



24. Projektmenedzsment Fórum 2022. április 7.



SZAKMAI ÖSSZEFOGLALÁS a 2022. április 7-i 24. „PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN” Fórumról

Tartalom

1.	1	
2.	2	
3.	3	
3.1	Az Év Projektmenedzsere'2021 előadása. Sárvári Mariann (SPQR Tanácsadó Kft) : A bizalom szerepe a projektek sikerében	2
3.2	Szalay Imre : Bizalom – áttekintő bevezető	3
3.3	Szabó Gabi coach (Watson Coach Iskola): Önbizalom-önértékelés-önbecsülés	3
3.4	Kulcsár Zsolt pszichológus, ügyvezető (Integral Vision): Társas bizalom és önszerveződés	3
3.5	Katona Melinda (Borealis Consulting) : A szervezeti bizalom és az értékek ereje	4
3.6	Szalai Zsolt dr. (KEVE Társaság) : Üzleti bizalom – eszköz vagy kötelesség ?	4
3.7	Marosán György dr. : Bizalom a 21. században : új feltételek és szerepek	4
3.8	Prónay Gábor dr.- Török L. Gábor dr. : Bizalom, emberi-szervezeti kapcsolatok. A projektmenedzsment szakma tükre 2022 – kérdőíves kutatás eredményei	5
4.	5	
4.1	„A projektvezető önbizalma, magabiztossága”	5
4.2	„Bizalom építés projekteken”	6

A Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE) égisze alatt, annak Projektmenedzsment szakosztálya szervezésében **2022. április 7-én** újból személyes részvétellel - a Danubius Hotel Héliában - került megrendezésre sikerrel a **24. Projektmenedzsment a Gazdaságban Fórum – PROJEKT-BIZALOM-MENEDZSMENT** alcímmel, amiről itt olvasható a részletes beszámoló.

A Fórum támogató vállalatai/intézményei (4):
LEGRAND MAGYARORSZÁG, PRO-COMPASS, THYSSENKRUPP, T-SYSTEMS.

A következő, **25. Fórum megrendezésére várhatóan 2023. április 6-án kerül sor.**

A 24. Fórum részletes programja és az előadás gyűjteménye a <https://lnkd.in/e2rXgS2U> oldalon elérhető.

1. Konferencia adatok

2022-es személyes részvételű Fórumra előzetesen 65-en regisztráltak.

A 24. Fórum szervezőbizottsága (24):

Társelnökök: Prónay Gábor (BME HIT), Szalay Imre (NJSZT)

Szervező bizottsági tagok: Baczó Tamás (Ericsson), Balogh István, Blaskovics Bálint (Corvinus Egyetem), Boros Péter (FŐVOSZ-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), 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 Fórum támogatói (4): LEGRAND MAGYARORSZÁG, PRO-COMPASS, THYSSENKRUPP, T-SYSTEMS

Szervezésben együttműködő partnerek (7):

IPMA, FŐVOSZ, HTE PM SZAKOSZTÁLY, MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ), NEUMANN JÁNOS SZÁMÍTÓGÉPTUDOMÁNYI TÁRSASÁG (NJSZT), PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT. Média partner az MFOR.HU volt.

A szervezetben való működés sokoldalú együttműködést igényel, ami nem nélkülözheti a résztvevők közötti bizalom bizonyos fokát, mivel minden aspektus nem előre látható, nem szabályozható. Így a bizalom sok tekintetben hatással van a projektek sikerére, az értékteremtő tevékenység hatékonyságára. Ehhez nem elég felismerni a bizalom fontosságát, de érteni kell az összetevőit, kialakításának-, fenntartásának módszereit. Ezért választottuk - folytatva konferenciánk tematikus megközelítési módját – vizsgálandó témának a bizalmat, s így az idei konferencia mottója:

PROJEKT – BIZALOM - MENEDZSMENT

Szekciók:

- ÉV PM díj nyertesének bemutatkozása és **TEMATIKUS ELŐADÁSOK**
Levezető elnökök az SZB társelnökei: Prónay Gábor és Szalay Imre
- „A projektvezető önbizalma, magabiztossága” kerekasztal beszélgetés-
Szervező-levezető elnök: Darabos Andrea (Lean Advantage)
- „Bizalom építés projektekben”
Szervező-levezető elnök: Darabos Andrea (Lean Advantage)

2. A Fórum előadásainak-kerekasztalainak és szervezésének értékelése

A Fórum résztvevői véleménykérő kérdőív kitöltésével értékelték (1-5 osztályzatokkal) a Fórum szakmai programját és szervezését.

A kérdőívet kitöltő résztvevők 54%-a mérnöki, 51 %-a közgazdasági végzettséggel rendelkezett. A projekt részvétele szintje szerint 12% felsővezetőként, 66% projektmenedzserként, 34% tagként, 6% trénerként működött közre projekteken-programokban. A projektmenedzsment ismeretekhez jutásnál 31% felsőfokú intézményeket, 40% önképzést, 20% vezető képzést és 49% gyakorlati alkalmazást jelölt meg (egy személy több lehetőséget is megadhatott). A Fórumról 31% a HTE Hírlevélből, 23% szervező bizottsági tagtól, 17% email értesítésből, 17% társalgó tájékoztatóból, 14% HTE honlapról értesült. A Fórum előadásainak-kerekasztalainak szakmai színvonalát a kérdőív kitöltők (résztvevők 60%) 5-re, a témaválasztást 4,85-re, a technikai feltételeket 4,9-re, a rendezvény szervezését 4,9-re értékelték.

A Fórumon elhangzott 8 előadásból, a résztvevők szavazata alapján a **Fórum legjobb előadója** ebben az évben dr. Marosán György főiskolai tanár lett.

3. Előadások

3.1 Az Év Projektmenedzsere 2021 előadása. Sárvári Mariann (SPQR Tanácsadó Kft): A bizalom szerepe a projektek sikerében

Az elmúlt húsz alkalom folytatásaként, a projektmenedzsmentben érintett hazai szakmai szervezetek 2011-ben alakult szövetsége, a Projektmenedzsment Tábla 2021 májusában is kiírta az Év Projektmenedzsere pályázatát, hogy így is hozzájáruljon a projektmenedzsment kultúra fejlődéséhez. Ezt a díjat nyerte el Sárvári Mariann az SPQR Tanácsadó Kft vezetője, aki az elmúlt évtizedekben végzett sikeres projekt tapasztalataival, benne a Jupiter IT projektben, az ELMŰ-ÉMÁSZ áramszolgáltatók IT rendszer szétválasztási projektjének sikerre vitelével pályázott.

Sárvári Mariann előadásában a tapasztalatai szerinti siker tényezőket tekintette át hangsúlyozva, hogy a sikerek és kudarcok okozói egyaránt az emberek. Legfontosabb siker tényezőként a szponzort (kulcstényező: meghatározó érdeklődéssel és hatalommal), a megfelelő szervezeti környezetet (hálózati- és nem hierarchikus működés) és a jó csapatot (célok ismeretével megvalósuló szakértői autonómia, bizalom, felelősségvállalás, konstruktív kommunikáció) jelölte meg. A jó projektmenedzser tulajdonságai is bemutatásra kerültek: gyors-hatékony döntés, kockázatok felvállalása, akadályok elhárítása, önreflexió, folyamatos jó kapcsolati kommunikáció, „PM adó” - projekt adminisztráció, projekt pszichológusa.

3.2 Szalay Imre: Bizalom – áttekintő bevezető

A PM Fórum az elmúlt években már egy-egy kiválasztott téma köré szervezte az előadásokat, beszélgetéseket: 2019-ben PROJEKT-EMBER-MENEDZSMENT, 2021-ben PROJEKT-SZERVEZET-MENEDZSMENT ÉS JELENLEG 2022-ben PROJEKT-BIZALOM-MENEDZSMENT. A bizalom sokféle definíciója, megközelítése létezik (confidence, hope faith, trust). A bizalom egyfajta meggyőződés, hit, hogy sikerre visszük a dolgokat és számíthatunk a másik emberre. A bizalom az együttműködéshez nélkülözhetetlen, kockázatos és nem határtalan. A bizalom 3C (Character, Competence, Connection) John C. Maxwell modellje a vezetői készségek meghatározója. A Fórum előadásainak témáját Stephen M. R. Covey által definiált bizalom rétegei határozzák meg: ÖNBIZALOM (Szabó Gabi) -TÁRSAS BIZALOM (Kulcsár Zsolt) - SZERVEZETI BIZALOM (Katona Melinda) - ÜZLETI BIZALOM (dr. Szalai Zsolt) -TÁRSADALMI BIZALOM (dr. Marosán György). A 2008 óta tartó hagyományoknak megfelelően az adott Fórum témájához kapcsolódóan, dr. Török Gábor szociológus irányításával kérdőíves kutatás készült a projektmenedzsment szakmában. A kutatás eredményei Fórum előadásban kerültek bemutatásra, ahogy a BIZALOM kérdőív eredményei is ezen a Fórumon. Darabos Andrea szervezésével és kiemelkedő projektmenedzserek és vezetők részvételével két kerekasztal kerül megrendezésre: 1. A projektmenedzser önbizalma, magabiztossága, 2. Bizalom építés a projektekben.

3.3 Szabó Gabi coach (Watson Coach Iskola): Önbizalom-önértékelés-önbecsülés

Projektvezető izgalmas kérdése, hogy hogyan tud hatni a csapatra és hatására létrejön-e az elvárt eredmény. R. Bents szerint a hatóerő az autoritás (önismeret, önbizalom, önbecsülés, önmagunk elfogadása) és a felelősség (önbizalmon alapuló cselekvés) függvénye. Velünk születetten mindenki rendelkezik autoritással, ami nem statikus, lehet pozitív vagy negatív. Az önértékelés visszahat az önbecsülésünkre. Az önértékelés elismerés hiánnyal csökken, míg megfelelő elismeréssel nő növelve az önbizalmat. Önbizalom nélkül nincs önbecsülés. Az önbecsülés az önértékelés alappillére. Az önértékelés törekény, hamar törekennyé válik. A csapat- vagy projektvezető önbecsülése és cselekvő ereje jelentős hatással van az együttműködésre. A projektvezetőnek látnia-, értenie-, alakítania kell a projekttagok önértékelését. Másokba és magunkba vetett bizalom hozzáállás, az emberi hitelességbe vetett bizonyosság. Először magunkban hiszünk, aztán másokban. Önbizalom nélkül nincs bizalom másokban. Másokba vetett bizalom elengedhetetlen feltétele a felelős viselkedésnek. Krízis idején a szervezeteket coaching (tanácsadás és terápia köztes támogatás) segítheti.

3.4 Kulcsár Zsolt pszichológus, ügyvezető (Integral Vision): Társas bizalom és önszerveződés

Az agilis keretrendszerek (Scrum, Kanban) a menedzsment helyett az együttműködést hozták a fókuszba. Az előadás a társas bizalom S.M.R. Covey által definiált 13 elvére építve az egyéni szükségletekhez kapcsolódó kölcsönösség elvének, az együttműködő kommunikációnak és az önszerveződésnek a bizalom építő hatásait tekintette át. Az első öt elv (őszinte beszéd, tisztelet megadása, átláthatóság, jóvátétel, lojalitás) a jellemhez kapcsolódik. A második öt viselkedési minta (eredményesség, fejlődés, valósággal szembenezés, elvárások tisztázása, számon kérhetőség) a kompetenciához kapcsolódik. További három viselkedési minta (másokra figyelés, ígéret megőrzése, bizalom megadása) a kapcsolódási szükségletekhez kapcsolódik elsősorban. Hosszútávon jól működő csapat dilemmájának megoldásán sokan gondolkoznak. A kutatásokból az derült ki, hogy a legközelebbi munkatársakkal való viszony van a legnagyobb hatással az elkötelezettségre. Toborzáskor ennek megfelelően arra kell koncentrálni, hogy a választott munkatárs ahhoz a 80%-hoz tartozzon, aki kölcsönösségre törekszik a cselekedeteiben. A szavahihetőség, felelősségvállalás a kompetenciánál is fontosabb. A szervezeti bizalom legfontosabb összetevője, hogy a résztvevők milyen mélységben tudnak a közösségi folyamatokba integrálódni.

3.5 Katona Melinda (Borealis Consulting): A szervezeti bizalom és az értékek ereje

„A jövőt nem láthatjuk, de tudjuk befolyásolni”. A tudás határain túl, a kiszámíthatatlanság kezelését működtető agilis szervezet: stabil (jó helyzet értékelés és cselekvés, bizalom, emberekre koncentráció) – dinamikus (agilis, nyitott-innovatív gondolkodás, gyors döntés, kreatív gondolkodás, vízió, tervezés) – tanuló (kísérletezés, növekedési gondolkodásmód, gyors tanulás, reflektív viselkedés). A szervezeti változási és növekedési érettség összetevői: szervezeti vízió és kultúra, vezetői stílus, együttműködés, operatív működés és hatékonyság, innováció és agilitás. A bizalom meghatározó az eredményességben: $(S \times V) \times B = E$, ahol S a stratégia, V a végrehajtás, B a bizalom, E az eredményesség. A bizalom az eredményességet jelentősen növeli, amihez a megléte esetén a költségek (biztonsági, ellenőrzési, lemorzsolódási) csökkenése is hozzájárul. A sikeres változáshoz $(E) \times Q$ (minőség) $\times A$ (Acceptance-elfogadás) = E szükséges. Legnagyobb kihívás az A megteremtése.

3.6 Szalai Zsolt dr. (KEVE Társaság): Üzleti bizalom – eszköz vagy kötelesség?

Az üzleti vállalkozások hagyományos vizsgálatában szerepet játszó két tőke elem mellé (tárgyi- és immateriális eszközök, valamint a pénzeszközök) a 2008-as válság következményeként a közgazdaságtan további négy tőke elemet vett vizsgálat alá, ezek a humán tőke, a társadalmi tőke (pénzben kifejezhető kapcsolatok, ami befolyásolja a jólétet és fejlődést), a környezeti tőke, megosztott pénzügyi tőke (gazdasági haszon megosztása).

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

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

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

Az egész élet cserére (pénz, dolgok, segítség, ötlet, érzés, ölelés) épül. Az „adok-kapok” játék két rejtett bizonytalansága: megkapjuk-e az ellenértéket, nem változik-e meg a körülmények hatására a cserepartner viselkedése? A bizalom az abban vett bizonyosság, hogy az események/várakozások a megállapodás szerint alakulnak. A bizalom az emberi fejlődés minden szakaszát végig követi. A túlélés kényszere eszközök (emberi testrészek, anyagi eszközök, társakból épített társulás) kifejlesztését ösztönözte. Tudósok is elemzik a kapcsolatok építésének legjobb módjait. Arany szabály: mielőtt cselekednél gondolkodj el azon, vajon jó volna-e ha mindenki hozzád hasonlóan viselkedne veled szemben? Matematikai siker stratégia a

Tit-for-Tat/TFT: „első lépésben működj együtt, aztán mindig tedd azt amit a partnered az előző lépésben”. Axelrod TFT elemzéséből négy szabályra jutott: 1. légy kedves, 2. légy együttműködő, 3. légy provokálható (ígéret szegést megtorolandó jelzéseként), 4. légy felejtő. A szabályok versenyben tesztelve kerültek ellenőrzésre, ami azt mutatta, hogy a TFT –t nem figyelembe vevők („csalók”) „ráfáztak”. A 20. század utolsó harmadától a bizonytalanság kora (individualizmus erősödése, egyre több váratlan intézmény-szabály, globális- és lokális felügyelet/megfigyelés) kezdődött, ami a bizalom korábbi feltételeit alapvetően megváltoztatta. A TFT-t a válság korszakhoz kellett illeszteni, ami három különböző csoportra különböző kiegészítő tanácsokat hozott. 1. csoport: életünk csereügyleti csoportja (munkahely, lakóhely, hivatal, piac, iskola, orvosi rendelő), ami a legnagyobb, fontos, de érzelmileg alacsony igényű csoport. 2. csoport: szoros, intim kapcsolatú, szűk csoport, akikkel hosszabb távú együttélés szükséges. 3. csoport: ismeretlenek csoportja. Az egyes csoportok esetén az eredeti TFT szabályok (négy darab) egy-egy kiegészítéssel lehetnek eredményesek. Az 1. csoportnál a 3. szabályt („vágj vissza azonnal”) egy 5. szabállyal („Légy megfontolt”) célszerű kiegészíteni. A 2. csoportnál a kiegészítést a 6. szabály („Légy ráhangolódásra kész”) jelenti, ami a másik megtanulására-megértésére való hajlandóságra ösztönöz. A 3. csoportnál (idegenek) a 7. kiegészítő szabály („Légy segítőkész”) a kölcsönös segítőkészséget ajánlja, ami az életet élhetővé teheti.

3.8 Prónay Gábor dr.- Török L. Gábor dr.: Bizalom, emberi-szervezeti kapcsolatok. A projektmenedzsment szakma tükre 2022 – kérdőíves kutatás eredményei

A hagyományoknak megfelelően 2008-tól minden évben készült kérdőíves kutatás (siker tényezők, kompetencia elvárások, tudásmenedzsment, PM motivációk, PM társadalmi presztízse, PM trendek, agilitás, döntések, szervezeti kérdések) az adott évi Fórumhoz illeszkedően az megelőző negyedévben. A jelenlegi kutatás a bizalom emberi, szervezeti kérdéseire kérdezett rá. 2021 december - 2022 február időszakban 171 kitöltésből születtek meg a kutatás eredményei. A válaszadó életkori-, szakmai elemzése a korábbi éveknek megfelelő csoportosítást mutatott. jelen voltak a 35 alattiak (29%), legnagyobb csoportot a 36-52 közöttiek jelentették (59%), de 22%-kal az 52 évnél idősebbek is megjelentek. A projektmenedzsment világban dolgozók által kitöltött kérdőívek alapján a bizalom eredményesség szempontjából meghatározó voltában jelentős többség egyetértett. A személyes bizalom a közvetlen munkatársak iránt volt a legnagyobb, amit a vezetők iránti bizalom követett. A szervezetek iránti bizalom a más szervezeti egységek iránt volt a legkisebb, ami külön rámutat a projektmenedzsment nélkülözhetetlen integrációs kihívására, hiszen a projektben a különböző funkciók szervezeteinek közös érdeke kell domináljon. A kérdőív a piaci helyzetre, üzleti várakozásokra is rákérdez tizenöt éve. 2022-re a kitöltők növekvő feladatokkal, bevételekkel, létszámokkal számolnak. Az elmúlt évekhez képest változásként jelentkezik, hogy a növekvő projekt számához, az egyes projektek méretének (költség, létszám) csökkenése érzékelhető („feldarabolás”?).

4. Kerekasztalok

4.1 „A projektvezető önbizalma, magabiztossága”

Darabos Andrea (Lean Advantage) SZB tag szervezte és vezette kerekasztal az önbizalom forrásait, a bizalom összetevőit járta körbe szenior projekt irányítók, vezetők közreműködésével: **Balaton László** (Raiffeisen Bank), **Czifra Julianna** (Business Coach&Mediator), **Orbán Gergely** (Doctusoft).

Az idei Fórumon a kerekasztalok ún. Akvárium (Fishbowl, Authority fishbowl) formátumban kerültek megrendezésre, ahol az 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. Néhány gondolat az elhangzottakból:

- 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.
- 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.
- 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.
- Vezetőként fordítsunk időt a megfelelő (munka-)környezet kialakítására, melyben a kollégáink ki tudják fejteni, mire van szükségük éppen (pszichológiai biztonság), és társas kapcsolatban mindkét fél részére kielégítő, önbizalmat és bizalmat erősítő megoldásokat tudjanak találni.

4.2 „Bizalom építés projektekben”

Darabos Andrea (Lean Advantage) SZB tag szervezte és vezette kerekasztal a társas-és szervezeti bizalom kérdéseit járta körbe tapasztalt projekt irányítók, vezetők közreműködésével: **Kovács Endre** (NMHH), **Nyéki Emőke** (FranklinCovey Magyarország), **Sárvári Mariann** ÉV PM`2021 (SPQR Tanácsadó)

Második körben is a közönség bevonásával tartottuk meg a kerekasztal beszélgetést, ezúttal a bizalom építés és a projekt témájában. Néhány gondolat az elhangzottakból:

- 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.
- 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 értékeremtéséről - a projektvezetők beszámolásai helyett - teret adva a sikerek, eddigi tanulságok megbeszélésére, a kockázatok, eltérések mellett.
- A projektcsapat illetve a szervezet bővülésekor az interjúkra helyezzünk nagy hangsúlyt - kérdezzük meg beszámoltató 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 beszéljünk a jelentkezőt és

figyeljünk például a kölcsönösség értékének meglétére (adok-kapok, bizalom alapú társas kapcsolatok, csapatmunka értéke).

- A céghez, vagy projekthez jelentkező is próbálja kérdéseivel felmérni a várható viselkedési mintákat, mely során képet alkot az értékrendről 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 találunk 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.