

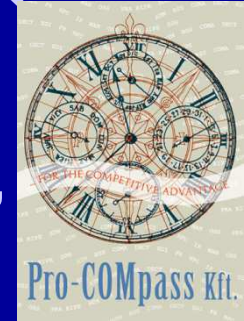
BIZALOM ÉS SZEREPE A PROJEKT SIKERESSÉGÉBEN

dr. Prónay Gábor

16. "Projektmenedzsment
a Gazdaságban" Fórum
2013. április 4.

AZ ELŐADÁS CÉLJA

„Ha nem bízol az emberekben,
azok sem bíznak Benned”
Lao Tzu



Figyelem felhívás

- a projektek sikerét alapvetően meghatározó bizalom létrehozására
- a bizalom társadalmi-, közgazdasági-üzleti-, pszichológiai-, filozófiai összefüggéseire, sokoldalúan támasztja alá, a bizalom nélkülözhetetlenségét az együttműködésekben
- a bizalom funkciónak, jellemzőinek, összetevőinek megismerésére, ami szükséges a bizalom létrehozásához, előkészítve az előadást követő workshopot

DEFINÍCIÓK



- **Bizalom (trust) a másik fél jövőbeli akciójával szembeni elvárás/hit/ - pozitív pszichológiai állapot**
- **A bizalom igénye a jövő bizonytalanságából eredő függőségből jön (de csak akkor, ha szükség van a másik tevékenységére) - kockázat**
- **Bizalom az emberek- és szervezetek közötti kapcsolatok természetének egyik mérőszáma**
- **„TRUST IS LIKE OXIGEN”**

A BIZALOM FUNKCIÓI

- a hierarchikus szintek, szervezeti egységek, emberek közötti együttműködés elősegítője (minden bizonytalan eseményt nem lehet tökéletesen szerződésbe foglalni)
 - ✓ erőforrás megszerzésben,
 - ✓ probléma megoldásban,
 - ✓ konfliktus kezelésben,
 - ✓ információ megosztásban
- a projekt csapatban a tartós, elkötelezett hangulat fenntartója



A BIZALOM JELLEMZŐI

- a bizalom iránti hajlam személyről személyre változó (A szélsőségek nem jók : túl nagy bizalom –értékek, lehetőségek kockáztatása, bizalmatlanság – lehetőségek kockáztatása)
- bizalomhoz érzelmi hatások kapcsolódnak (érdekek és racionalitáson túlmutatóan)
- a projektmenedzsment ideiglenessége és időkorlátja a bizalom kiépítésre csak egy adott idő-ablakot engedélyez.



A BIZALOM DIMENZIÓI



IDŐ

- rövid ismeret után elindulhat a kialakulása
- hosszú idő alatt alakul ki

MÉLYSÉG

- felszínen indul
- idővel mélyül
- transferred trust/ajánlás-al gyorsabban mélyül - visszahatás

A BIZALOM ALAPELEMEI

- kompetencia - a másik kompetenciájának elfogadása, megbecsülése vagy tagadása - mérhető, fejleszhető
- következetesség/integrity/ - elvi szint, amihez az ember ragaszkodik
 - gondolatok, szavak és tettek azonossága
 - ígéret betartása,
 - őszinteség - hiteles kommunikáció
 - jellem : elvek, felelősség, önfegyelem, elkötelezettség, alázat
- jóakarát/jószándék/benevolance/ - a másik szándékának, érdekeinek figyelembe vétele, de legalább is a nem akadályozása



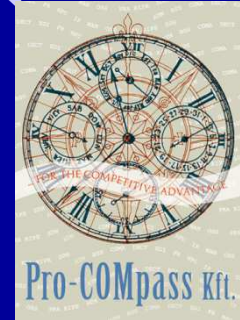
A BIZALOM ALAPELEMEI (1. folyt.)

- A bizalom foka = a hit mértéke a becsületességben, igazságosságban, jószándékban, alkalmasságban
- A meggyőződés/confidence jobb kifejezés a kompetenciában való hitben.
- A kompetencia hiány miatti bizalom veszteséget könnyebben megbocsátják az emberek, mint a következetesség vagy jószándék hiány miatti bizalom veszteséget.



BIZALMI MODELLEK

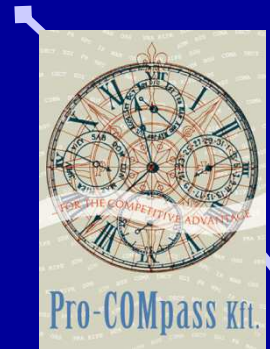
Hartman/H - Rousseau/R - Lewicki-Bunker/LB



- költség-haszon elemzési becslésen alapuló bizalom (calculus-based level -CBT)/R – a bizalmat az önérdek vagy a gazdasági szándékok vezérik – korai szint
- kölcsönös érdekek/ célok és értékek alapján kialakuló bizalom (identification-based trust - IBT) – mélyebb megértő szint
- elrettetés-alapú bizalom (deterrence-based trust)/LB : a felek bizalma azon alapszik, hogy a szótartással az erőszakos szankciókat elkerülje

BIZALMI MODELLEK (1. folyt.)

- kölcsönös érdekekre épülő bizalom (1. folyt.)
 - tisztesség/becsületesség bizalom/H :
hit egymás érdekének figyelembevételében
 - tudás-alapú bizalom/LB
 - kompetencia bizalom/H : hit, hogy a másik fél képes a rábízott munkát elvégezni
 - kapcsolat alapú bizalom/R : a bizalmat az állandóan ismétlődő interakciók fejlesztik
 - intézmény-alapú bizalom/R : a jogi intézmény által játszott szerep, a kulturális és szociális normák fejlesztik a bizalmat egy kultúrában vagy országban

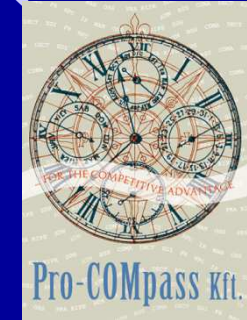


A BIZALOM =BEFEKTETÉS



- kockázattal jár (ami sosem csökken nullára)
- hasznot hoz – kts. csökkenés, hatékonyság növekedés, kreativitás/innováció növekedés, loyaltás növekedés, megfelelő információkhoz jutás, adminisztráció/ellenőrzés csökkenés
- a szociális komplexitást csökkenti, ami lehetővé teszi komplex tevékenységek megvalósítását
- csökkenti a stresszt, javítja a teljesítményt és jó hírnevet, növeli az alkalmazottak elégedettségét
- speciális forrás, mert a használattal nő és nem csökken

BIZALOM ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉS SZINTEK



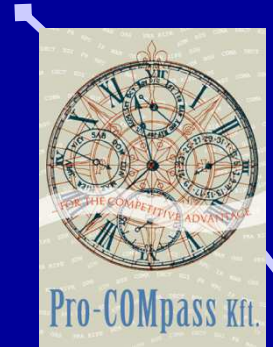
- **alacsony** : legalacsonyabb szintű kommunikáció (védekezés és jogászkodás).
Eredmény : nyer/veszít vagy veszít/veszít
- **közepes** : tiszteletteljes kommunikáció (összeütközések kerülése, kompromisszum keresés de nem empatikus). Eredmény : nyer/nyer alacsony formája (kreativitás és szinergia nélkül)
- **magas** : a kommunikáció a kompromisszumokat is meghaladja. Eredmény : nyer/nyer szinergiával

BIZALOM ÉS TÁRSADALOM



Fukuyama szerint a modern társadalmak legfőbb feladata a társadalmi bizalom, a társadalmi tőke magas szintjének megőrzése vagy megteremtése, mert ennek hiánya legalább olyan mértékben akadályozza a gazdaság fejlődését, mint a fizikai tőke szűkössége. Minél magasabb fokú a bizalom egy országban, hosszú távon annál gyorsabb fejlődést lehet elérni.

BIZALOM ÉPÍTÉS

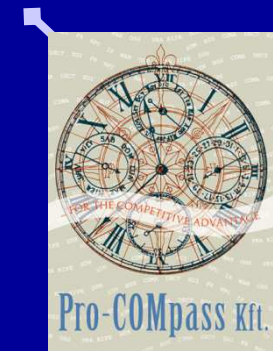


- Kétoldalú kapcsolat
- Hatalmi hierarchia befolyásolja, a felsőbb hatalom meghatározó szerepben (ha a szponzor nem bízik a PM-ben, akkor PM iránt nem lesz bizalom a projektben),
- Túl nagy hatalom nem tud bizalmat létrehozni (a forrásokon alapuló hatalom egy potenciál és nem egy objektív képesség)
- A bizalom nem azonos a szervezetek közötti együttműködéssel (szerződéssel nem hozható létre), mert az együttműködés szankcióktól való félelmen vagy más kényszerítő intézkedésen alapulhat.

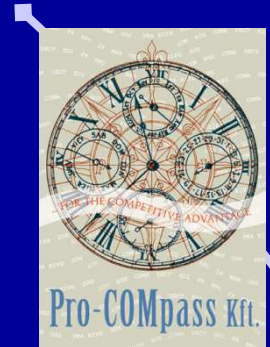
BIZALOM ÉPÍTÉS (1. Folyt.)

Lehetséges megoldások :

- jóhírnév
- megfelelő teljesítés/teljesítmény
- struktúrált, rendezett munka környezet
- egyértelműség, előreláthatóság (ígéretnek betartása)
- pontos, nyílt, őszinte kommunikáció (információ megosztása)
- megosztott ellenőrzés
- mások tekintetbe vétele (sértések elkerülése, megbecsülés)
- közös célok és termékek létrehozása
- közös értékek és érzelmek támogatása



ÖSSZEFOGLALÁS



1. **Az együttműködésre építő projektmenedzsment számára nélkülözhetetlen a csapatban a bizalom megteremtése**
2. **A bizalom megteremtésére véges időablak áll rendelkezésre**
3. **A bizalom kialakításában a projekt szponzor szerepe meghatározó**

FELHASZNÁLT IRODALOM



1. Fukuyama : Bizalom, Európa Kiadó, 1997.
2. Bizalom és projektmenedzsment. 12 PM Műhely (2012 szeptember 20.) bevezető, <http://blog.mfor.hu/projekt>
3. R. J. Lewicki, E.C. Tomlinson : „Trust and Trust Building” 2003, December.
<http://www.beyondintractability.org/bi-essay/trust-building>
4. 40 Ways to Build Trust. <http://edge.papercutpm.com/40-ways-to-build-trust/>
5. L. Bourne: The Value of Trust, <http://blogs.pmi.org/blog/voice-on-project-management/2010604/the-value-of-trust.html>
6. D. Horsager : The Trust Edge, Free Press, New York, 2009