizalmi kapcsolódásainkat. Olyan alapvető emberi szükségletekhez kötődnek, mint a kapcsolódás, méltóság, biztonság, autonómia. Marshall Rosenberg erőszakmentes kommunikáció modellje szerint minden társas kapcsolatban megjelenő interakcióban a saját szükségleteink kielégülésére törekszünk. Akkor leszünk képesek hosszú távon gyümölcsöző kapcsolatok kialakítására, ha a társas kapcsolatainkban tudatosítjuk a saját érzéseinket a mögötte lapuló szükséglettel együtt, és megfogalmazzuk a kérésünket a másik fél irányába úgy, hogy közben figyelembe vesszük az ő vélt érzés-szükségletét is.

Ez sokszor egyáltalán nem könnyű folyamat, de önreflexióval és tudatosítással fokozatosan növelhetjük azon képességünket, hogy egyszerre érvényesítsük a saját akaratunkat, és közben a másik fél is épül ebben az interakcióban azáltal, hogy világossá válik számára a szándékunk.

Ha azt az egyszerű elvet követjük, hogy úgy viselkedünk a másikkal, ahogyan elvárjuk, hogy más is viselkedjen velünk, akkor a “csak” annyira van szükség, hogy megértsük a szükségleteinket, és ehhez kapcsoljuk a kívánt viselkedési formát. Az a kívánatos viselkedési minta, amelyik egyszerre fejezi ki a saját szükségletünket úgy, hogy közben tiszteletben tartja a másik fél vélt szükségletét is.

A szükségletekre jellemző:

1. Minden embernek ugyanolyan szükségletei vannak.
2. Minden ember minden szava, és cselekedete mögött találhatunk minimum egy szükségletet.
3. A szükségleteink nem kapcsolódnak egy konkrét ember konkrét cselekedetéhez (ezt nem mindig látjuk be, hogy így van).
4. A szükségletek rendszerint nem állnak konfliktusban egymással (gyakran ez nem egyértelmű számunkra).

Minél inkább tudatában vagyunk a saját szükségleteinknek, és képesek vagyunk asszertíven kifejezni azokat, annál nagyobb eséllyel leszünk képesek a következetes, bizalomépítő viselkedésre.

A jellemhez kapcsolódó viselkedési minták és szükségletek kapcsolata:

Covey cselekvési minta	**Szükséglet**
Beszéljünk őszintén	Tisztánlátás, értelem, önkifejezés
Adjuk meg a tiszteletet	Kölcsönös tisztelet, méltányosság
Teremtsünk átláthatóságot	Egyenlő esély, tisztánlátás
Tegyük jóvá	Helyreállítás, támogatás
Legyünk lojálisak	Együttműködés, összetartozás, érzelmi biztonság

A kompetenciához kapcsolódó viselkedési minták

A következő öt viselkedési minta a kompetenciához kapcsolódik. Ezekkel a cselekedekkel tudjuk növelni a bizalmat a leghatékonyabban. Ha azt tapasztalja a másik fél, hogy vállalást teszünk valamire, és azt előrejelezhető módon, következetesen teljesítjük is, akkor megtapasztalja azt, hogy számíthat az együttműködésünkre, arra, hogy képesek vagyunk a kihívásoknak eleget tenni, és mindezt számára is átlátható módon hajtjuk végre. Ez a viselkedés egyben kielégítheti a saját önkifejezésre, szabadságra és inspirációra irányuló szükségletünket is.

A kompetenciára irányuló viselkedési minták Rosenberg-féle modellben a fejlődéssel kapcsolatos szükségletekkel van elsősorban kapcsolatban.

Covey cselekvési minta	**Szükséglet**

Hozzuk az eredményeket	Önkifejezés, együttműködés, pozitív megerősítés
Fejlődjünk	Inspiráció, kihívás
Nézzünk szembe a valósággal Tisztázzuk az elvárásokat Gyakoroljuk a számonkérhetőséget	Tisztánlátás, szabadság, együttműködés

A kapcsolódásra irányuló viselkedési minták

A társas bizalom erősítésére irányuló további három viselkedési minta a kapcsolódási szükségleteinkre irányul elsősorban. Az önmagában is bizalomkeltő, ha értő figyelemmel veszünk részt a társas interakciókban, és megelőlegezzük az alapvető bizalmat a másik fél számára.

Covey cselekvési minta	**Szükséglet**
Figyelünk másokra	Bátorítás, empátia, gondoskodás, támogatás
Tartsuk meg az ígéreteinket	Stabilitás, érzelmi biztonság
Adjuk meg a bizalmat	Egyenlő esély, kölcsönös tisztelet, bátorítás

Parancsuralmi rendszer vs. önszerveződő szervezeti struktúra

Örök dilemma, hogy milyen helyzetben érdemes parancsuralmi, hierarchikus rendszert építeni, és mikor működik jobban a lazább szerkezetű, felhatalmazáson alapuló szervezeti kultúra. A gyorsan változó gazdasági környezetben a tekintélyelvű struktúrák könnyen eredményezhetnek rugalmatlan, lomha szervezeteket, melyek képtelenek tartani a lépést, és ezáltal piaci hátrányba kerülnek. A tudás alapú cégeknél különösen fontos, hogy a piramis szerveződés helyett kompetenciaközpontú hálózatokba szerveződő csapatok jöhessenek létre. Ezek képesek a gyors, hatékony reagálásra.

A csapathálózatok sikerességének számos oka van. Ezek közül a legfontosabbak a következők:

- Megszünteti a szervezeten belüli csőlátást, mivel valamennyi szükséges feladat és felelősségi kör a csapat látókörébe tartozik.

- A csapattagok nagymértékben magukénak érzik a csapat ügyét, mivel az teljes felelősséggel tartozik a saját eredményeikért.
- A dolgozók úgy érzik, mintha a saját „üzletüket vinnék”, és ennek során nem egyetlen területtel — például az értékesítéssel, a beszerzéssel vagy a termeléssel — foglalkoznak, ennek köszönhetően pedig határozottan erősödik bennük a vállalkozói szellem.
- A többi csapattól jövő, kellő mértékű nyomás feléleszti bennük a versenyszellemet.
- A csapatok gyorsan tudnak alkalmazkodni a változásokhoz, és reagálni a változó ügyféligényekre, mivel nem kell a felülről irányított szervezet rendkívül lassú változáskezelő eljárásainak eredményére várniuk.
- A nagyobb fokú önállóság nagyobb fokú elkötelezettséget eredményez a dolgozók körében. (forrás: The Corporate Rebels, agiluu.hu).

Vállalati kultúra vagy szervezeti felépítés?

A hosszú távon jól működő csapat dilemmáját sokan próbálták már megoldani. Sokféle modell, született már ebben a témában, de aligha állíthatjuk azt, hogy megvan a tökéletes recept.
A legstabilabb formációkat nem a projekt managerek válogatják össze, hanem maguktól, önszerveződő módon jönnek létre.
A kölcsönös szimpátia két ember között nem tudni, hogy mitől alakul ki, de az biztos, hogy a két félen múlik, és nem a scrum masteren, hogy létrejön vagy sem.
Minél inkább lehetőségem van magam szervezni a munkámat, annál nagyobb eséllyel fogok velem kompatibilis emberekkel kapcsolódni.

Marcus Buckingham és Ashley Goodall („Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World”) azt állítja, az embereket nem érdekli, hogy milyen cégnél dolgoznak, az viszont igen, hogy melyik csapatban.

A kutatásukból az derült ki, hogy a legközelebbi csapattagokkal („közvetlen munkatársainkkal, ebédtársainkkal és bizalmas beszélgetőpartnereinkkel”) kapcsolatos munkahelyi tapasztalataink sokkal nagyobb hatással vannak az elkötelezettségünkre, mint a kevésbé közeli kollégákkal kapcsolatos tapasztalataink. “Amikor valaki úgy dönt, hogy nem kíván egy cégnél dolgozni, akkor valójában nem a cégre, hanem az adott csapatra mond nemet. Ha az illető egy rossz cégnél egy jó csapatba kerül, valószínűleg nem hagyja ott a céget. De ha egy jó cégnél egy rossz

csapatba kerül, nem fog sokáig ott maradni” (forrás: Corporate Rebels: Fontosab a szervezeti felépítés a vállalati kultúránál)

Érdekes módon a helyi csapattal kapcsolatos tapasztalatok fontossága ellenére a legtöbb cég amikor a munkavállalói elkötelezettségét szeretné növelni, akkor általában a kevéssé kézzelfogható általános vállalati kultúra javítására összpontosít. Azonban ahogy amellett Buckingham és Goodall érvelt, van az általános vállalati kultúrával egy nagy probléma: „Valójában az nem sok iránymutatással szolgál arra vonatkozóan, hogy mire kellene nagyobb hangsúlyt fektetni, mire kevesebbet, vagy mit kellene máshogyan csinálni. Azzal kapcsolatban sem jelent a dolgozók vagy a vezetők számára túl nagy segítséget, hogy mit kellene tenni, hogy jobban menjenek a dolgok.”

Kiket válogassunk be a csapatba?

Mi az, amire feltétlenül érdemes odafigyelni a toborzáskor? Talán ez a legfontosabb kérdések egyike, mert ha itt tévedünk, akkor annak hosszú távon komoly következménye lesz. Az nyilvánvaló, hogy kompetens embereket szeretnénk bevonzani a csapatba. Kompetenciával építhető a bizalom, és minél hozzáértőbb valaki, annál nagyobb tempóban lesz képes bizalmat is építeni.
Mégsem ez a legfontosabb szempont, ha hosszú távon szeretnénk harmonikusan működő csapatokat látni a cégben.

Ennél jóval fontosabb például az, hogy **ahhoz a 80%-hoz tartozzon, aki kölcsönösségre törekszik a cselekedeteiben**, azaz megvan benne az a hajlam, hogy ha jót tesz vele valaki, akkor viszonozni akarja majd.
A kompetenciánál az is fontosabb, hogy szavahihető legyen, hogy vállaljon felelősséget a tetteiért. A jellemmel kapcsolatos gyengeségeket sokkal nehezebb megváltoztatni, mint kompetenciát növelni.

Önszerveződés: a bizalom mint melléktermék

A szervezeti bizalom legmeghatározóbb összetevője, hogy a résztvevők milyen mélységben tudnak involválódni a közösségi folyamatokba. Minél nagyobb kontrollt tudnak gyakorolni a saját munkájuk felett, és minél inkább részt tudnak vállalni a szervezetet érintő döntésekben, annál magasabb lesz a bizalom a szervezeten belül.
A szervezeti bizalom a leginkább az önszerveződő cégeknél tud mély gyökereket ereszteni. Az önszerveződéshez nem elvárt az, hogy ugyanúgy gondolkodjanak a tagok, de még csak a vélemények együttállására sincs szükség.

Elengedhetetlenül fontos azonban, hogy reflektáljanak a saját érzéseikre, szükségleteikre, és kiálljanak magukért. A problémamegoldó attitűd helyett/mellett a kapcsolati fókusz kerül előtérbe.

Az elmúlt években sok szervezet próbált átállni agilis működésre. Meggyőződésem, hogy ezt csak akkor lehet hatékonyan véghezvinni, ha valóban az emberek és a kommunikáció van előtérben a módszertanokkal és eszközökkel szemben.

Kapcsolódó irodalom

1. Stephen R. Covey: A bizalom sebessége
   A szerző a bizalmat 5 körhullámként illusztrálja, melynek kiindulópontja mi magunk vagyunk, innen áramlik tovább kapcsolatainkba, majd tovább terjed azon szervezetekbe, melynek tagjai vagyunk, onnan a piacra gyakorol hatást, és végül az egész társadalmat befolyásolja. Ha arra törekszünk, hogy bízzanak bennünk, akkor először magunkon kell dolgoznunk, majd a kapcsolatainkon, legvégül pedig a csoportokon, melyben részt veszünk. Covey fontos inspirációt jelentett a bizalom mint képesség elvének alkalmazásában.
2. Rosenberg, Marshall: A szavak ablakok vagy szavak.
3. Corporate Rebels: Modern szervezetek, Marhefka István fordításában, elérés: https://agiluu.hu/blog/modern-szervezetek-corporate-rebels/
4. Cali Ressler & Jody Thompson: Why Work Sucks and How to Fix It.
   Ez a könyv arról szól, hogy hagyjunk fel végre az idő és hely alapú munkaelszámolási rendszerünkkel. A szerzők szerint nem számít, hogy mennyit dolgozol, és mellékes az is, hogy hol; csak az fontos, hogy milyen minőségű és mennyiségű értéket termelsz a cégnek.
   Kiss Ferenc: Sociocracy & Holacracy.
5. Frederic Laloux: Reinventing organizations.
6. Henrik Kniberg és Mattias Skarin: Scrum és Kanban, mindkettőből a legjobbat



Katona Melinda

Borealis Consulting

A szervezeti bizalom és értékek ereje



A szervezeti bizalom és értékek ereje HTE Konferencia

Borealis Consulting, Katona Melinda
www.borealisconsulting.hu
Email: melinda.katona@borealisconsulting.hu



A jövőt nem jósolhatjuk meg – de alakíthatjuk!

(Jim Collins: Jóból kiváló)

TUDÁS HATÁRAIN BELÜLI MŰKÖDÉS…



Tervezés

Mérföldkövek

Kidolgozott , átgondolt cselekvés

Részletes elemzés

TUDÁS HATÁRAIN TÚL- KISZÁMÍTHATATLANSÁG KEZELÉSE…

- STABILITÁS
- Reziliencia
- Fókusz az embereken
- Bizalom építés
- Tudatos kommunikáció
- Biztonságérzet megteremtése

- DINAMIZMUS
- Outside-the-box gondolkodás
- Agilitás
- Gyors döntéshozatal
- Hosszútávú vízió, rövid távú akcióterv
- Kreaítív probléma megoldás

- Növekedési Gondolkodásmód
- Kísérletezés
- Gyors tanulás és adaptáció
- Reflektív működés

Agilis szervezet= Stabil bizalmi alap+ Dinamikus működés+ Tanuló szervezet



“Vissza a jövőbe”

- Mennyire tervezed a jövőt?
- Mennyire áll a szervezeted készen?

Szervezeti érettség a változásra és a jövőre

PILLÉREK

- Szervezeti vízió és kultúra
- Leadership style
- Együttműködés
- Operational excellence és hatékonyság
- Innováció és agilitás

Hogyan hat a bizalom az eredményességre, szervezeti működésre ?





Amikor munkához látunk, az első dolog a bizalom kialakítása legyen.

Robert Eckert, Mattel CEO

(S x V) x B = E

S - STRATÉGIA

V - VÉGREHAJTÁS

B - BIZALOM

E - EREDMÉNYESSÉG

A BIZALOM NYERESÉG

A legjobb munkahelyek legfontosabb jellemzője a vezetők és beosztottjaik közötti bizalom. Ezek a cégek háromszor nyereségesebbek, mint az átlagos cégek.

(Fortune 100 Best Companies to Work for)

A legnagyobb bizalmi szintű vállalatok bevételnövekedési kilátásai 2,5-szer jobbak, mint a többi vállalaté.

(Building Workplace Trust – Interaction Associates, 2014)



Forrás: Building Workplace Trust Interaction Associates, 2014-2015

A BIZALOM SEBESSÉGE *(Stephen M. R. Covey)*

Bizalom = ↓ **Sebesség**

- Több idő az ellenőrzés
- Hosszabb tárgyalások
- Nehezebb a delegálás, ezért magasabb szinten végzik a munkát, mint az szükséges lenne
- Több ember bevonása szükséges
- Fluktuáció miatti helyettesítések
- Lassabb folyamatok, lassabb ügyfélkiszolgálás

↑ **Költség** — Bizalmatlansági adó

- Szándékok írásba foglalása, szerződések, szabályzatok
- Ügyvédi, könyvvizsgálói költségek
- Kieső munkatársak pótlásának költsége
- Alacsonyabb munkatársi elköteleződésből fakadó csökkent produktivitás
- Biztonsági óvintézkedések
- Lemorzsolódó, elpártoló ügyfelek, partnerek pótlásának költsége
- Belső ellenőrzés költségei

„A bizalmatlanság megduplázza az üzleti költségeket.”

- John O. Whitney, a Columbia Business School professzora



BIZALOM EGYMÁSBAN

Mit tehetünk azért, hogy kollégáink jobban bízzanak egymásban és bennünk?

GONDOLAT-ÉRZÉS-CSELEKVÉS



STABILITÁS A SZERVEZETBEN- BIZALOM

- Nyílt és konstruktív kommunikáció kialakítása a fejlődésről, a hibákról
- Pozitív légkör és hozzáállás - „can do attitude” kifejlesztése

Talk the walk- Walk the Talk



ÉRZÉSEK- PSZIHOLÓGIAI BIZTONSÁG MEGTEREMTÉSE



Kudarc és siker fény-árnyékjátéka

Bizalom

Nyitottság

Hibázás

Transzparencia

Őszinteség

Társas bizalom, szervezeti bizalom

a továbbgyűrűző belső stabilitás

Elköteleződés

Hiteles vezetés

SZERVEZETI BIZALOM

Bízni tudok másokban

Hiteles jövőkép

Támogatás

TÁRSAS BIZALOM

Bízhatnak bennem

Hatékony együttműködés

Nyílt, őszinte kommunikáció

Szervezeti célok és egyéni célok összhangja

ÖNBIZALOM

8 BIZALOM ÉPÍTŐ VEZETŐI SZOKÁS

1. Nyújtsunk elismerést
2. Adjunk kihívásokat
3. Adjunk szabad kezet az embereknek, hogy hogyan végzik munkájukat
4. Hagyjuk, hogy az emberek az általuk preferált feladatokon dolgozhassanak
5. Széles körben osszuk meg az információkat
6. Ösztönözzük a munkatársak munkán kívüli kapcsolatát
7. Ösztönözzük a munkatársak személyes fejlődését is, ne csak a szakmait
8. Mutassuk ki sebezhetőségünket és kérjünk segítséget

Paul J. Zak, The Neuroscience of Trust, Harvard Business Review, 2017

A BIZALOM KÖLCSÖNÖS

A munkatársak akkor bíznak vezetőikben, ha:

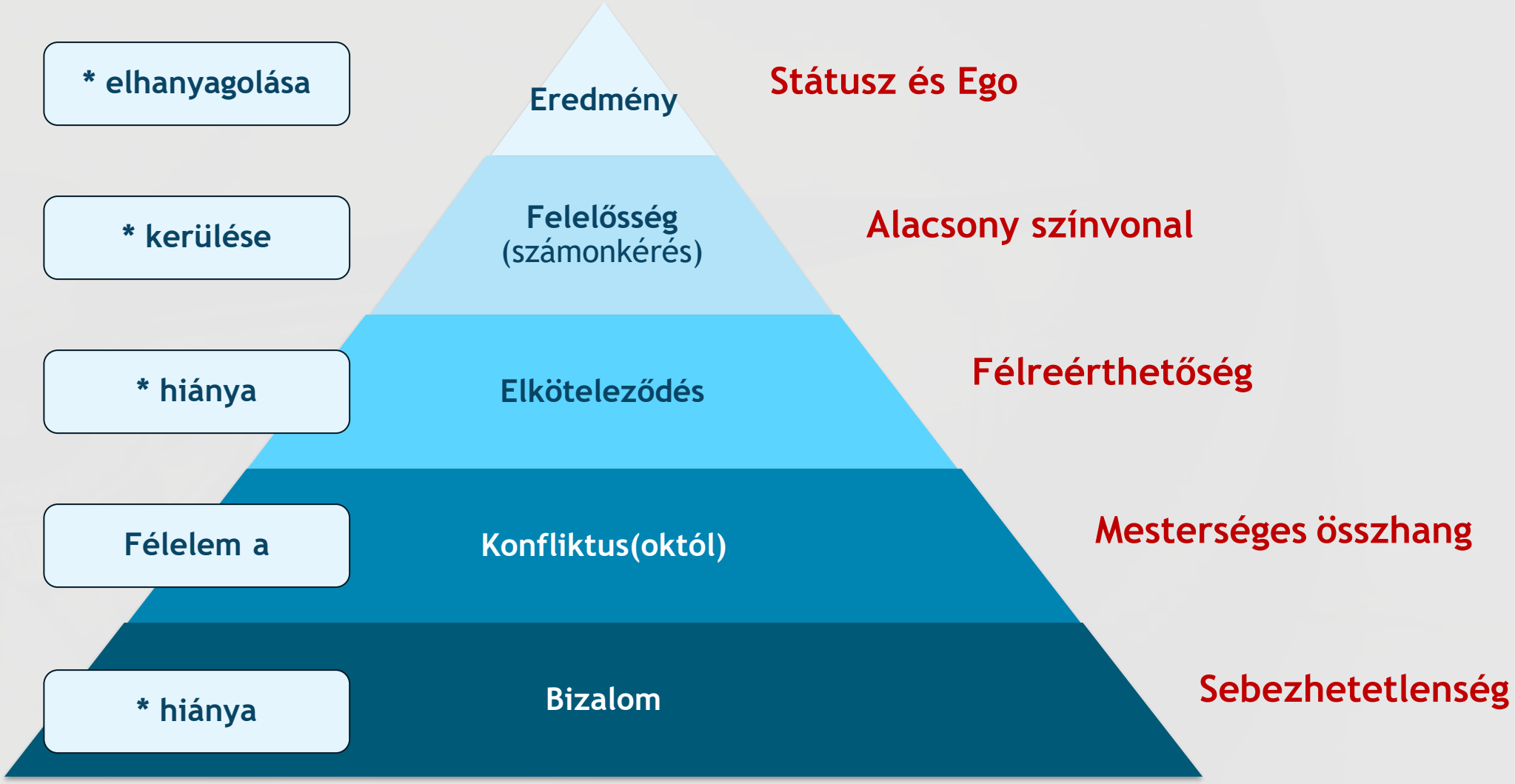
- Bevonják az őt érintő döntésekbe.
- Tájékoztatják a döntések hátteréről.
- Megfelelő képzést és eszközöket kapnak.
- A vezetők felvállalják hibáikat.
- Ha nem kell attól tartaniuk, hogy hátrány éri őket, ha szabadon elmondják véleményüket.

A vezetők akkor bíznak beosztottjaikban, ha:

- Tájékoztatják őt arról, hogy hol tartanak a még nem elkészült feladatok.
- Tisztázó kérdéseket tesznek fel, amikor feladatot kapnak.
- Javaslatokat tesznek a szervezet/csoport fejlesztésére vonatkozóan.
- A hibákat azonnal beismerik.
- A visszajelzéseket meghallgatják és válaszolnak rá.

Building Workplace Trust – Interaction Associates, 2014-2015

A sikeres együttműködés 5 akadálya (Lencioni modell)



Forrás: Patrick Lencioni : Kell egy csapat!

Change readines roadmap- a szándéktól a megvalósításig

1



Köteleződjünk el a saját fejlődésünk mellett-

5W+ 2H modell

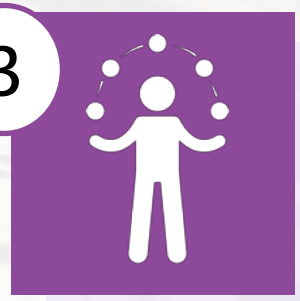
2



Nézzünk szembe a valósággal-Változási index

,szervezet **érettségi szintjének meghatározása**

3

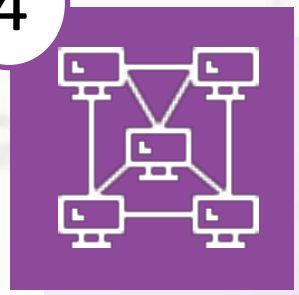


Váltsuk valósággá- cselekvési terv

a vágyott jövőbeni működés ,

képesség elérésére

4



Növeljük a szervezeti bizalmat

tudásktiválás és fejlesztés,

egyedi digitális megoldásokkal

5



Önfenntartó fejlődés

Nyomonkövetés,mérés, reflektív

tnaulás

Transzformációra fentről kell jöjjön az igény és a cselekvés mivel dedikált fókuszt, erőforrást igényel. Miért mert a mindennapi rutin és sürgős dolgok felülírják az innovációs és transzformációs vágyat és cselekvést.



Mi szükséges a sikeres változáshoz?



Acceptance



(Elfogadás)

Q x A = E

Quality



(Szakmai tartalom)

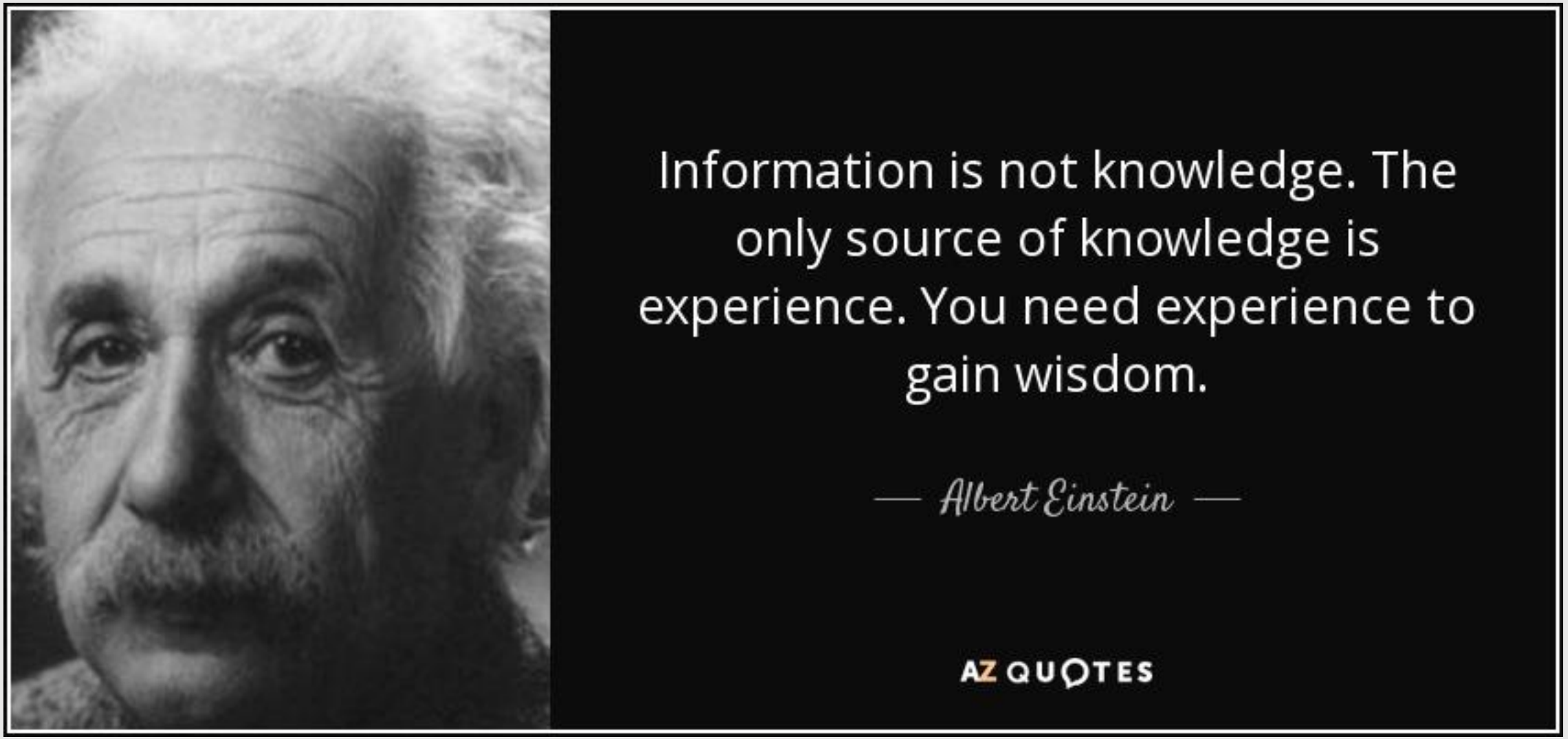
Efficiency



(Eredmény)

Leggyakoribb kihívás a változásmenedzsmentben: Hogyan teremtsd meg az A-t?

TAPASZTALAT ÉS BÖLCSESSÉG



Köszönöm a figyelmet!

Katona Melinda
+36 30 445 3487
info@borealisconsulting.hu

Borealis Consulting
Cégeket fejlesztünk





Dr. Szalai Zsolt

KEVE Társaság

Üzleti bizalom - eszköz vagy kötelezettség?

Dr. Szalai Zsolt (elnök, KEVE Társaság): Üzleti bizalom - eszköz vagy kötelezettség? – 24. Projekt Menedzsment Fórum

Mint életünk minden területén, a bizalom az üzleti világban is a fenntartható, hosszútávú siker egyik alapvető tényezője. Mi emberek minden fontos és alapvető dologgal úgy vagyunk, hogyha rendben van, akkor szinte észre sem vesszük, annyira természetessé válik, de ha nincsen, akkor a hiánya előbb-utóbb komoly gondokat okozhat akár a legkisebb és legegyszerűbb ügyekben is. Nincsen ez máshogy a bizalom kérdésével sem, ha megvan, örömmel vesszük áldásait, ha nincsen jelen, akkor viszont egy idő után a legjobban vezetett vállalkozás vagy projekt eredményessége is veszélybe kerülhet.

A címben feltett kérdésre rögvest a tanulmány elején megadom a választ. A bizalom eszköz is és kötelezettség is. Eszköz, amibe érdemes befektetni, amit érdemes folyamatosan és minél szélesebb körben fejleszteni. Kötelezettség a bizalmat adó oldaláról, hogy legyen benne nyitottság a bizalom körültekintő megadására. Végül kötelezettség a bizalmat kérő oldaláról, hogy viselkedése, vagy szervezet esetén működése olyan legyen, ami kiérdemeli a partnerek bizalmát. A tanulmány tömören e gondolatok mentén járja körbe a bizalom szerepét az üzleti világban az alábbiakban felsorolt három kérdés mentén.

1. Milyen okok vezetnek oda, hogy egy üzleti vállalkozás akár belső működésében, akár külső kapcsolataiban alacsony bizalmi szintet tapasztal?
2. Hogyan lehet a bizalomra, mint egy üzleti vállalkozás fenntartható működését alapvetően meghatározó tőkelemre tekinteni?
3. Mit tehet a vállalkozás vezetője, hogy a bizalom szintje - mind belső, szervezeten belüli, mind külső, különböző partnerek felé fennálló - folyamatosan megfelelő legyen?

A tanulmány terjedelme – mely alkalmazkodik az ugyanebben a témában a 24. Projekt Menedzsment Fórumon elhangzott előadás időbeli kereteihez – nem teszi lehetővé a kérdések mély feldolgozását, hanem elsősorban a kiindulópontok meghatározása és a lehetséges megoldási irányok kijelölése a cél. Ennek alapján vezetői eszközként szolgálhat egy szervezet, vagy projekt számára az üzleti bizalom témakörének saját esettel kapcsolatos mélyreható, egyedi elemzéséhez.

1. Milyen okok vezetnek oda, hogy egy üzleti vállalkozás akár belső működésében, akár külső kapcsolataiban alacsony bizalmi szintet tapasztal?

Ha okokat keresünk, akkor érdemes mélyre ásnunk és megvizsgálni, hogy a világban ma uralkodó szabadversenyen alapuló piacgazdaság szereplőinek gondolkodására milyen elvek és tényezők hatottak az elmúlt évtizedekben. Talán az egyik legfontosabb ilyen gondolat Milton Friedmann Nobel díjas közgazdász nevéhez kapcsolódik, akinek a The New York Times hasábjain 1970 szeptemberében megjelent cikke azt taglalta, hogy az üzleti vállalkozások egyetlen társadalmi felelőssége a részvényesi érték növelése.

„Az üzleti vállalkozásoknak egyetlen társadalmi felelőssége van - erőforrásait használni és olyan tevékenységeket folytatni, amelyek célja a nyereség növelése mindaddig, amíg a játékszabályokon belül marad, azaz nyílt és szabad versenyt folytat megtévesztés és csalás nélkül." (Friedmann, 1970)

Bár az azóta Friedmann doktrína néven ismert közgazdasági gondolat komplex és sokrétű, a mindennapi üzleti világ meglehetősen leegyszerűsítette azt: az üzleti vállalkozás egyetlen célja a minél több nyereség termelése a tulajdonosok számára. A közgazdasági elmélet és gyakorlat az elmúlt tizenöt év során egyre inkább erőteljes kritika alá vetette a Friedmann doktrína révén kialakult üzleti gyakorlatot, egyik fő okként megjelölve ezt a gazdasági válságok kialakulásáért, a környezeti és társadalmi problémák elmélyüléséért és az üzleti vállalkozások felé fennálló bizalom csökkenésért. Colin Mayer, az oxfordi egyetem közgazdász professzora 2018-ban megjelent Prosperity című könyvében új meghatározást ad az üzleti vállalkozás célját, azaz társadalmi felelősségét illetően.

„Az üzleti vállalkozás célja, hogy olyan dolgokat tegyen, amelyek megoldják azokat a problémákat, amelyekkel mi, mint ügyfelek és közösségek, beszállítók és részvényesek, alkalmazottak és nyugdíjasok szembesülünk. A folyamat során nyereséget termel, de a nyereség önmagában nem a vállalatok célja. Ez a céljaik terméke." (Mayer, 2018)

Friedmann és Mayer meghatározása között az alapvető különbség a nyereséghez való viszonyulás. Előbbi azt célként határozza meg, míg utóbbi eredményeként. Az üzleti gyakorlat hajlamos az alaposan átgondolt és kidolgozott, kutatásokkal alátámasztott közgazdasági elméleteket leegyszerűsíteni. Az 1. és 2. ábra ezt szemlélteti, előbbi a

Friedmann gondolat üzleti megjelenését, míg utóbbi a Mayer által megfogalmazott elv gyakorlati alkalmazását mutatja.

- Az üzleti vállalkozás egyedüli célja a nyereség
- Az ügyfél e cél elérésének az eszköze
- A kínált termék vagy nyújtott szolgáltatás pedig egy költségtényező

1. ábra

- Az üzleti vállalkozás fő célja ügyfelei magasszintű kiszolgálása
- A kínált termék vagy nyújtott szolgáltatása e cél eszköze
- Az elérhető eredmény pedig a jól végzett munka gyümölcse

2. ábra

Természetesen ilyen letisztult formában egyetlen vállalkozás sem működik, ez inkább a végleteket mutatja meg. Mégis fontos, hogy melyik hozzáállás és gondolkodásmód meghatározó a mindennapokban, hiszen az komoly hatással lesz a meghozott döntésekre és a partnerekkel való kapcsolat minőségére. Feltehetjük magunknak a kérdést, hogy ügyfélként melyik vállalkozás lehet számunkra bizalomra méltó, ha rálátunk a működés mögötti tényleges motivációkra: ahol egy eszköz vagyunk, vagy ahol a mi problémánk, igényünk, szükségletünk kielégítése az elsődleges cél. Ez nemcsak ügyfélként lehet kérdés, hanem egy vállalkozás minden érintett fele oldaláról felmerülhet, beleértve a munkavállalókat, beszállítókat, helyi közösséget és a tulajdonosokat is. Természetesen a megfelelő szintű nyereség elérése nagyon fontos egy üzleti vállalkozás életében, hiszen ez biztosítja a fenntarthatóságát és fejlődési lehetőségeit. Ugyanakkor ennek túlhangsúlyozása és az erre való mindenáron törekvés egyenes következménye az érintett felek felé fennálló kapcsolat romlása és a bizalom csökkenése, elvesztése.

Jól szemlélteti ezt egy játékelméleti gondolat kísérlet a rendelkezésre álló erőforrások elosztása tekintetében. A kiinduló pont, hogy négy egység erőforrás kerülhet elosztásra, de minél élesebb a konfrontáció, annál kevesebb az eloszthető erőforrás, azaz a rendszerben veszteség keletkezik. A szereplők dönthetnek arról, hogy farkas vagy bárány szerepet választanak az alábbi kimenetek alapján:

- Bárány – Bárány találkozás: mindkettő 2-2 egységet kap
- Farkas – Bárány találkozás: farkas 3 egységet kap, bárány 0 egységet kap
- Farkas – Farkas találkozás: mindkettő 1-1 egységet kap

Látható, hogy egyéni szempontból a farkas szerep a jó választás – legalábbis rövid távon -, ugyanakkor közösségi, társadalmi szempontból a bárány szerep adja annak lehetőségét, hogy a rendelkezésre álló erőforrások maximálisan kihasználásra kerüljenek. A modell azt is jól szemlélteti, hogy a bizalom magas szintje (bárány-bárány találkozás) segíti a maximum elérését, míg a konfrontáció ennek esélyét erőteljesen csökkenti. Ez a gondolat átvezet a tanulmány második kérdéséhez, a bizalomba való befektetés lehetőségeihez.

2. Hogyan lehet a bizalomra, mint egy üzleti vállalkozás fenntartható működését alapvetően meghatározó tőkelemre tekinteni?

Az üzleti döntések meghozatalához nagyon sokrétű és mélységű információra van szükség. Meghatározó lehet, hogy milyen adatok állnak rendelkezésre a döntés pillanatában és egy üzleti vállalkozásnak van-e szándéka arra, hogy minél teljesebb körből származó információkkal alapozza meg döntéseit. Erre komoly befolyással lehet az is, hogy az adott vállalkozás alap működése a Friedmann vagy a Mayer féle üzleti gondolkodáshoz és modellhez áll közelebb. Előbbi esetben valószínűleg elegendő, ha a döntések alapvető meghatározó tényezője a nyereség, míg utóbbi esetben ennél sokkal szélesebb körű elemzés és adatgyűjtés szükséges.

A mai, modern üzleti vállalkozások több százéves fejlődése során a rendelkezésre álló információk két meghatározó köre alakult ki, ami a jelenleg használatos üzleti kimutatásokban és jelentésekben is domináns szerepet játszik: tárgyi- és immateriális eszközök és pénzeszközök. A 2008-as válság és az egyre erősödő társadalmi és környezeti problémák arra indították mind az elméleti, mind a gyakorlati közgazdászok egy jelentős körét, hogy a fenti két eszköz (de fogalmazhatunk úgy, hogy tőkeelem) mellé még három fontos kört bevegyen az üzleti döntéseket meghatározó és így folyamatosan mérendő információs körbe: humán tőke, társadalmi tőke és környezeti tőke. Ezzel egy jelentős szemléletváltás is végbe mehet az üzleti vállalkozások működésében. Míg a tárgyi- és immateriális eszközök és pénzeszközök a befelé fordulást erősítik a döntéshozatalban, addig a humán, társadalmi és környezeti tőke éppen a kitekintést és a külső tényezők fontosságát hangsúlyozzák. Sőt, ezen tőkeelemek üzleti vállalkozásra való visszahatása okán megjelenik egy negyedik fontos tényező: a megosztott pénzügyi tőkeelem, ami azt vizsgálja, hogy egy adott termék vagy szolgáltatás előállításának teljes értékláncában a megjelenő hozzáadott érték – nyereség – milyen módon oszlik meg az egyes szereplők között, tapasztalható-e a

valahol nem korrekt elosztás, ami negatív hatással lehet a humán, társadalmi és környezeti tőkére.

Bruno Roche és Jay Jakub 2017-ben megjelent Completing Capitalism című könyvükben egy évtized kutatását foglalják össze és vonnak le nagyon gyakorlatias következtetéseket a humán, társadalmi, környezeti és megosztott pénzügyi tőke meghatározása és tudatos kezelése szempontjából. A tanulmány terjedelme arra ad lehetőséget, hogy vázlatosan mutassa be ezeket a tőkeelemeket, megmutatva, hogy tudatos kezelésük hogyan segítheti az üzleti bizalom erősítését. A bemutatás Roche és Jakub könyve utolsó, következtetéseket levonó fejezetében bemutatott táblázatot veszi alapul, mely összegezi kutatásaik eredményeit és gyakorlati alkalmazhatóságát.

Humán tőke	Magában foglalja egy egyén képességeit, tapasztalatát, tudását, megelégedettségét (mind általában, mind munkájában), egészségét és jól létét. A tőkeelem mérése az alábbi tényezők segítségével történhet: ♦ Vállalati identitás: Milyen mértékben azonosulnak a munkavállalók a vállalkozás értékeivel, identitásával, víziójával és üzleti stratégiájával? ♦ Munkavállalói közösségi tőke: Milyen a munkavállalók egymás közötti és a munkavállalók és a vezetőség közötti bizalmi viszony? ♦ Karrier lehetőség hatása: Amennyiben van lehetőség előmenetelre, a munkavállalók nagyobb mértékben tolerálják a jövedelmi különbségeket. ♦ Státusz és elismertség: Az adott pozícióhoz kapcsolódó hatalom és presztízs szimbolikus értéke. ♦ Közvetlen felettes hatása: Annak mértéke, hogy a közvetlen vezetővel való kapcsolat milyen módon befolyásolja a munkavállaló munkahelyi jól létét.
Társadalmi tőke	Olyan nem pénzben kifejezhető kapcsolatok, amik befolyásolják egy személy jól létét és prosperitását.

	♦ Társadalmi kohézió: Annak mértéke, hogy az identitásban (nemi, vallási, etnikai, stb.) és társadalmi státuszban (vagyoni helyzet, iskolázottság, társdalami hovatartozás, stb.) való különbség milyen mértékben választja el az embereket az üzleti közegben és a szélesebben vett társadalomban. ♦ Bizalom és viselkedés: A bizalom érzékelhető szintje az alapvető társadalmi és üzleti tevékenységekben (hitelezői viszonyok, morális és felelős viselkedés feltételezésének valószínűsége). ♦ A kollektív fellépés képessége: Milyen mértékben működnek együtt a közösség tagjai a problémáik megoldása során (erőforrások mozgósítása a közös célok érdekében, hatóságok felé petíciók kezdeményezése, kölcsönös előnyökön alapuló együttműködés közös célok irányába)?
Környezeti tőke	Egy termék vagy szolgáltatás előállításának teljes értékláncában a felhasznált természeti erőforrások mértéke. ♦ Nem megújuló, abiotikus erőforrások: pl. fémek, ásványok. ♦ Megújuló, biológiai erőforrások: pl. természetes anyagok, növényzet, élő organizmusok ♦ Víz: eső, források, ivóvíz ♦ Levegő: oxigén, amit égés során felhasználunk ♦ Talaj erózió: Erdők irtása, szikesedés
Megosztott pénzügyi tőke	A gazdasági haszon milyen módon kerül megosztásra az értéklánc résztvevői között annak érdekében, hogy minden szinten fenntartható jövedelmezőséget biztosítson. A mérése egy un. „megosztott értékindex” segítségével történik, ami vizsgálja a hozzáadott értéket az értéklánc minden szintjén, meghatározza a problémás elemeket, összehasonlít és keretet ad az elemzésnek.

(Roche & Jakub, 2017)

Talán nem túlzás azt mondani, hogy a négy tőkeelem bemutatása során felvetett tényezők egyik meghatározó közös nevezője a bizalom. Ez különösen igaz a humán és társadalmi tőkére, hiszen ott kimondva is több esetben megjelenik a bizalom különböző formája. De az

üzleti vállalkozásokba vetett bizalom mértéke jelentősen nőhet a környezeti tőke megfelelő kezelésével. A megosztott pénzügyi tőke tudatos és helyes kezelése pedig az egész értékláncra fejthet is pozitív hatást, erősítve ezzel a bizalom szintjét is, ami pozitív impulzust adhat az üzleti teljesítményre. Ami nagyon erőssé teszi ennek a kutatásnak az eredményét, az az, hogy ezeket az új tőkeelemeket mérhetővé, konkréttá tette, és így lehetőség van arra is, hogy a gyakorlatra összpontosító üzleti vállalkozások is tudatosan kezeljék ezeket az elemeket és ténylegesen időt, energiát és pénzt fektessenek ezek fejlesztésébe. Ennek révén pedig közvetlen hatással tudnak lenni az üzleti bizalom szintjének emelkedésére, ami bizton jó hatással lesz saját működésük eredményességére is.

3. Mit tehet a vállalkozás vezetője, hogy a bizalom szintje - mind belső, szervezeten belüli, mind külső, különböző partnerek felé fennálló - folyamatosan megfelelő legyen?

A kérdésre rögtön egy kérdéssel lehet reagálni: Tényleg csak a vezető felelőssége az bizalom kérdése az üzleti vállalkozásban? A válasz természetesen az, hogy nem, hiszen a bizalom kölcsönös és minden félnek szerepe van abban, hogy megfelelő szintű legyen. Ugyanakkor a vezető felelőssége elsődleges, hiszen mind pozitív, mind negatív ráhatása a bizalom szintjére hatványozott lehet a többi szereplőhöz viszonyítva. Ehhez természetesen az szükséges, hogy a vezető tudatos legyen saját magatartását és a vállalkozás szervezeti kultúráját illetően is abban, hogy törekedjen a bizalom lehető legmagasabb szintjének elérésére. A tanulmánynak nem célja szervezetfejlesztési témák bemutatása, mely segítheti a vezetőt mind a belső, mind a külső bizalmi légkör kialakításában, így elsősorban üzleti szempontból vizsgálja a vezetői magatartást.

Jim Collins Jóból kiváló című könyvében egy olyan kutatást mutat be, ami olyan cégeket vizsgált, amelyek hosszú távon (kb. 20 éves időszak) magasszintű és stabil eredményességgel tudtak működni. Az egyik közös tényező, ami ezt az eredményességet lehetővé tette, az első számú vezető személye és jellemző vezetői működése. Collins és csapata ezt a vezetőt 5. szintű vezetőnek hívja kutatásában és kiemeli, hogy két fő közös jellemzője mindenképpen volt ezeknek az embereknek: teljes mértékű elkötelezettség a vezetett szervezet céljai mellett és mélységes alázat. Az elkötelezettségük oly mértékű volt, hogy a vezetett vállalkozás céljait messze saját karrier céljaik elé helyezték. Ez többek között segíthetett abban is, hogy szükséges, de pillanatnyi személyes hátrányokat jelentő döntéseket is meg tudtak hozni. A mélységes alázat pedig abban segítette őket, hogy munkatársaikat előtérbe tegyék, segítve

ezzel képességeik minél teljesebb kiaknázását. Emellett vezetői stílusuk négy fő jellemzője magában foglalta azt, hogy elsősorban kérdeztek, mielőtt kijelentéseket tettek volna, figyeltek arra, hogy a szervezeti kultúra lehetővé tegye minden szint véleményének elhangzását és a hibák felfedezésekor elsősorban a hibából való tanulásra és nem az ítéletre összpontosítottak. Bizton állítható, hogy ezen tulajdonságok mindegyike segíti a bizalom kialakulását és fenntartását és ha egy szervezetben megfelelő a belső bizalom szintje, akkor ez kifelé is hatással van, segíti a bizalmi kapcsolat kialakítását a külső partnerekkel is.

Összegzés

A bizalom az üzleti vállalkozások nem látható, de működésüket alapvetően meghatározó tőkeeleme. Fontos, hogy ez megjelenjen mindennapi működésükben és tudatosan fordítsanak az ebben való fejlődésre időt, energiát és pénzt. Ha a hagyományos tőkeelemeket kiegészítjük a humán, társadalmi, környezeti és megosztott pénzügyi tőkeelemekkel, akkor egy jól mérhető és követhető eszközrendszert kaphatunk, ami segíthet a megkívánt tudatosság és folyamatos fejlesztés és befektetés megvalósításában. Ebben a tudatosságban és szándékosságban pedig a vállalkozás vezetőjének, vagy vezetőségének meghatározó szerepe van, elsősorban a példamutatásban és a megfelelő szervezeti kultúra kialakításában.

Lezárásképpen álljon itt egy fontos gondolat a bizalom kapcsán Dietrich Bonhoeffertől (1906-1945), aki evangélikus lelkipásztor volt a náci Németországban és Hitler személyes parancsára végezték ki 1945 áprilisában, egy hónappal a szövetségesek győzelme előtt. Előtte közel két évet töltött börtönben, ahonnan rendszeresen küldött leveleket feleségének és barátainak. Az egyik ilyen írásában egy rövid, alig féloldalas eszmefuttatást írt a bizalomról, ebből rövid részlet.

„A bizalom mindig is az emberi közösség egyik legnagyobb, legritkább és legboldogítóbb ajándéka marad a számunkra, noha továbbra is csak a szükségszerű bizalmatlanság háttere előtt ragyoghat fel. Megtanultuk, hogy a hitványakra semmiképpen se bízzuk rá magunkat, a bizalomra méltókra viszont fenntartás nélkül.” (Bonhoeffer, 1999)



Marosán György

A bizalom új korszaka: bizalomépítés egy csábításokkal és fenyegetésekkel teli korban

Marosán György : A bizalom új korszaka: bizalomépítés egy csábításokkal és fenyegetésekkel teli korban.

Előadás - 24. PM Fórum-2022 április 7

„A világot nem a pénz, hanem a bizalom mozgatja."
Joseph Stiglitz

„Segítsünk másokon! Mert a mások is, mi vagyunk".
Luther Márton

Egész életünk a cserére épül. Minden, amire szükségünk van, ami élhetővé, sőt örömtelivé teszi, ahhoz csere útján jutunk hozzá. Ahhoz, azonban, hogy megkapjuk azt, amire vágyunk, nekünk is adnunk kell valamit, amire partnerünknek van szüksége. Cserélünk pénzt és dolgokat, segítséget és ötleteket, érzéseket és ölelést. Ezt az „adok-kapok" játékot születésünktől kezdve egészen halálunkig folytatjuk. A cserének azonban – ezt kudarcainkból tanuljuk meg – van két rejtett meghatározója. Az egyik: gyakran nem tudhatjuk, hogy miután átadtuk, amit partnerünk kért, megkapjuk-e azt, amiben cserében jár érte. A másik: a mindenkori körülmények – bizonytalanok-e vagy áttekinthetőek - alapvetően befolyásolják a cserepartnerek viselkedését. Mindkét tényező számottevő mértékben befolyásolja a partnerek közötti bizalmat, amely végső soron mozgatja a kapcsolatokat.

A bizalom: az abba vetett bizonyosság, hogy az események/történések a várakozások megfelelően, a megállapodás szerint alakulnak. Ha ebben bízunk, az megkönnyíti a kapcsolatteremtést és gyorsítja a cserét. Míg, ha nem bízhatunk ebben, nem lépünk kapcsolatba vagy nehezen teljesíthető feltételeket szabunk és lecsúszunk egy kedvező ügyletről. Így végső soron nehezebben - ha egyáltalán - juthatunk hozzá ahhoz, amiben reménykedtünk. A bizalom tehát fontos, de huncut dolog. Egyrészt, könnyebbé teszi az életet, örömtelivé formálja a kapcsolatokat. Másrészt viszont kockázatot rejt: nagyon rá lehet fizetni, ami sokba kerülhet. Jól szemléltetik ezt a játékelmélet modelljei, különösen a fogoly-dilemma és a közjavak játék.

A fogoly-dilemma játék egy konkrét partnerrel történő csere – nyereséget és veszteséget egyaránt felkínáló – kimeneteit teszi láthatóvá. A közjavak játék egy csoport tagjainak közösségükbe való befektetésének előnyeit és kockázatait tárja elénk. Mindkét esetben világossá válik, hogy a csere, miközben az életet megkönnyítő, azt olcsóbbá és hatékonyabbá tevő eszköz, ugyanakkor un. szociális dilemmát állít fel: mindig felkínálkozik lehetőség, hogy az abban részvevők, egy másik partner, illetve a közösség tagjainak rovására tegyen szert nyereségre. Vagyis, aki óvatlan, azt könnyen rászedhetik és ráfizethet. Az együttműködés ugyanis pusztán szolid „üzletet" kínál, ám vannak, akik felismerik, jobban (is) járhatnak, ha elfogadják cserepartnerük szolgáltatását, de ígéretük ellenére nem viszonozzák azt. A következmény: azonnal nagy nyereségre lehet szert tenni, ám ezt követően – és erre sokszor nem gondolnak - megszakad a csere és szétesik a társulás. Ezt tarthatja kordában a bizalom, ám annak fontos feltételei vannak.

A bizalom evolúciója

„Cserepartnerünk" viselkedését – még ha elkötelezett is az együttműködésben - alapvetően befolyásolják a feltételek. Ha a csere körülmények áttekinthetőek, szabályai vitathatatlanok, lezajlása átlátható a kapcsolat általában a várakozásoknak megfelelően alakul. Ám előfordulhat, hogy a csere arányait rögzítő kifizetési mátrixból partnerünk azt olvassa ki: jóval több nyereségre is szert tehetne és ez csalásra készteti. Ennek veszélye még nagyobb, ha eseti „ügyletről" van szó, vagyis partnerek nem számítanak a kapcsolat ismétlődésére. Ez a helyzet arra ösztönözheti őket, hogy felragadják a maximális nyereséget és tovább álljanak. Van azonban egy további tényező - a körülmények átláthatósága és kiszámíthatósága - amely nehezen kiszámíthatóvá teheti a cseréket. Ha váratlanul veszélyek és kockázatok tűntek fel és ezek átláthatatlanná teszik az ügyletet, akkor még a korábban megbízható partnerek viselkedése is kiszámíthatatlanná válik. Ilyen helyz8etben azután sokan ráfizethetnek a megelőlegezett bizalomra.

A bizalom - lévén ilyen „életbevágóan" fontos - végig kísérte az evolúció történetét. Az élőlényeket – köztük az embert is - a túlélés kényszere különböző eszközöket kifejlesztésére késztette. Ezen eszközök egy része saját testének részei: izmok, a szem, az agy és ezeket egész élete során igyekszik fejleszteni. Másik részük valamilyen anyagi konstrukció: sátor vagy kuckó, szerszámok vagy fegyverek. Ezek már az állatvilágban is elterjedtek: mint a pók-háló, a madár-fészek, a hód-vár, sőt alkalmanként a fejlettebb állatok még „szerszámokat" is készítenek és használnak. A „túlélési" eszközök harmadik típusa: a társakból „épített" társulás. Erre számtalan példa van az állatvilágban: a hangyaboly, méhkas, a farkas-falka vagy a majom-csapat. Nem véletlen hát, hogy az ember – állati őseihez hasonlóan – létrehoz, épít és teremt társulás-szerű konstrukciókat, mint a család, a rokonság, a törzs, majd a történelem során egyre növekvő méretű és komplexitású közösségeket. Ezeket a magunk köré épített társulásokat azután afféle „túlélő gépezetként" használjuk.

A társulások segítik a túlélést: nagyobb erőt, több tapasztalatot képesek mozgásba hozni és így nagyobb biztonságot nyújthatnak. Ugyanakkor a működtetésüknek feltételei és költségeik vannak. A társas élet szükségessé teszi, hogy összehangoljuk az akciókat. Ez állandó figyelmet és a társak viselkedésének megértését követeli. (Heensen, R. et. al 2021. Evidence of joint commitment in great apes' natural joint actions.) Másrészt, ki vannak téve a potyautasságnak és a félreértéseknek egyaránt, aminek következménye, csalódhatunk várakozásainkban. Ezért feltétele a társulások fennmaradásának a kölcsönös bizalom. Ez „olajozza meg" és teszi olcsóbbá az együttműködést. A bizalom ezért együtt fejlődött és formálódott az egyre növekvő méretű emberi társulásokkal. Ez azt jelenti: minden újabb szerveződési szinten átalakul a bizalom jellege és az ezt kiformáló feltétel-, eszköz-, illetve intézményrendszer.

Életünk során az első *cserepartnereink* a közvetlen családtagok. Hozzájuk elszakíthatatlan kötelékek fűznek és őket „készen kapjuk", vagyis nem magunk választjuk. A család jórészt még az állati ősöktől örökül kapott az ösztönökre épül. Akikkel együtt élünk, azokkal mindennapi tapasztalat a kölcsönös támogatás. Megszokjuk és a velünk együtt élők is megszokják: ha segítség kell, a család tagjai azt feltétel nélkül nyújtják. Ezért mondják: az anyatejjel szívjuk magunkba a „mindenki egyért, egy mindenkiért" vitathatatlan szabályát. A rokonság már némi kulturális „rásegítést" kíván: a szülők tisztázzák rokonsági szálakat, elmesélik családi narratíva

történeteit és a gyakori együttlét – közös ebédek és ünnepek - segítenek használható csapattá szervezni őket.

A kis közösségben – a faluban, a gyülekezetben vagy a munkahelyen – miután lazábbak a „személyes szálak", fontossá válik olyan szabályok bevezetése, amelyek az együttműködést stabilizálják, és felülírják a mohóság, az önzés ösztöneit. Előtérbe kerül a méltányosság elve és ennek várható betartására utaló - a múltbeli viselkedés emlékeit megőrző – reputáció, amely a megbízhatóság mértékét jelzi előre. A kis közösségekben már alapvető szerepet játszik a reputáció a kölcsönös bizalom megteremtésében. Ugyanakkor végbemegy egy fontos változás. Ahogyan egyre szélesül - a magunk által is épített – közösségi kapcsolati háló, a szeretetet, a tiszteletet, és a személyre szóló figyelmet továbbra is a társként számon-tartott személyektől kapjuk, akiknek ugyanezzel a „valutával" fizetünk. Ám az életünkhöz nélkülözhetetlen termék és szolgáltatások túlnyomó részét fokozatosan már idegentől és ismeretlentől kapjuk meg, pénzért vagy viszont-szolgáltatásértcserében. Eközben mindennapos élményünk lesz, a csereügyleteket fenyegető potyautasok jelentette kockázat. Ennek tükrében felértékelődik a kölcsönös bizalom, és ez érthetővé teszi, hogy a társadalom folyamatosan „dolgozik" a bizalom megteremtésén.

A kölcsönösség betartandó szabályaira először az idősebbek, a bölcs öregek és a közösség tekintélyei által idézett szólások emlékeztettek: „Kölcsön-kenyér visszajár", Amilyen az adjonisten, olyan a fogadjisten" vagy a „Szemet szemért, fogat fogért". Ahogyan azonban – részben ezeknek a szabályoknak köszönhetően - egyre nagyobb és mind heterogénebb közösségek jöttek létre a békés együttélést és a zavartalan csereberét egy mindent látó és a szabályszegést megtorló égi lény beavatkozásától remélte az ember. És „felfedezte" majd az közösségi életbe „bevezette" a moralizáló és büntető isteneket. (Whitehouse, H. et.al. 2019. Complex societies precede moralizing gods throughout world history.) Nélkülözhetetlen szerepüket mutatja, hogy a fokozatosan az ismeretlenekre kiterjesztett együttműködés fenntartásában általános lett az ő tekintélyükre támaszkodó „Aranyszabályokra" hivatkozni. Ezek a bizalom légkörét megteremtő, a szinte minden világvallásban megtalálható - meghökkentően hasonló tartalmú – elvek. Az idegenek között zajló csereberét és a társas élet gyakran csikorgó gépezetét gördülékennyé tevő tanácsok az emberi kultúra legértékesebb örökségei: „*Ne tedd másnak azt, amit magadnak nem kívánsz*" (Hillél), vagy „*Azt tedd másnak, amit szeretnéd, ha veled tennének"* (Jézus), esetleg *„Azt tedd másnak, amit Ő tesz veled"* (Konfucius).

A felvilágosodás korától azután a tudósok is elemezni kezdték a kapcsolatok kialakításának legmegfelelőbb módját. Előlépett a filozófus – Kant - aki az ész nevében a „kategorikus imperatívuszt" ajánlotta: „Cselekedj úgy, hogy akaratod maximája mindenkor egyszersmind általános törvényhozás elveként szolgálhasson." Ez ugyan másként hangzik, mint az Aranyszabályok, de a lényege ugyanaz: mielőtt cselekednél, gondolkozz el azon, vajon jó volna-e, ha mindenki hozzád hasonlóan viselkedne és veled szemben is azt érvényesítené? Végül, látva, hogy a legnagyobb tekintélyek - a vallás és a bölcsészettudomány – foglalkoznak ezzel a kérdéssel, matematika is úgy érezte: ebből ő sem maradhat ki. Egyébként is hajlamos mindenbe beleszólni, elemezni kezdte a problémát. A játékelmélet, mint az elnevezése is utal rá, az életet játszmának tekinti, amelyben az egyének, előnyök reményében lépéseket

tesznek, akciókat indítanak, ami partnerükből válasz-lépéseket vált ki. Ez a folyamat csere formáját is felveheti, így ideális modellt jelent a probléma elemzéséhez.

A játékelmélet ebből a célból a különböző játszmákat – a fogoly-dilemmát és a közjavak játékot - elemezze számszerűsítette a csereügyletekből szerveződő „életjátékok" lehetséges kimeneteit és rejtett kockázatait. A probléma döntően abból ered, hogy mindennapi kapcsolataink során, amikor egy csereakcióba lépünk, még nem tudjuk, hogy a végén teljesülnek-e várakozásaink. Vagyis, nem tudjuk, hogy aktuális játszótársunk *megbízhatóan* viselkedik-e, és tartva magát a megállapodáshoz, vagy önző érdekét követő *csaló* viselkedésű lesz-e? Életünk nehéz problémája előre felbecsülni, vajon partnerünk becsületesen játszik-e és megbízhatunk benne, vagy hajlamos engedni a csábításnak, és a *potyautas* lesz, azaz elfogadják szolgáltatásainkat, de nem fizet érte. Vajon eldönthető-e a matematika vitathatatlan módszereivel milyen szabályok szerint „játsszuk" életünket, hogy a legsikeresebbek legyünk?

Nos, ennek eldöntésére R. Axelrod versenyt hirdetett: azt kérte ismerőseitől, írják le, miként játszanák a „foglyok dilemmája" játékot, ismeretlen partnerrel. (R. Axelrod. The evolution of Cooperation. 1984) A beküldött, leírt viselkedési stratégiákat ezután számítógépes programmá alakította, majd azokat – 200 meneten keresztül - egymással „játszatta". Mivel a „életstratégiákat" az emberi szándékok formálták, így - nem meglepő módon - voltak feltétel nélkül együttműködők, a győzelem érdekében csaló, és olyan stratégiák is, akik időközönként csaltak, majd visszatértek az együttműködéshez. Minden menetet követően, a közreadott kifizetési mátrix alapján kiszámolták a „partnerek" aktuális eredményeit: a nyertesek pontokat, míg a vesztesek levonást kaptak, majd „lekönyvelték" a pontszámokat. Legvégül pedig, miután mindenki játszott mindenkivel, összeszámolhatták a „élet" során kapott pontokat, és egyértelművé vált a verseny „győztese". Nos, a legtöbb pontot a *Tit-for-Tat* (TFT) becenevű - Anatol Rapoport politológus által beküldött - program szerezte.

A matematika sikerstratégiája: Tit-for-Tat

A TFT – meglepő módon - mindössze két sorból állt: „*Első lépésben működj együtt. Azután mindig tedd azt, amit a partnered az előző lépésben"*. Ha ő az előző lépésben együttműködött, akkor működj együtt, ha viszont csalt, csald vissza. Ám ha ezt követően változtatott a viselkedésén, térj te is vissza az együttműködéshez. A TFT - első pillantásra - agresszívnek tűnik, minthogy habozás nélkül megtorolja a rajta esett sérelmeket. Erre utalhat szótári jelentése - „szemet szemért, fogat fogért" - is. A valóságban Konfucius tanácsát követve, tükrözi a viselkedést, ami a kölcsönös egymásra hangolódás fontosságát mutatja. Lényegében ugyanazt mondja, amit az ismert mondások: „Amilyen az adjon isten, olyan a fogadj isten" és a „Kölcsönkenyér visszajár". Ha tehát valaki agresszívnek látja, az csak saját agresszivitását látja visszatükröződni, míg egy együttműködő partnerre mindig kedves arc néz vissza.

Axelrod azonban az eredmények tükrében mélyebben elemezni kezdte a TFT programot. Ennek alapján a siker négy szabályát azonosította. (Figyelem: a modern élet siker-stratégiája következik.)

1. **Légy kedves.** Ismeretlennel találkozva, első lépésben mindig előlegezd meg a bizalmat. Egy kapcsolat kialakításakor - legyen az üzleti vagy barát esetleg szerelmi kapcsolat - első lépésben

mindig előlegezd meg a bizalmat. Bátran kezdeményezd a kapcsolat kialakítását, válaszolj pozitívan, és igenlően a kapcsolatfelvételre. A nyitottság és a pozitív válasz az alapja, hogy egy bizonytalan kapcsolatfelvételből folyamatos csere legyen.

2. **Légy együttműködő.** Soha ne csalj elsőként, amíg társad szabálykövető, te is kövesd azt. Az életben – ha számodra az adott kapcsolat valóban fontos – soha ne csalj elsőként. Vagyis, együttműködésre mindig együttműködéssel válaszolj. Ha hosszú-távú kapcsolatra törekszel, a csalás soha nem éri meg, mert megszakíthatja az egyébként jól működő kapcsolatot, és lehetetlenné teheti annak folytatását

3. **Légy provokálható.** Az ígéret-szegését tapasztalva, azt azonnal torold meg. Ha az életben bármilyen kapcsolatodban valaki rászedett, átrázott, becsapott, kihasznált – „palira vett" – ne hagyd szó nélkül. Ha megkárosítottak és érdekeidet sérelem érte, ne ringasd magad abban az illúzióban, hogy majd csak abba hagyja. Add vissza, de tedd világossá, hogy a büntetésed jelzés: észrevetted, hogy megsértette érdekeidet, és te ugyanígy jársz el, ha nem tér észre.

4. **Légy felejtő.** Válaszod a téged ért sértésre, soha ne legyen megtorló: ne válaszolj egy csalásra hárommal, vagyis ne légy Ludas Matyi. Ha a kapcsolat fontos neked, jelezd, hogy a büntetés után kész vagy az együttműködésre (tit-for-tat szerint). Vagyis, légy megbocsájtó, ha partnered észre tért. Ne feledd: örömet csak másokkal való együttműködésből szerezhetsz.

A sikerstratégia „matematikai" bizonyítása

A kutató ez után nyilvánosságra hozta a siker *négy parancsolatát*. Mintha csak egy próféta üzente volna meg híveinek: íme, itt az élet szabálya, ezt kövessétek, és boldogok lesztek. (Axelrod, R. és Hamilton, W. The Evolution of Cooperation. Science. 1981.). Majd, hogy bizonyosodjon, vajon az emberek megértették-e az üzenetet és követik-e annak útmutatásait, Axelrod újabb versenyt hirdetett. Ám, bizonyítva esendő voltunkat, kiderült az emberek ugyanúgy kezelték a matematika tanácsait, mint az isteni „parancsolatokat": voltak, akik követték, voltak, akik figyelembe vették, de ismét voltak, akik csalásra építették viselkedésüket. De a matematika szabályait nem lehetett kijátszani: a megismételt verseny győztese újra a TFT lett. Akik pedig csalással próbálkoztak – meglepetésükre – *ráfáztak*.

A modern társadalmakban a csere univerzális jelenséggé vált. Egyrészt, mindenhez, ami életünkhöz szüksége – legyen az dolog vagy szolgáltatás, támogatás vagy érzés – többnyire pénzügyi tranzakciók által közvetített csere útján juthatunk hozzá. Másrészt, a használt dolgok, a vágyott szolgáltatások és az azokat kínáló személyek is, áttekinthetetlenné szélesedett kínálatból választhatók ki, miközben minden helyettesíthető, lecserélhető, eldobható. Ilyen körülmények között - még ha nem is sulykolná minden és mindenki körülöttünk – előbb utóbb ráébredhetünk: az élet célja, az élvezet-pontok maximálása. Ha pedig eddig bizonytalan lettél volna a követendő stratégiában, a lefolytatott kísérlet cáfolhatatlanul bebizonyította: az életedben akkor tehetsz szert a legtöbb öröm-, simogatás-, tisztelet-, segítség-, és nyereség-pontra, ha Axelrod tanácsait követed. Ez még azokat is meg kell, hogy győzze, akik esetleg szkeptikusan viszonyulnának a világvallások vagy a filozófia tanácsaihoz. A matematika cáfolhatatlan bizonyossággal – egy verseny letagadhatatlan pontokban megmutatkozó eredményeivel - tárja elénk a sikerstratégia működését.

A sikerstratégia működésének azonban van két rejtett követelménye. Az első: a stratégiát tulajdonképpen az teszi működőképessé, hogy a „játszótársak" képesek felismerni partnereik viselkedését, vagyis pontosan felmérhetik mit várhatnak és mit remélhetnek partnerüktől. Ennek a feltételnek a biztosítása érdekében, ahelyett, hogy rejtegetnéd viselkedésedet, ennek pont az ellenkezőjét kell tenned: **Légy félreérthetetlen**. Vagyis, a Tit-for-Tat nem titkolni való, hanem éppen az teszi sikeressé, ha mindenki világosan felismeri, kivel is áll szemben. A második követelmény: a nagyméretű és komplex társadalmak létrejötte során nyilvánvalóvá vált, ezek nem nélkülözhetetlen a közösségi forrásokból finanszírozott büntető és ellenőrző intézményeket. A rendőrség, az igazságszolgáltatás, a büntetés-végrehajtás hálózata szabályozza a csereügyletek körülményeit, és annak adminisztrálásával, illetve a szabályszegés hosszú távú számon-kérhetőségével kikényszerítik az ígéretek betartását. Ezek a feltételek teremtenek optimális körülményeket a bizalom érvényesüléséhez.

Az elmúlt században tehát, bár társadalmak egyre bonyolultabbá váltak, mind több ismeretlen és idegen személyből szerveződtek össze, és az élet a modern világban áttekinthetetlenül sokféle lett, mégis természetessé vált a bizalom. Mindeközben azonban „működésének" háttere fokozatosan megváltozott. Egykor az életünk számára nélkülözhetetlen dolgokhoz többnyire a családon belül juthattunk hozzá. Ám a család mérete egyre kisebb lett, a rokonság is messzebbre került, az együttélésnek – pl. a házasságnak - áttekinthetetlenül sokféle formája terjedt el. Ezzel párhuzamosan egyre bővültek a piacon - pénzügyi „tranzakciók" keretében - elérhető és megszerezhető termékek és szolgáltatások, ráadásul magas minőségben. Ilyen feltételek között, amikor szinte minden igényünk és vágyunk „megvásárolható" lett, az egykori „túlélő gépezet" - a család - opcionálissá vált. Ezt a tényt fejezte ki egy svájci ismerősöm mondása a svájciakat vezérlő két alapelvről: „Kezeld úgy a rokon, mit egy idegent: várd el tőle, ígérete teljesítését. Kezeld úgy az idegent, mint egy rokont: előlegezd meg neki a bizalmat." Az elmúlt években azonban a körülmények gyökeresen megváltoztak: mintha kizökkent volna az idő.

Amikor a történelem ránk rúgta az ajtót.

Ha gondolatban végig futunk az elmúlt évek eseményein, sorjáznak a katasztrófák, a válságok, az összeomlások, a balesetek és a járványok. S amit végleg elképzelhetetlennek gondoltunk, véres háború tört ki Európában, itt a szomszédunkban, nyomában a menekültek áradatával. Bár már régóta szorongunk az aggodalmat keltő események sokasága miatt, ilyen váratlan és fenyegető helyzetre nem készültünk fel. Tegnap még békésen zajlott életünk, ma pedig egy kaotikus világban ébredünk. A kiszámíthatóság helyett a krízis lett az új normalitás. Veszélyes helyzetek, fenyegető körülmények között botorkálva keressük az élhető jövőbe vezető utat. Amikor ugyanis a kiszámítható komfort zónában zajló életünk áttekinthetetlenül kaotikussá vált, környezetünkben eltűnnek a biztos tájékozódási pontok.

Beköszöntött a radikális bizonytalanság kora: előre nem látható kihívások merülnek fel, gyorsan változnak a körülmények és a válságok után – bár ebben reménykedünk - nem tér vissza a régi „normalitás". (Kay, J. King, M. Radical Uncertainty. 2020) Ilyen helyzetekben viselkedésünkre a „megfőtt béka szindróma" a jellemző. Fokozatosan alkalmazkodunk a pillanatnyi helyzethez, de nem tudjuk igazán hová is vezethet ez az út. Csak azt érezzük, hogy

folyamatosan átalakul a nemrég normálisnak gondolt életmódra és üzlet-menetre vonatkozó várakozás. Ehhez kénytelen alkalmazkodni mindenki, és ennek következménye, hogy a régi „kiszámíthatóság" elpárolog és megszokott, egyébként megbízhatónak ismert partnereink kiismerhetetlenek lesznek. Emiatt az ösztönszerű szabálykövetés megszakad és a bizalom visszaszorul.

A 20. század utolsó harmadától az individualizmus szerte a világban terjedt. Megnőtt a sokféle ideiglenes társulások, a hakni-munka (gig-economy) és az egyénre szabott munkavállalás szerepe. (Botsman, R. 2017. Who Can You Trust?). Ebből következik, hogy mindenki úgy érzi, partnere bármikor „leléphet" és egyre gyakrabban szembesül azzal – hol kényszerként, hol pedig csábító lehetőségként - hogy új szolgáltatóra váltson. Még kényesebbé vált ez a helyzet azáltal, hogy a szokásos társulások – házasság, család, gyermekek, rokonság – az általuk nyújtott szolgáltatások „kiszervezhetőségével" - lecserélhetőkké váltak. Miért vállalnám fel a házasság „kötelékeit" – olvasható ki sokak viselkedéséből – amikor a házasság bármely „szolgáltatása" megvásárolható, méghozzá magas minőségben és a kizárólagosság járulékos kötelezettsége nélkül. És akkor még nem is beszéltem a robot-gondozó, robot-szertő, robot - takarító, robot-szakács, robot-társalkodó és robot-rendszergazda felsejlő trendjéről.

Egyre több, váratlanul felbukkanó intézmény és szervezet szabályai terelik életünket. Új szerveződési szintek – pl. Európai Unió vagy az ENSZ - jönnek létre, amelyek új kereteket hoznak létre, majd féltékenyen őrködnek a saját maguk által teremtett szabályok betartásán. Az államok és vállalatok kapcsolatrendszerében újtípusú kötelezettségek jelennek meg. Mindez arra vezet, hogy a régi megszokott és az állami szuverenitás hatókörébe tartozónak gondolt jogrend ellentmondásossá válik. Bizonytalan lett, mikor melyik szabályt kövessük és melyikhez alkalmazkodnak partnereink. Párhuzamosan létező – térségi, nemzeti, régiós és globális – jogrendek sokaságának befolyása alatt tevékenykedünk és nincs egyértelmű hierarchikus sorrend, melyikhez tartsuk magunkat.

Ebben az áttekinthetetlen rendszerben megjelennek a mesterséges pénzek (LETS-ek és digitális pénzek), a szabályalkotásban és az ellenőrzésben megnő a mesterséges intelligencia szerepe. Ugyanakkor feltartóztathatatlanul terjed a globális és lokális surveillance: áttekinthetetlenül sokféle módon figyelhetik, ellenőrizhetik a polgárokat, részben hozzájárulásukkal, részben beleegyezésük nélkül. (Zuboff, S. 2019. The age of surveillance Capitalism.). A felsorolt tényezők miatt alapvetően megváltoztatták a bizalom megszokott feltételei.

Szokatlan, meghökkentő, ijesztő új intézmények és módszerek formálódnak ki, terjedhetnek el és az egyének, szervezetek kénytelenek lesznek ezekhez alkalmazkodni. Egyrészt, az embereket nem pusztán a hideg racionalitás, hanem az érzelmek, a szubjektív várakozások és a - gyakran megalapozatlan - remények is vezérlik. Másrészt, az élet egyre kaotikusabb, mind nehezebben áttekinthető, és tele van félreértésekkel. Ezért a matematika „kőbe vésett" szabályait célszerű az élet „zajos" körülményeihez igazítani. A zajos körülmények azt jelentik,

hogy a világos jelzések összekuszálódnak, az egyértelmű szándékok félreértődnek és emiatt a válaszok, nem az együttműködési készség növekedését, hanem éppen ellenkezőleg, a bizalom csökkenését okozzák. Olyan helyzetben találjuk magunkat, amelyben cserepartnereink bizalma lecsökken bennünk, és megszakítja az együttműködést, vagy – ami még rosszabb - rá akarnak szedni bennünket.

A válságkorszak körülményeihez illesztett Tit-For-Tat.

A Tit-for-Tat univerzális viselkedési modellt kínált. Minden partneredet kezeld egyformán, ugyanazt a viselkedést elvárva és ugyanazt a választ kínálva, és tedd mindenki számára egyértelművé: Te ilyen vagy! Kiformálódó globális világban ugyanakkor, a kapcsolatok megsokszorozódása miatt, partnereinket a hozzájuk fűződő kapcsolat szorosságától, gyakoriságától és érzelmi telítettségétől függően, három alapvetően eltérő jellegű csoport formálódik ki, amelyeket éppen ezért eltérően kell kezelni.

Az első és legnagyobb létszámú csoportba azok tartoznak, akikkel életünk „csereügyleteit" - a munkahelyen és a lakóhelyen, a hivatalokban és piacon, az iskolában és az orvosi rendelőben stb. - folyamatos intézzük. Szükségünk van rájuk, mert tőlük vásároljuk meg vagy jutunk hozzá az életünkhöz szükséges forrásokhoz, dolgokhoz és szolgáltatásokhoz. Ugyanakkor ezek a kapcsolatok érzelmileg viszonylag alacsony intenzitásúak. A második, rendkívül szűk csoport azokból áll, akikhez - az előző csoporttal ellentétben - szoros, intim kapcsolatok fűznek. Velük hosszú időn keresztül szeretnénk/fogunk együtt élni. Itt a cserét nem pusztán hideg racionalitás vezérli, hanem az érzelmek is alapvetően befolyásolják. A csere során nemcsak annak „piaci értéket" nézzük, hanem az adott viszonyban elvárható viszonzást, ami – gondoljunk gyermekeinkhez vagy a szülőkhöz fűződő viszonyra – időben évtizedekig tartó szoros kapcsolat során formálódott ki. Végül, van egy harmadik csoport: azok az ismeretlenek, akikkel életünk folyamán a véletlenek sodornak össze, és ahol egy újabb találkozás esélye kicsi. Ugyanakkor globális környezetünk döntően ilyen személyekből áll és az ő viselkedésük is alapvetően formálja környezetünk állapotát. Az újonnak kialakult feltételek között mindhárom csoport esetén - a kapcsolatok sajátosságának megfelelően - célszerű a TFT szűkszavú „utasításaitól" eltérni.

Az első csoportban az együttműködést a korábbiaknál gyakrabban zavarja meg a csalódás: a szomszéd ígéretét megszegve nem viszi le a szemetet, üzleti partnered becsapott, munkatársad átrázott, a hivatalnok „lekezelt", egy ismerősöd az interneten sértegetett. Ilyenkor, a TFT 3. parancsolata egyértelműen arra utasít: *vágj azonnal vissza*. Vagyis, Te se vidd le a szemetet, csapd be te is partnered, sértsd vissza ismerősödet stb. Ezzel azonban az egyre élesedő konfliktus útjára léptek. Globális világunk neheze áttekinthető környezetben a cserefolyamatok egyre könnyebben félreérthetőek: nem láttad pontosan mi történt, félreértetted a helyzetet, becsapnak érzéseid. Ilyenkor akaratlanul is felerősödnek az elszenvedett sérelmek és a megtorlás mindent felülíró céllá válik, amire még a TFT 3. szabálya is ráerősít: *kötelességed elégtételt venni!* Ilyen körülmények között szinte szükségszerűen elindíthat a kölcsönös büntetés eszkalációja, ami elkerülhetetlenül egy gyümölcsöző kapcsolat megszakadásához, egy üzleti partner elvesztéséhez vezethet.

A megtorlás „elszabadulásának” veszélyével szembesültek a hidegháború idején a nagyhatalmak. Ezért, bár a Tit-for-Tat szellemében visszabüntették egymást - kiutasították a diplomatákat, megszakítottak a kapcsolatokat - ám a végén, józanul számot vetve a következményekkel, rendre visszaléptek a szakadék széléről. Ebből okulva, személyes kapcsolataink végzetszerű leromlásának elejét vehetjük, ha kissé visszafogjuk magunkat: legalább egy lépésre eltérünk az azonnali visszavágás kíméletlen reakciójától. Az *ötödik – kiegészítő* - parancsolat azt tanácsolja: **„Légy megfontolt”.** Vagyis, ne küldd el a másikat rögtön „melegebb éghajlatra”, ne leckéztesd meg, ne szakíts vele véglegesen. A további együttműködést megmentheti, ha a TFT helyett, **TF2T-**t játszol. Ez azonban nem azt jelenti, hogy - az „okos enged” elv alapján - beletörődünk egy bennünket ért sérelembe. De jobb lehiggadni és visszakérdezni: jól értettem-e, ami történt? Ha ugyanis nem vennél tudomást arról, ami történt , ezzel azt üzened: veled ezt meg lehet tenni, sőt téged így kell kezelni. A megfontoltság pusztán annak tudomásul vétele: a modern élet bonyolult, stresszes, nehezen áttekinthető feltételei között, nem célszerű azonnal nekiugrani a másiknak. Nem szakítjuk meg örökre a kapcsolatot, nem tesszük lehetetlenné az újbóli találkozást.

A kapcsolatok második csoportját a szoros, intim, vagyis erős érzelmi töltetű viszonyok jellemzik. Ez a szféra – ha lehet - még több óvatosságot és egyedi kezelést igényel. A 20. század során ugyanis ezen a területen alapvetően új helyzet állt elő: a partnerek választéka kiszélesedett, a választási szabadsága pedig megnőtt. A komfort zóna mindenkit arra nevelt: minden lehetséges kapcsolatodban várd el a kimagasló és személyreszóló egyedi „szolgáltatásokat”. Ha pedig valamivel elégedetlen vagy, jogodban áll – és könnyű is - azonnal tovább állni. Ám ez az előnyöket kínáló lehetőség, egy csapdahelyzetet teremt. Csak látszólag jársz jól, ha a nem kedved szerint teljesítő partneredet elhagyod, a rokontól eltávolodsz, a szoros barátságot megszakítod, szerelmedet azonnal lecseréled. Joggal tanítja a marketing: „könnyebb megtartani és boldoggá tenni egy régi fogyasztót, mint megszerezni egy újat”. Nem építhető arra siker, hogy vélt vagy valóságos hiányosság miatt rendre elhagyod partneredet, és mindig újat keresel.

A válságokkal és zavarokkal teli világban újra életbevágóan fontossá válnak a korábban viszonylag háttérbe szorult - „túlélő gépezetként” működő - társulások. Ezeket azonban nem a munkahelyi teamek, lakóhelyi közösségek vagy a baráti csapatok szokásos TFT stratégiája működteti. A túlélő gépezetek ugyanis a „mindenki egyért, egy mindenkiért” elvre alapozódnak. Ez pedig csak hosszabb idő alatt és konfliktusokkal terhes egymáshoz illeszkedés útján alakítható ki. Konfliktusokat felvállalva, és azokat elviselve, a felek egyaránt változnak - feladják a korábbi szokásaikat, átértékelik érdekeiket, moderálják elvárásaikat - és lefogadják a másik szempontjait és igényeit. Éppen a krízis körülményei között elkerülhetetlen az elmúlt évtizedekben „elárvult túlélő gépezetek” újjászervezése. Ezt segítheti a *hatodik - kiegészítő* – parancsolat üzenete: **Légy ráhangolódásra kész**.

A *ráhangolódásra való készség* lényege: hajlandóság „megtanulni” a másikat, megérteni, mit szeret, és mi zavarja, elsajátítani, hogy azt nyújtsuk, amit kíván, cserében azért, hogy ő is ugyanezt tegye. Ez azért fontos, mert – bár így hisszük – egyáltalán nem biztos, hogy ösztönszerűen éppen azt és úgy tesszük, ami párunknak jó, és ezzel ő is ugyanígy van. Egymás folyamatos tanulása – a másik érzéseinek, vágyainak, óhajainak tudomásul vétele, egyben

ugyanezt igényelve a másiktól – formálja stabillá és boldoggá kapcsolatainkat. Érdemes rendszeresen megbizonyosodni: amit és ahogy teszel, az valóban a másik örömére szolgál-e? A feltétlen bizalom alapja – és ez kínálja az életben igazi biztonságot - ha a partnerek együtt járják végig egymás „megtanulásának" konfliktusos útját. Aki jól megtanulta a másikat, az képes személyre szóló és kiváló „szolgáltatásokat" nyújtani a számára, és biztos lehet benne, nem fogják elhagyni, mint ahogy ő sem akar lelépni meggondolatlanul.

A hetedik - az utolsó kiegészítő - parancsolat a globális világban elénk bukkanó ismeretlenekre vonatkozik. Az ismeretlenek egykor veszélyt jelentettek, akiket kerülni kellett. Azután a piacgazdaságban és a demokráciákban az ismeretlen egyre inkább „üzletféllé" és partnerré vált, akik azonban többnyire azonos kultúrkörből származott. Őket pedig a nemzeti ideológia és vallási hagyományok segítettek természetes partnerré válni. Napjainkban azonban kikerülhetetlen a tömeges találkozás olyan ismeretlenekkel, akikkel soha nem fogunk újra találkozni, akik gyakran egészen más kultúrából származnak. Ez pedig kiélezi az ellentmondást a megelőlegezett gesztusok és az esetleges viszonzatlanság között. Ez az oka, hogy az egymásba botlók, hajlamosak segítség nélkül elmennek egymás mellett. Bár ezt az állítást, éppen miközben e sorokat írom, némileg módosítja az orosz-ukrán háború nyomán kiformálódó civil segítség az országban. Ezzel együtt, még egyértelműbb a TFT *kiegészítő - hetedik* – parancsolatnak szükségessége, amely ismeretlenekkel találkozva arra utasít: **Légy segítőkész**.

A társadalmat ugyanis alapjában véve a kölcsönös segítőkészség teszi élhetővé. Egykor, a váratlanul felbukkanó ismeretlenre – aki talán csak egy másik város lakója volt - joggal tekinthettek „idegen szigetként" (John Donne). A költő mégis arra figyelmeztet: „minden halállal én leszek kevesebb, mert egy vagyok az emberiséggel, ezért hát sose kérdezd, kiért szól a harang: érted szól!" Ma már távoli kontinensek milliárd polgárát szorosabb kapcsolat fűzi össze, mint egykor a szomszédos faluk lakóit. Ebben a helyzetben nyomatékosabb bíztatás indokolt: „Segítsünk másokon! Mert a mások is, mi vagyunk". (Luther Márton). Ez a segítőkészség a bizalmon alapul. Ezért idéztem mottóként a világhírű közgazdász - Joseph Stiglitz – mondását: „A világot nem a pénz, hanem a bizalom mozgatja."

Budapest, 2022. március 21



dr. Prónay Gábor
dr. Török L. Gábor

Bizalom, emberi-szervezeti kapcsolatok
A projekt menedzsment szakma tükre 2022

Bizalom, emberi-szervezeti kapcsolatok

A projekt menedzsment szakma tükre 2022

dr. Prónay Gábor

dr. Török L. Gábor

A 2022. évi online kutatás témakörei

„A” kérdésblokk

A válaszadók rétegződésére (szegmentációjára) irányuló kérdések

„B” kérdésblokk

A bizalom néhány aspektusával kapcsolatos véleményekre, attitűdökre irányuló kérdések

„C” kérdésblokk

A 2022. év üzleti várakozásaira vonatkozó kérdések

A válaszadók jellemzői 1

Életkor szerinti megoszlás

	Fő	Megoszlás
37 évesnél fiatalabb	44	26%
38 - 52 év közötti	78	46%
52 évesnél idősebb	46	27%
Nem kíván válaszolni	3	2%
Összesen	171	100%

A végzettség iránya, jellege szerinti megoszlás

	Fő	Megoszlás
Műszaki	87	51%
Gazdasági	36	21%
Műszaki és gazdasági	39	23%
Egyéb	9	5%
Összesen	171	100%

A válaszadók jellemzői 2

A szakmai gyakorlat hossza szerinti megoszlás

	Fő	Megoszlás
5 évnél kevesebb	32	19%
5 – 10 év	39	23%
10 évnél több	93	54%
Nem kíván válaszolni	7	4%
Összesen	171	100%

A projektekben betöltött szerepek szerinti megoszlás

	Fő	Megoszlás
Beosztott szakértő	53	31%
Beosztott projekt menedzser	71	42%
Felsőbb irányítói szint	47	27%
Összesen	171	100%

A válaszadók jellemzői 3

A menedzselt projektek költségvetése szerinti megoszlás

	Fő	Megoszlás
10 millió Ft alatti	10	6%
11-50 millió Ft közötti	8	5%
51-100 millió Ft közötti	27	16%
101-500 milliót Ft közötti	31	18%
500 millió Ft feletti	54	32%
Változó	18	11%
Nem kíván válaszolni	23	13%
Összesen	171	100%

A menedzselt projektek létszáma szerinti megoszlás

	Fő	Megoszlás
maximum 10 fő	59	35%
11-50 fő	59	35%
50 főnél több	34	20%
Változó	6	4%
Nem kíván válaszolni	13	8%
Összesen	171	100%

A válaszadók jellemzőinek összefoglalása

- Az iskolai végzettség jellege, irányultsága szempontjából a válaszadók köre meglehetően homogén, lényegében véve csak műszaki, illetve gazdasági végzettekből áll.
- Az összes többi tényezőt, ismérvet tekintve (életkor, szakmai tapasztalat, irányítási szint, projektméretek) a válaszadók differenciálódása, rétegződése a jellemző.
- Mivel a szakma széles spektruma képviseltette magát a felmérésben, a kapott eredmények általánosíthatók, túlmutatnak a válaszadók körén (bár nem tekinthetők reprezentatívnak a PM foglalkozási csoport egészére).
- A differenciálódás lehetővé teszi annak elemzését, hogy a válaszadók egyes rétegeinek véleménye mennyire tér el egymástól a különböző kérdések megítélésében.

A válaszadók alapbeállítottsága; típusok

A bizalomhoz való viszony feltételezhetően az ember alapbeállítottságától, személyiségének befelé, (saját világára), vagy kifelé (a külvilágra) irányuló orientációjától is függ. Az ezt kifejező, alábbi tipológia a kérdőív két kérdésére adott válaszok kombinációja alapján készült. A kérdések: Ön milyen embernek ismeri/tartja magát?

1 Másokkal szemben inkább visszahúzódó, mint kezdeményező.

2 *vitás helyzetekben inkább aktív résztvevő, mint csendes megfigyelő.*

	Fő	Megoszlás
Passzív-visszahúzódó („introvertált”)	19	12%
Helyzethez igazodó	52	32%
Aktív-kezdeményező („extrovertált”)	92	56%
Összesen	163	100%

Megjegyzés a válaszadói típusok arányaihoz

A passzív-visszahúzódó („introvertált”) és az aktív-kezdeményező („extrovertált”) típusok aránya a teljes népességben bizonyosan kiegyensúlyozottabb, mint a felmérés válaszadói között. Ennek valószínűleg az a magyarázata, hogy a projekt menedzsment szakma természeténél fogva inkább extrovertált személyiséget igényel, és nyilván az ilyen típusú embereket is vonzza. Ez lehet az oka annak, hogy a válaszadók között miért ennyire alacsony az introvertált alkatúak aránya.

Személyközi bizalom 1

Inkább bizalommal, vagy inkább fenntartásokkal van azok iránt, akiket még nem ismert ki teljesen?

	Fő	Megoszlás
Inkább bizalommal van	93	54%
Inkább fenntartásai vannak	19	11%
Esete válogatja	59	35%
Összesen	171	100%

Személyközi bizalom 2

A kevésbé ismert emberek iránti bizalom, illetve fenntartások megítélése az eltérő alapbeállítottságúak esetében

	Inkább bizalommal van	Inkább fenntartásai vannak	Esete válogatja	Összesen
Passzív-visszahúzódó ("introvertált")	58%	26%	16%	100%
Helyzethez igazodó	60%	11%	29%	100%
Aktív-kezdeményező ("extrovertált")	50%	8%	42%	100%

A kevésbé ismert emberekkel kapcsolatban mind az introvertáltak, mind az extrovertáltak esetében a bizalom dominál, de a velük szembeni fenntartásokat jelzők jóval nagyobb arányban fordulnak elő a passzív-befelé fordulók, mint az aktív-kezdeményezők típusában.

Személyközi bizalom 3

Kisebb kockázattal jár megbízni az emberekben, mint bizalmatlannak lenni velük szemben?

	Fő	Megoszlás
Kockázatosabb a bizalom	30	18%
Esete válogatja	89	53%
Kockázatosabb a bizalmatlanság	49	29%
Összesen	168	100%

Személyközi bizalom 4

A bizalommal, illetve bizalmatlansággal kapcsolatos kockázat megítélése az eltérő alapbeállítottságúak esetében

	Kockázatosabb a bizalom	Esete válogatja	Kockázatosabb a bizalmatlanság	Összesen
Passzív-visszahúzódó ("introvertált")	28%	56%	17%	100%
Helyzethez igazodó	16%	55%	29%	100%
Aktív-kezdeményező ("extrovertált„)	14%	54%	32%	100%

Az emberi kapcsolatok terén szerzett tapasztalatok 1

Saját életének, emberi kapcsolatainak tükrében hogyan látja a pozitív és negatív tapasztalatok súlyát, arányát?

	Fő	Megoszlás
Több a negatív tapasztalat	16	9%
Vegyesek a tapasztalatok	59	35%
Több a pozitív tapasztalat	95	56%
Összesen	170	100%

Az emberi kapcsolatok terén szerzett tapasztalatok 2

A pozitív és negatív tapasztalatok súlyának, arányának alakulása az eltérő alapbeállítottságúak esetében

	Több a negatív tapasztalat	Vegyesek a tapasztalatok	Több a pozitív tapasztalat	Összesen
Passzív-visszahúzódó ("introvertált")	11%	22%	67%	100%
Helyzethez igazodó	13%	23%	63%	100%
Aktív-kezdeményező ("extrovertált„)	7%	42%	51%	100%

Az introvertált típusúak esetében is a pozitív tapasztalatok vannak túlsúlyban, de a relatíve itt legmagasabb a negatív tapasztalatokat jelzők aránya is

Szervezet és bizalom 1

Egy versenyhelyzetben lévő szervezet (profitorientált vállalat) esetében milyen konstrukció biztosítja a nagyobb hatékonyságot?

	Fő	Megoszlás
Az egyéni érdekek és anyagi motivációk maximalizálása; teljesítmény alapú bérezés, belső verseny, számszerű mutatókhoz kötött egyéni ösztönzők	4	2%
Az együttműködés, kooperáció, csapatmunka maximalizálása; szakmai kompetenciára épülő alapbérezés, csoportmunkára ösztönző, komplex mérlegelés alapján nyújtott jelentős teljesítménybér	159	96%
A teljesítménykontroll adminisztratív maximalizálása; meghatározott nomenklatúra szerinti bérek és juttatások, a munkaköri elvárások és a szabálykövetés szigorú számonkérése	3	2%
Összesen	166	100%

Szervezet és bizalom 2

Mennyire befolyásolja a vállalati teljesítményt, hogy milyen a bizalom szintje, mértéke egy adott szervezetnél?

	Fő	Megoszlás
Kisebb részben	10	6%
Nagyobb részben	57	34%
Döntő mértékben	102	60%
Összesen	169	100%

Szervezet és bizalom 3

Az Ön munkahelyére mennyire jellemzőek a bizalom kultúrájának értékei (átláthatóság, őszinteség, korrektség, kollegialitás)?

	Fő	Megoszlás
Semennyire	2	1%
Kisebb részben	38	23%
Nagyobb részben	73	45%
Döntő mértékben	50	31%
Összesen	163	100%

Az Ön munkahelyére mennyire jellemző a hierarchia, a vezetés iránti bizalom?

	Fő	Megoszlás
Semennyire	2	1%
Kisebb részben	50	31%
Nagyobb részben	80	49%
Döntő mértékben	30	19%
Összesen	162	100%

Szervezet és bizalom 4

Az Ön munkahelyére mennyire jellemző a vezetői ígéretek betartása?

	Fő	Megoszlás
Semennyire	1	1%
Kisebb részben	29	18%
Nagyobb részben	80	49%
Döntő mértékben	54	33%
Összesen	164	100%

Az Ön munkahelyére jellemző vezetési stílusban mennyire érvényesül a beosztottak iránti bizalom?

	Fő	Megoszlás
Semennyire	1	1%
Kisebb részben	32	19%
Nagyobb részben	89	54%
Döntő mértékben	44	27%
Összesen	166	100%

Szervezet és bizalom 5

Az Ön munkahelyére mennyire jellemző a kollégák, munkatársak közötti bizalom?

	Fő	Megoszlás
Semennyire		
Kisebb részben	9	5%
Nagyobb részben	97	58%
Döntő mértékben	61	37%
Összesen	167	100%

Az Ön munkahelyére mennyire jellemző a szervezeti egységek, részlegek közötti bizalom?

	Fő	Megoszlás
Semennyire	4	2%
Kisebb részben	67	41%
Nagyobb részben	81	49%
Döntő mértékben	12	7%
Összesen	164	100%

Szervezet és bizalom 6

Az Ön munkahelyére mennyire jellemző a vezetők nyílt, őszinte kommunikációja, szavahihetősége?

	Fő	Megoszlás
Semennyire	2	1%
Kisebb részben	48	29%
Nagyobb részben	77	47%
Döntő mértékben	38	23%
Összesen	165	100%

Az Ön munkahelyére mennyire jellemző a kollégák, munkatársak közötti nyílt, őszinte kommunikáció, szavahihetőség?

	Fő	Megoszlás
Semennyire	1	1%
Kisebb részben	17	10%
Nagyobb részben	98	58%
Döntő mértékben	52	31%
Összesen	168	100%

A bizalom egyes tényezői a válaszadók által érzékelt erősségük (súlyozott) sorrendjében

A kollégák, munkatársak közötti bizalom	66%
A kollégák, munkatársak közötti nyílt, őszinte kommunikáció, szavahihetőség	60%
A vezetői ígéretek betartása	57%
A vezetési stílusban érvényesülő bizalom a beosztottak iránt	53%
A bizalmon alapuló kultúra értékei (átláthatóság, őszinteség, korrektség, kollegialitás)	53%
A vezetők nyílt, őszinte kommunikációja, szavahihetősége	46%
A hierarchia, a vezetés iránti bizalom	43%
A szervezeti egységek, részlegek közötti bizalom	32%

Ellenpróba – a bizalmatlanság érzékelése

Az Ön munkahelyére mennyire jellemző az egymás iránti bizalmatlanság, a szorongás, bizonytalanság?

	Fő	Megoszlás
Semennyire	41	25%
Kisebb részben	104	63%
Nagyobb részben	16	10%
Döntő mértékben	3	2%
Összesen	164	100%

Szervezetek közötti bizalom 1

Mennyire fontos elemei a sikeres üzleti együttműködésnek az alábbiak?

Az egyszeri, minél nagyobb nyereségre való törekvés a mi oldalunkról

	Fő	Megoszlás
Szinte egyáltalán nem fontos	17	10%
Nem igazán ez a fontos	83	50%
Fontos	62	37%
Nagyon fontos	5	3%
Összesen	167	100%

Stratégiai, hosszútávú együttműködés

	Fő	Megoszlás
Szinte egyáltalán nem fontos		
Nem igazán ez a fontos	4	2%
Fontos	40	24%
Nagyon fontos	123	74%
Összesen	167	100%

Szervezetek közötti bizalom 2

Mennyire fontos elemei a sikeres üzleti együttműködésnek az alábbiak?

Kölcsönösen előnyös piaci jelenlét (win-win helyzet)

	Fő	Megoszlás
Szinte egyáltalán nem fontos		
Nem igazán ez a fontos	5	3%
Fontos	61	37%
Nagyon fontos	98	60%
Összesen	164	100%

Kölcsönös bizalom egymás iránt

	Fő	Megoszlás
Szinte egyáltalán nem fontos		
Nem igazán ez a fontos	8	5%
Fontos	54	32%
Nagyon fontos	106	63%
Összesen	168	100%

Rövid összegzés

Szervezeten belüli relációban:

- a bizalom legnagyobb mértékben a kollegiális (egyenrangú) kapcsolatokban (nagyrészt informális módon) érvényesül
- a vezetők (a hierarchia) iránti bizalom az előbbinél jelentősen alacsonyabb, de a részleteket illetően árnyaltabb a kép és jobban megoszlanak a vélemények
- a bizalom szintje a szervezeti egységek, részlegek relációjában a legalacsonyabb.

Szervezetek közötti viszonylatban:

- az üzleti együttműködés sikerét meghatározó tényező a partnerek közötti kölcsönös bizalom, az erre épülő hosszútávú stratégiai együttműködés, valamint a mindkét fél számára előnyös piaci jelenlét.

Üzleti várakozások 2022-re 1

A 2021-es évhez képest milyen változást vár 2022-ben az induló projektek számát tekintve?

	Fő	Megoszlás
15%-nál nagyobb csökkenést	10	7%
Legfeljebb 15% csökkenést	12	8%
Nem vár változást	40	27%
Legfeljebb 15% növekedést	58	39%
15%-nál nagyobb növekedést	30	20%
Összesen	150	100%

A 2022-ben induló projektek komplexitásával kapcsolatban milyen változást prognosztizál?

	Fő	Megoszlás
15%-nál nagyobb csökkenést	6	4%
Legfeljebb 15% csökkenést	3	2%
Nem vár változást	63	41%
Legfeljebb 15% növekedést	47	31%
15%-nál nagyobb növekedést	33	22%
Összesen	152	100%

Üzleti várakozások 2022-re 2

A 2022-ben induló projektekben dolgozók átlagos számának változását illetően mire számít?

	Fő	Megoszlás
15%-nál nagyobb csökkenést	4	3%
Legfeljebb 15% csökkenést	11	7%
Nem vár változást	65	44%
Legfeljebb 15% növekedést	51	34%
15%-nál nagyobb növekedést	18	12%
Összesen	149	100%

Az összes projekt (portfólió) várható költségvetésének alakulását hogyan becsüli a 2022-es évre?

	Fő	Megoszlás
15%-nál nagyobb csökkenést	7	5%
Legfeljebb 15% csökkenést	11	8%
Nem vár változást	29	20%
Legfeljebb 15% növekedést	67	46%
15%-nál nagyobb növekedést	31	21%
Összesen	145	100%

Üzleti várakozások 2022-re 3

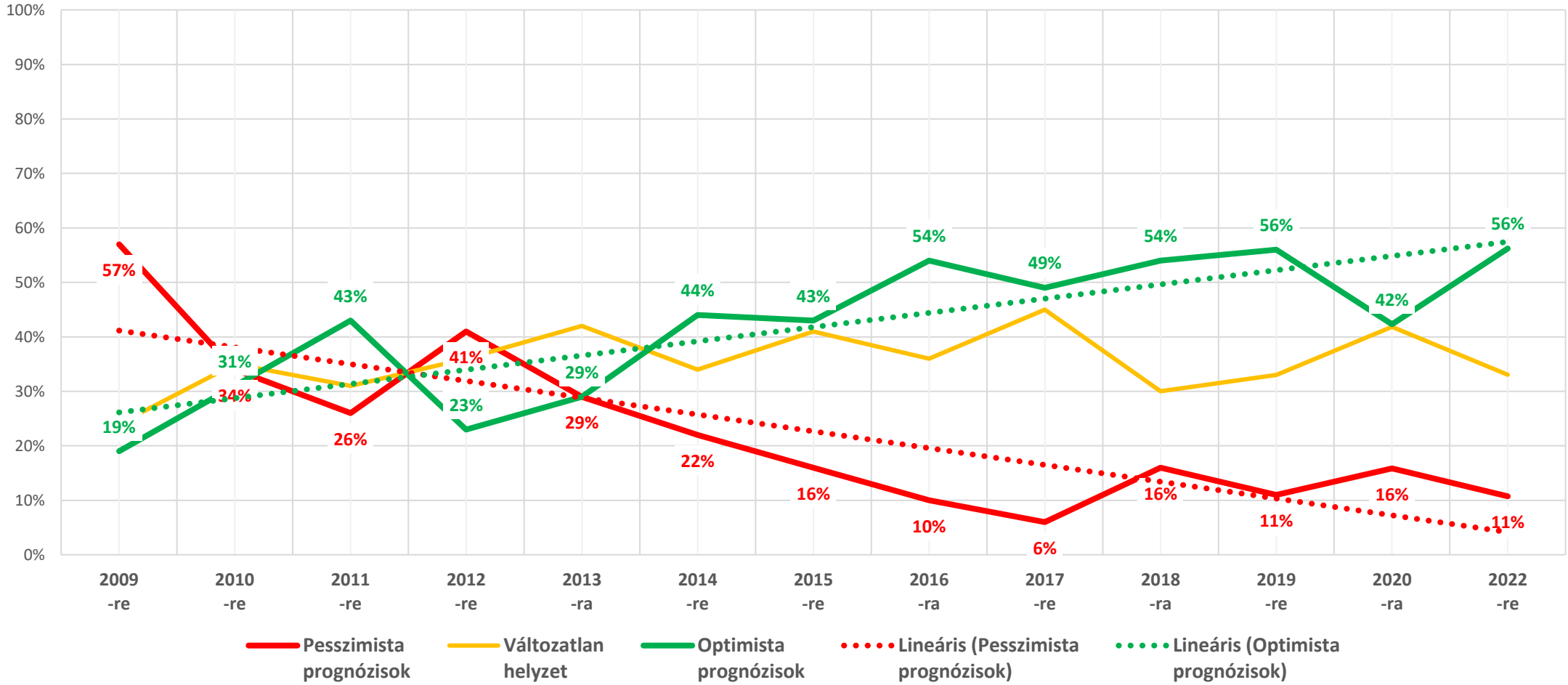
Milyen tendenciát valószínűsít a projektmenedzsment tanácsadói/szolgáltatói piacon az elkövetkező 1-2 évben?

	Fő	Megoszlás
15%-nál nagyobb csökkenést	3	2%
Legfeljebb 15% csökkenést	12	9%
Nem vár változást	30	23%
Legfeljebb 15% növekedést	54	41%
15%-nál nagyobb növekedést	33	25%
Összesen	132	100%

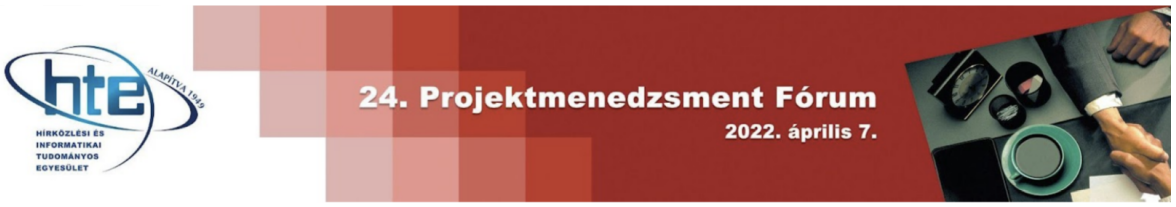
Az üzleti kilátásokra vonatkozó prognózisok aggregált adatsora 2009-2022

	2009 -re	2010 -re	2011 -re	2012 -re	2013 -ra	2014 -re	2015 -re	2016 -ra	2017 -re	2018 -ra	2019 -re	2020 -ra	2021 -re	2022 -re
Pesszimista prog-nózisok	57%	34%	26%	41%	29%	22%	16%	10%	6%	16%	11%	16%	n.a.	11%
Változatlan helyzet	24%	35%	31%	36%	42%	34%	41%	36%	45%	30%	33%	42%	n.a.	33%
Optimista prog-nózisok	19%	31%	43%	23%	29%	44%	43%	54%	49%	54%	56%	42%	n.a.	56%
Összesen	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	n.a.	100%

Az üzleti kilátásokra vonatkozó prognózisok alakulása 2009-2022



24. PM Fórum - Kerekasztal beszélgetés - 1



KEREKASZTAL BESZÉLGETÉS - 1: A PROJEKTVEZETŐ ÖNBIZALMA, MAGABIZTOSSÁGA



Czifra Julianna
Szakértő
Szervezet- és vezetőfejlesztő coach



Balaton László
Szakértő
Raiffeisen Bank



Orbán Gergely
Szakértő
Aliz Tech



Darabos Andrea
Moderátor
Lean Advantage

Összefoglaló a meghívott szakértőkkel és
a Tisztelt közönség tagjaival élőben elhangzott beszélgetésről.

Készítette: Darabos Andrea, Április 13. 2022.

Az idei Fórumon a kerekasztalokat ún. Akvárium (Fishbowl, Authority fishbowl) formátumban rendeztük meg, melyben első körben a meghívott szakértők mintegy egymás között beszélgettek és a moderátorral együtt reflektáltak a kerekasztal témájára, majd a beszélgetés második felében a közönség tagjai beülhettek az Akváriumban megnyitott székekre, és spontán bekapcsolódhattak a beszélgetésbe egy kérdés vagy hozzászólás erejéig. A forma lehetővé tette az ún. “Emergent”, azaz kibomló beszélgetést, mely csak az adott napon és az adott jelenlévőkkel jöhetett létre, egyszeri alkalommal és ezért egyedi. A résztvevőknek köszönöm hogy megnyíltak és értékes, érzelmekkel és megélt tapasztalatokkal teli történeteket osztottak meg a témában. Az alábbi összefoglalóban emlékezetből szemezgettem az elhangzott gondolatokból.

- Az önbizalom szóra asszociálva - a bátorság, a sikeresség, az érzelmek kifejezésének szabad képessége merült fel
- A gyermekkori élményeink és környezetünk nagyban meghatározza az önértékelésünket és azt, hogy mennyire lesz bizonyítási vágyunk, mennyire keressük az elismerést, visszajelzést később felnőttként - azaz a külső forrásait az önbizalomnak. Ezen igények mértéke személyenként különböző lesz. Mindenképp érdemes fejben tartani és figyelni társas kapcsolatainkban a társaink, kollégáink esetleg kimondatlan de valós igényét a pozitív, empatikus visszajelzésre (Lásd ennek technikáját a Heard, Seen and Respected)

- Jó, ha meg tudjuk találni az önbizalmunk belülről jövő forrását, az önértékelést - mely önmagunk egyediségének és értékességének megélése
- Sok önbizalmat adhat az, ha fel tudjuk ismerni az adott pillanatnyi szituáció komplexitását és egy pillanatra meg tudunk állni hogy tudatosan válasszuk meg a következő lépésünket (Lásd Cynefin model).
- Önbizalmunkat erősíthetjük mind a belső integritásunk erősítésével - önazonos, önmagunkat kifejező és felvállaló viselkedéssel, mind a szakmai kompetenciánk - felkészültségünk növelésével, mind pedig a társas kapcsolataink és a visszajelzéseink minőségének javításával.
- Szülőként, vezetőként, coach-ként nagyban segíthetjük kollégáinkat önbizalmuk, önbecsülésük fejlesztésében, ha a “piros toll” helyett a “zöld tollal” javítunk, azaz megerősítjük a pozitív viselkedési mintáikat, erősségeik tudatos használatát (lásd Strengths based leadership)
- Továbbá vezetőként fordítsunk időt a megfelelő (munka-)környezet kialakítására, melyben a kollégáink ki tudják fejezni, mire van szükségük éppen (pszichológiai biztonság), és társas kapcsolatban mindkét fél részére kielégítő, önbizalmat és bizalmat erősítő megoldásokat tudjanak találni. Érdemes felkészülni a személyes BATNA-nkkal (Best Alternative to Negotiated Agreement) is, azaz mi az alternatív megoldásunk egy helyzetre, hogyha az elhangzott kérésünket, szükségletünket a tárgyaló fél (vezető, társ, kolléga) éppen nem tudná teljesíteni és nem tudnánk egy megoldásban megegyezni.

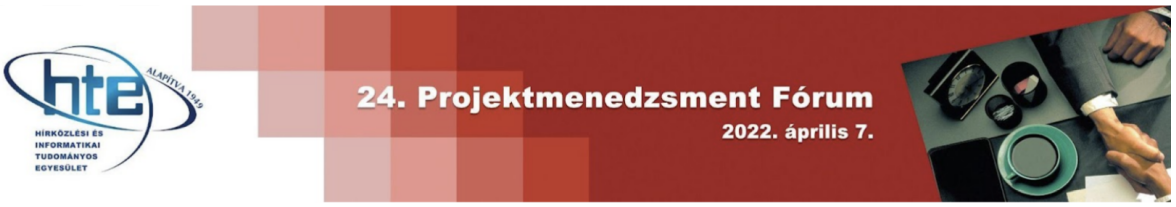
Az. 1. kerekasztal meghívott szakértőiről pár szóban:

- ***Czifra Julianna*** *- Vezető-, csapat- és szervezetfejlesztő coach, most végez a BME-én Munka- és szervezetpszichológia mesterszakán, korábban a Vodafone senior PM-je, ÉV PM`13 díj győztese*
- ***Balaton László*** *- A Raiffeisen Bank PMO-vezetője, a magyarországi Év PM`15 díj győztese, az IPMA világszervezet Év PM-je verseny 2016-os győztese.*
- ***Orbán Gergely*** *- Agilis coach, szervezetfejlesztő, team coach. Az Aliz Tech PMO csapatának tagja. Fókusz területe a csapatok önvezetése, önmenedzselése.*

A kerekasztal moderátora:

- ***Darabos Andrea*** *- PMP, a Lean Advantage Angliai és Magyarországi agilis szervezet- és vezetésfejlesztő cég (és kollektíva) vezetője, agilis PM/PMO tanácsadó, korábban a HSBC, Vodafone, Ericsson nemzetközi projektjeiben volt vezető és tanácsadó.*

24. PM Fórum - Kerekasztal beszélgetés - 2



KEREKASZTAL BESZÉLGETÉS - 2:
BIZALOMÉPÍTÉS A PROJEKTBEN



Nyéki Emőke
Szakértő
FranklinCovey



Kovács Endre
Szakértő
NMHH



Sárvári Marianna
Szakértő
SPQR



Darabos Andrea
Moderátor
Lean Advantage

Összefoglaló a meghívott szakértőkkel és
a Tisztelt közönség tagjaival élőben elhangzott beszélgetésről.

Készítette: Darabos Andrea, Április 13. 2022.

Az Akvárium (Fishbowl, Authority fishbowl) formátumot folytatva második körben is a közönség bevonásával tartottuk meg a kerekasztal beszélgetést, ezúttal a bizalomépítés és a projekt témájában. A színes, gyakorlati tapasztalatokban gazdag beszélgetésből szemezgettünk:

- A projekt sikeréhez a bizalom olyan alapvető összetevő, mint a levegő. Amikor megvan a bizalom, akkor gördülékenyen halad a projekt és a döntéseket gyorsan meg tudjuk hozni. Amikor azonban nincs - vagy elfogy - a levegő, akkor a nehézségek és a lassúság kapcsán a bizalom hiányára gyanakodhatunk.
- A projektvezető hibáiról és a bizalom megtöréséről beszélgettünk a résztvevőkkel. Mindannyian hibáztunk és hibázni is fogunk még a karrierünk során - de tudjuk, hogy a hibázás elengedhetetlen a fejlődésünkhöz. Fontos, hogy reflektálunk-e és levonjuk-e a szükséges tapasztalatokat a hibáinkból.
- A környezet és a munkahelyi légkör apró változtatásával növelhetjük a társas és szervezeti bizalmat. PMO megbeszéléseink során növelhetjük a bizalmi légkört és a szponzorok elkötelezettségét, ha például a szponzorok saját maguk számolnak be a futó projektek eddigi értékteremtéséről - a projektvezetők riportolása helyett -, és teret adunk a sikerek, eddigi tanulságok megbeszélésére,- a kockázatok, eltérések mellett.

- A projektcsapat illetve a szervezet bővülésekor az interjúkra helyezzünk különlegesen nagy hangsúlyt - kérdezzük meg interjúztató kollégáinkat, jövőbeli csapattársakat - el tudjuk-e képzelni, hogy a jelölttel “egy levegőt szívjunk”? A kompetencia tesztekkel, rövid közös munkával mérhető, azonban az interjú beszélgetésben a közös értékrendre figyeljünk - megélt történetekről beszéltessük a jelentkezőt és figyeljünk például a kölcsönösség értékének meglétére (adok-kapok, bizalom alapú társas kapcsolatok, csapatmunka értéke).
- A cégünkhöz, vagy projektünkbe jelentkező minket is “interjúztat”, azaz még ha nem is közvetlenül kérdez rá, próbál majd felmérni minket a viselkedés mintáink alapján. A jelentkező az interjú beszélgetés során képet alkot az értékrendünkről és hogy ez mennyire illeszkedik a saját értékrendjéhez, majd ez alapján hozza meg döntését.
- Előfordulhat, hogy projektvezetőként kapjuk a csapatot, és nincs lehetőségünk a tagokat megválasztani. Ilyenkor a szakmailag kompetens, de esetleg más szakmából jövő, máshogy kommunikáló szakértőkkel is meg kell találnunk a közös hangot. Segíthet, ha személyesen megismerjük egymást - és közös érdeklődést találunk. Mindemellett segít, ha tisztelettel megbízunk a kollégánk szakértelmében, ha felhatalmazzuk őt, hogy önmaga döntsön, és szakmai tudásával a maga módján segítse a közös projektmunka sikerét, eredményességét.
- PMO vezetőként, szponzorként, PM-ként bár kockázatokkal dolgozunk, érdemes mégis bizalmat adni, bizalommal indítani projektjeinket és a közös munkát. Bár ez nehezebb, mint az óvatos, zárkózott viselkedés, váratlan erőforrásokra és “jutalmakra” számíthat az, aki bizalommal alapozza meg a társas környezetét és a kapcsolatait.

A 2. kerekasztal meghívott szakértőiről pár szóban:

- ***Nyéki Emőke*** *- A FranklinCovey Magyarország bizalom üzletág vezetője, bankszektoros tapasztalatokkal indult (K&H bank, Citibank), majd 2009-től a FranklinCovey tanácsadója, a vezetői hitelesség és a szervezeti bizalom kapcsolatát kutatja és tanít a BME-n*
- ***Kovács Endre*** *- Az NMHH PM-je és PMO vezetője, IPMA B minősítésű szenior PM, ÉV PM`14 győztese, az IPMA 2015-ös nemzetközi verseny harmadik helyezettje, a HTE PM Szakosztály alelnöke, BME, Corvinus, Nemzetközi Közszolgálati egyetemi PM oktatás meghívott előadója (építkezés, informatikai, médiás projektek, telekom) Előbb Magyar Telekom-nál dolgozott*
- ***Sárvári Marianna*** *- Az SPQR Tanácsadó vezetője, külső tanácsadó nagy komplex projektekben/programokban, szenior PM, az ÉV PM`21 díj győztese, az idei 24. PM Fórum bevezető előadását tartotta, bankszektorban a Raiffeisen Banknál 18 évet dolgozott és később a T-Systemsnél az International Service Desk vezetője volt.*

A kerekasztal moderátora:

- ***Darabos Andrea*** *- PMP, a Lean Advantage Angliai és Magyarországi agilis szervezet- és vezetésfejlesztő cég (és kollektíva) vezetője, agilis PM/PMO tanácsadó, korábban a HSBC, Vodafone, Ericsson nemzetközi projektjeiben volt vezető és tanácsadó.*



Köszönjük előadóinknak az értékes és magas színvonalú szakmai előadásokat!

Köszönjük szponzorainknak a támogatásukat!

legrand® Pro-COMpass thyssenkrupp T··Systems·

A Fórum társelnökei



Prónay Gábor
BME HIT



Szalay Imre
NJSZT

Találkozunk 2023. április 6-án a 25. Projektmenedzsment Fórumon!