

27. Projektmenedzsment Fórum

PROJEKT – BIZONYTALANSÁG – MENEDZSMENT

Előadások gyűjteménye

2025. április 3.



TARTALOMJEGYZÉK

27. Projektmenedzsment Fórum kiadványa PROJEKT – BIZONYTALANSÁG - MENEDZSMENT

Darabos Andrea, *Lean Advantage*

Bevezető 1

Marosán György, *egyetemi tanár, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem*

A globális bizonytalanság korszakában élünk? 4

Sághi Attila, *műszaki vezérigazgató-helyettes, Városliget Zrt.*

Projektsiker kiszámíthatatlan környezetben, két kultúra határán: a brüsszeli magyar ház 33

Szabó Eszter Judit, *kommunikációs szakember, újságíró, a Pszichoforyou platform alapítója*

Lélekerősítő: hogyan lehet "megszelídíteni" a bizonytalanságot 71

Deák Csaba, *Miskolci Egyetem, Magyar Innovációs Szövetség*

Innovációs projektek eredményességének kezelése 74

Pápai Melinda, *Panon Egyetem*

A projektportfólió menedzsment, mint alternatíva a bizonytalan működési környezet kezelésére..... 77

Gonda György, *főiskolai tanár, Nemzetközi Üzleti Főiskola, VTMSZ*

Bizonytalanság menedzsment szervezetben – vezetési tanácsadó megközelítés..... 82

Sárvári Marianna, *program manager, Deloitte, PMSZ elnökhelyettese*

A komplexitásból adódó bizonytalanság és lehetséges kezelésük nemzetközi példák alapján 86



Darabos Andrea
Lean Advantage

**Bevezető a
27. „PROJEKTMENEDZSMENT A
GAZDASÁGBAN”
Fórum szakmai kiadványához**

Bevezető a 27. „PROJEKTMENEDZSMENT A GAZDASÁGBAN” Fórum szakmai kiadványához

A Hírközlési és Informatikai Tudományos Egyesület (HTE) Projektmenedzsment szakosztálya szervezésében **2025. április 3-án az Ericsson House épületében**, immár 27. alkalommal került sikeres megrendezésre a Projektmenedzsment Fórum.

Folytatva az utóbbi évek tematikus gyakorlatát, idén is egy kiemelt témát járt körül a Fórum:

PROJEKT – BIZONYTALANSÁG - MENEDZSMENT

A témaválasztás az exponenciálisan változó világ korában azt vizsgálta, mi a **bizonytalanság** szerepe a projekt-alapú szervezetekben, hatása a szervezetre, a működésre és a benne dolgozó emberekre. A bizonytalanság első hallásra negatívnak hangozhat, ezért a Fórumon célzottan foglalkoztunk mind a jó és mind a nehézséget okozó oldalával, mint ahogy az alábbi PMI idézetben is láthatjuk:

*“In PMI project management, uncertainty is an inherent part of any project, and effective management involves understanding, identifying, and mitigating potential **risks and opportunities** arising from it.”*

A konferencia szakmai előadóinak fő felvetése, hogy a bizonytalan környezet adottság, de sok üzleti, projekt és emberi oldalon alkalmazható technikánk van rá, hogy a bizonytalansággal megbirkózzunk. A vezető emberi értékrendje, példamutatása saját viselkedése, érzelmi intelligenciája nagy mértékben meghatározza a projekt csapatok és partnerek motivációját és hatékonyságát.

A nap nyitó előadásában **Prof. Dr. Marosán György** (egyetemi tanár, BGE) hangsúlyozta, hogy történelmileg egy olyan korszakba értünk, ahol állandósult a válság. A 20. századi intézményes szabályozás és a társadalmi, természeti klímaváltozás és gazdasági folyamatok globális összekapcsolódása szorosan csatoltta tette a világot. Az állandósult válságok világában 3 módszerrel csökkenthető szervezetünkben, projektjeinkben a bizonytalanság: 1., szétkapcsolás (pl. modularizálás, diverzitás), 2., szabályozás (princípiákkal, egységes értékrenddel könnyebb, mint szabálykönyvekkel), 3., alkalmazkodás. **Sághi Attila** (műszaki vezérigazgató-helyettes, Városliget Zrt.): a 2024. év projektmenedzsere többek között a brüsszeli magyar ház építés-kivitelező projektjén szerzett tapasztalatait osztotta meg, melyben a minél korábbi, partneri együttműködés, közös tervezés és a folyamatos kockázatmenedzsment szerepét hangsúlyozta multikulturális projekt környezetben. **Szabó Eszter Judit** (kommunikációs szakember, újságíró, a Pszichoforyou platform alapítója) elmondta, hogy teljesen emberi és biológiai evolúciós reakció a bizonytalanságra lefagyással és/vagy haraggal és/vagy meneküléssel reagálni. A szervezetünkben és magánéletünkben egyre gyakrabban jelentkező stresszhelyzetekre 10 kezelési technikát javasolt, melyek mind a stresszes helyzetekre való felkészülésben, mind pedig az adott stresszhelyzetben támaszt jelenthetnek nekünk. **Prof. Dr. Deák Csaba**, (a Miskolci Egyetem egyetemi tanára, Magyar Innovációs Szövetség) megmutatta nekünk, hogy a bizonytalan környezet és valamilyen gyors ütemű változás (új technológia, új vevői igény, cég merger) ösztönözheti az innovációt. Előadásában több példát láthattunk arra, hogy az egy ötletre, vagy egy projekt csapatra való fókuszálás helyett az innovációra, mint rendszerszintű szervezeti képességre érdemes koncentrálni, ez a képesség pedig tanulható, fejleszthető. **Pápai Melinda**, (Pannon Egyetem PhD hallgató, projektvezető) a portfólió menedzsment, mint bizonytalanságot kezelő technika világába engedett betekintést. Hangsúlyozta, hogy a portfólió menedzsment szerepe az, hogy az adott bizonytalan környezetben mindig a megfelelő projekteket hajtsuk végre és mintegy profi befektető az adott stratégiai célt végrehajtó, jó döntéseket hozzunk. **Dr. Gonda György** (okleveles szakközgazdász, vezetési tanácsadó, IBS főiskolai tanára) szerint a változásmenedzsment témához hasonlóan

hamarosan kialakul a bizonytalanság menedzsment szervezeti szakterülete. Előadásában emlékeztetett minket, hogy a kockázatmenedzsment és a bizonytalanság kezelése más műfaj. A szervezetek túlélését célzott válságkezelő, esettanulmány alapú szimulációs tréningek, egy korai figyelmeztető rendszer kiépítése (trend research center), a scenárió menedzsment technikái és az ún. daily management segíthetik. **Sárvári Marianna** (Deloitte Program menedzser, PMSZ Elnökhelyettes) felhívta a figyelmet arra, hogy különféle projekt típusoknak más és más lehet a komplexitása, de igazán a projekt komplexitás és a bizonytalanság kombinációja jelenthet kihívást. Bent Flyvbjerg és Dan Gardner - How Big Things Get Done c. könyvéből hozott kutatáson alapuló példákat arra, hogyan lehet jól és kevésbé jól kezelni a projektekben a bizonytalanságot. Marianna előadásából 11 hüvelykujszabályt kaptunk arra, hogyan tudjuk a bizonytalanság ellenére projektvezetőként sikeresen leszállítani a projektjeinket.

A 27. PM Fórum napjának zárásaként a **Dr. Marciniak Róbert** (egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem) által moderált kerekasztal a konferencia szakmai előadóit kérdezte: **Sárvári Marianna** (Deloitte Program menedzser, PMSZ Elnökhelyettes), **Bata Gábor** (DKF Digitális Kormányzati Fejlesztés és Projektmenedzsment Kft.), **Szoboszlai Imre** (Ericsson, Senior Program manager) melyek a személyes és a szervezeti, vezetői technikák a bizonytalan környezetben való hatékony működésre. A beszélgetés során a kerekasztal résztvevői a közönség számos kérdésére is válaszoltak.

A nap szakmai programja nemcsak számos konklúziót nyújtott a résztvevőknek, hanem stratégiai fejlesztési irányokat és -témákat vázolt fel, mint személyes és szervezeti kompetencia területeken. A 27. Projektmenedzsment Fórum a hagyományokhoz híven szakmai fejlődéshez, továbbgondoláshoz és személyes kapcsolódáshoz nyújtott hasznos környezetet, és ezeket a hagyományokat 2026-ban is folytatjuk majd. Várjuk visszajelzéseiteket, támogatásokat és részvételeket a jövő évi Fórumon is.

A Fórum támogató vállalatai/intézményeinek köszönjük a hozzájárulást:
ERICSSON, DKF, PMI, PMSZ, NJSZT, HTE

Az operatív szervező bizottságnak és a HTE vezetőségének az elkötelezett közös munkát:
Nagy Péter (HTE), Tézsli Mária (HTE), Deák Bernadett (HTE), Szalay Imre (Neumann János Számítógéptudományi Társaság), Dr. Marciniak Róbert (Budapesti Corvinus Egyetem), Sárvári Marianna (Deloitte), Darabos Andrea (Lean Advantage)

Darabos Andrea, Budapest, 2025. április 17.



Prof. Dr. Marosán György

egyetemi tanár,

Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

A globális bizonytalanság korszakában élünk?



A globális bizonytalanság korszakában élünk?

Marosán György BGE tanár
gyorgy.marosan@gmail.com



A történelmi válságkorszakok életérzése

„Ez volt a történelem csúcsa, egyben ez volt a mélypontja, ez volt a legnagyobb bölcsesség, és egyben a legmélyebb ostobaság korszaka, ez volt a hit és egyben a hitetlenség ideje, ez volt a fény és egyben a sötétség évszaka, ez volt a remény tavasza, és egyben a kétségbeesés tele.”

Ch. Dickens „Két város meséje” (1815) .

„Napjainkban, sokkal inkább, mint bármely korábbi történelmi korban, érezzük, hogy az emberiség keresztúthoz érkezett. Az egyik út a végső elkeseredésbe és az abszolút reménytelenségbe vezet. A másik út a tökéletes pusztuláshoz. Csak imádkozni tudunk, hogy elegendő bölcsességünk legyen, jól választani a kettő között.”

Woody Allen (2008)



Az elmúlt napok négy „hír-morzsa.”

- “Április 2-a lesz Amerika igazi felszabadulásának napja” – közölte Trump, bejelentve, hogy 25 százalékos vámot vet ki az Egyesült Államokba importált járművekre. Az intézkedés április 2-től lép életbe, és minden kész személy- és tehergépjárműre érvényes lesz majd, amelyeket külföldről szállítanak, beleértve a külföldön gyártott amerikai márkákat és hozzátette: nem kíván semmilyen kedvezményről tárgyalni, a vámokat határozatlan időre vezeti be”.
- A vészhelyzetekre való felkészülésre és azok kezelésére vonatkozó iránymutatásokat tett közzé az Európai Bizottság. A testület szerint mivel az unió egyre összetettebb válságokkal és kihívásokkal néz szembe, azt javasolják, a háztartások legalább 72 órára elegendő túlélési készlettel rendelkezzenek, a tagállamoktól pedig többek között azt kérik, halmozzanak fel készleteket, és biztosítsák a kritikus infrastruktúrát.
- A Doomsday Clock „mutatója” 2025 elején 89 másodpercet mutatott. Vagyis, az emberiség egyre közeledik a „végítélethez”.
- Simor András -a Magyar Nemzeti Bank korábbi elnöke - szerint véget ért a korábbi világrend. Az 1945 utáni világrend, legalábbis a világ demokratikusabb, fejlettebb részén, közös értékrenden, nemzetközi szerződéseken és jogrenden, szolidaritáson alapult, az újbán pedig csak a nyers erő, a hatalom és a pénz számít.

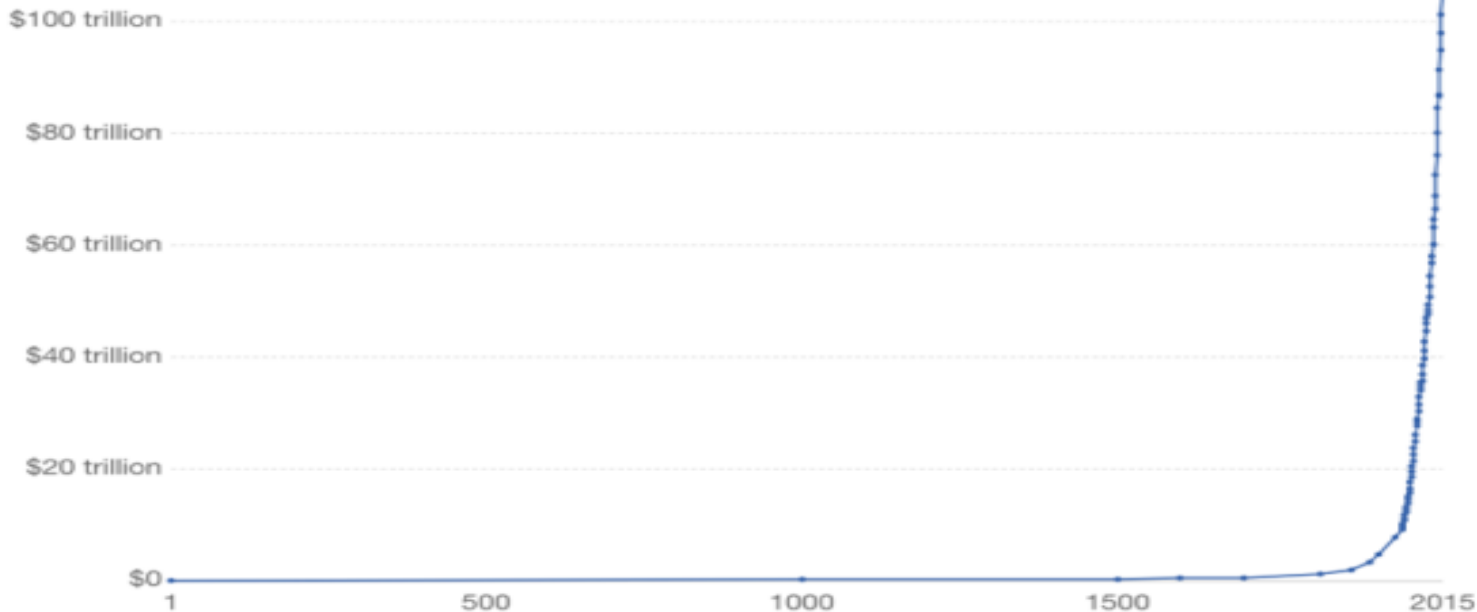


A 18. és a 19. század fordulóján egy különös történelmi fordulópont zajlott le.

World GDP over the last two millennia

Total output of the world economy; adjusted for inflation and expressed in international-\$ in 2011 prices.

Our World
in Data



Source: World GDP - Our World In Data based on World Bank & Maddison (2017)

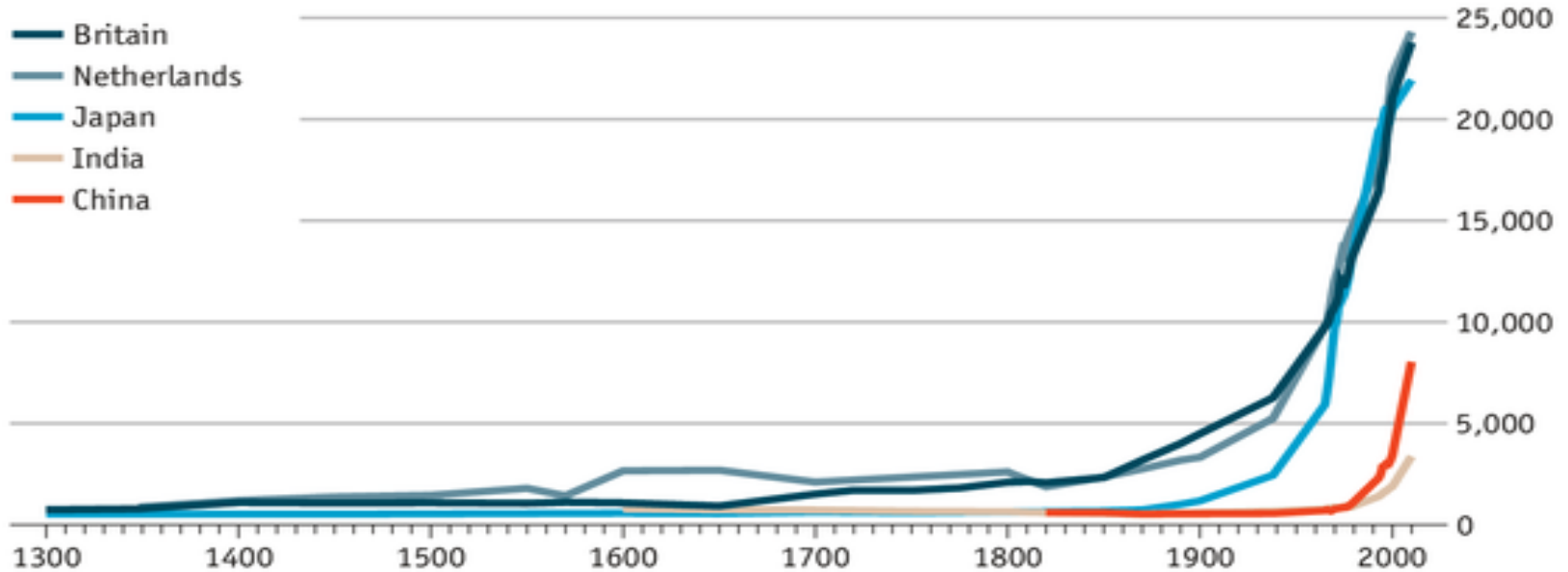
OurWorldInData.org/economic-growth • CC BY



A különféle társadalmak elváló, majd újra találkozó fejlődéspályája

The Great Divergence

GDP per person, 1990 constant \$



Source: Maddison Project



A „robbanás-szerű” növekedést egy un. intézményi „fázis-átalakulás” váltotta ki.

- Az intézmények: személytelen szabályokból, szerepekből, rítusokból, és ösztönzőkből épített, rendszer-szerűen alkalmazott jutalmak és büntetések rendszerei, amelyek felülírják a viselkedés-befolyásolás korábbi eszközeit (szimbólumokat, szerepeket, narratívákat, kulturális szabályokat).
- Legfontosabb típusai a modern államban: a magántulajdon, a piac, pénz, a jogrendszer, és az azt működtető törvények és bíróságok, a vallások és a politika szervezeti rendszerei.
- Az intézmények biztosítják a viselkedés előírt szabályainak betartását. Annak megszegése esetén, a korrekcióra kijelölt személyt már a személyes felháborodás, hanem a szabályok betartatásának kötelessége vezeti. (North, D. 1990. Institutions, institutional change and economic performance.)
- A gazdasági növekedés hirtelen felgyorsulását az állam működésének – először Nyugat-Európában bekövetkező - sajátos intézményi „fázisátalakulása” váltotta ki. (Acemoglu, A. et al. 2019. The Narrow Corridor.)
- Az egyre újabb jutalmazó és büntető intézmények megalapozták a közösségek méretének és komplexitásának folyamatos emelkedését. Az intézményi „fázis-átalakulás” ebben a folyamatban egy minőségi ugrásra utal.



A kiformalódó új intézményi rendszer „bilincsbe” verte az egyéneket, megfosztva őket szabadságuktól

...Bódult emberi nem, hát szabad létedre

Mért vertél zárbékót tulajdon kezedre?

Tiéd volt ez a föld, tiéd volt egészen,

Melyből most a kevély s fősvény dézmát vészen.

Mért szabtál hát határt önfiaid között;

Ládd-é már egymástól mind megkülönbözött.

Az *enyim*, a *tied* mennyi lármát szűle,

Miolta a *miénk* nevezet elűle.

Hajdan a termő föld, míg birtokká nem vált,

Per és lárma nélkül annyi embert táplált,

S többet: mert még akkor a had és vezettség

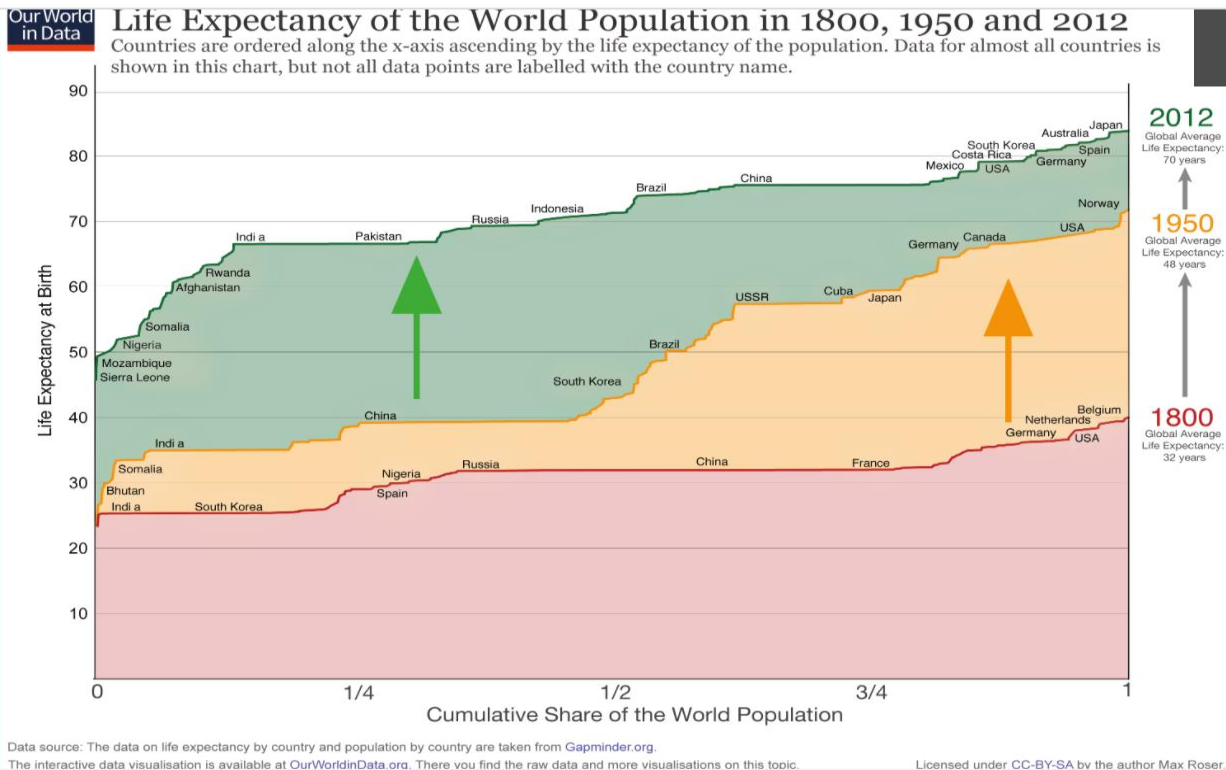
Mérgétől nem veszett annyi sok nemzetség.

Nem volt még koldúsa akkor a törvénynek,

Nem született senki gazdagnak, szegénynek... (Csokonai: Estve)



Ugyanakkor, az intézményi komplexitás növekedése a szabadság korlátozásával párhuzamosan sok előnyt és lehetőséget kínált a társadalmaknak: növekedett az átlagos élettartam, az életszínvonal, a fogyasztás minősége.





Az intézményi „fázis-átalakulás” a 20. században a társadalmi komplexitás további növekedésére vezet

- A kiformalódó intézmények az egyének, és vállalatok finomabb szabályozását tették lehetővé és ez fontos feltétele volt a fejlődési folyamat gyorsulásának és a komplexitás emelkedésének.
- Ugyanakkor, a legújabb kutatások azt mutatják: az egész Föld kibogozhatatlanul egybe-fonódott. (D. Hebling. 2013. Globally networked risks and how to respond.). A jelenség leírására használt „hiper-connected” kifejezés arra utal, a hatások váratlan módon felerősítik egymást, a közösségek átfedik egymást, a korábban elszigetelt térségek elválaszthatatlanul egybekapcsolódtak.
- A világot most úgy képzelhetjük el, mint egy hatalmas termet, amelyben - a több-milliárd ember által, egyidejűleg épített - számtalan ponton összekapcsolódó dominósorok vannak. Bárhol következzen is be egyetlen apró hiba, minden megállíthatatlanul összedől!
- A gazdasági, a technológiai és a természeti folyamatok egymásba-fonódása **bonyolulttá és „szorosan” csatolttá** tette a világot. Ez alapjaiban megváltoztatta a korábban kielégítően működő kormányzási rendszerek működési feltételeit.



Ennek során egy különös -„Rubik-kockára” emlékeztető - világ jött létre

- Az elmúlt évtizedekben a társadalmak fokozatosan elválaszthatatlanul összekapcsolódtak és ezzel párhuzamosan a környezet különböző szférái is elválaszthatatlanul összefonódtak. A világ komplex és szorosan egybekapcsolódó globális rendszerré vált,
- Ezt a helyzetet, mint valami a globális „Rubik-kockát” szemlélhetjük, amelyen nem három, hanem – tegyük fel - hat szín van. Jelentse mondjuk, a zöld szín a természeti környezetet, a sárga, a világgazdaságot, a kék, a nemzetközi politikai rendszert, a fehér, a platform alapú vállalatok dominanciájára épülő üzleti ökoszisztémát, a narancssárga, a demográfiát, míg a hatodik szín - a piros – az „internet of things” és a mesterséges intelligenciát áttekinthetetlen világát jelöli.
- Amikor szabályozni vagy kormányozni kezdjük a rendszert, azt úgy kell elképzelni, hogy a globális Rubik kockánkat forgatjuk. A globális Rubik kocka azonban jól mutatja, hogy ha bármely országban vagy bármely területen bekövetkezik valamilyen változás, az – a szándékoktól függetlenül - lényegesen módosíthatja távoli népek, szférák sorsát.
- Amikor tehát beavatkozunk, azaz megpróbálunk” valamilyen számunkra előnyös helyzetet kialakítani, minden lépésünk nehezen kiszámíthatóan átalakítja az egész rendszert. A Rubik kocka csavargatása közben akarva-akaratlanul idézhetünk elő zavarokat.

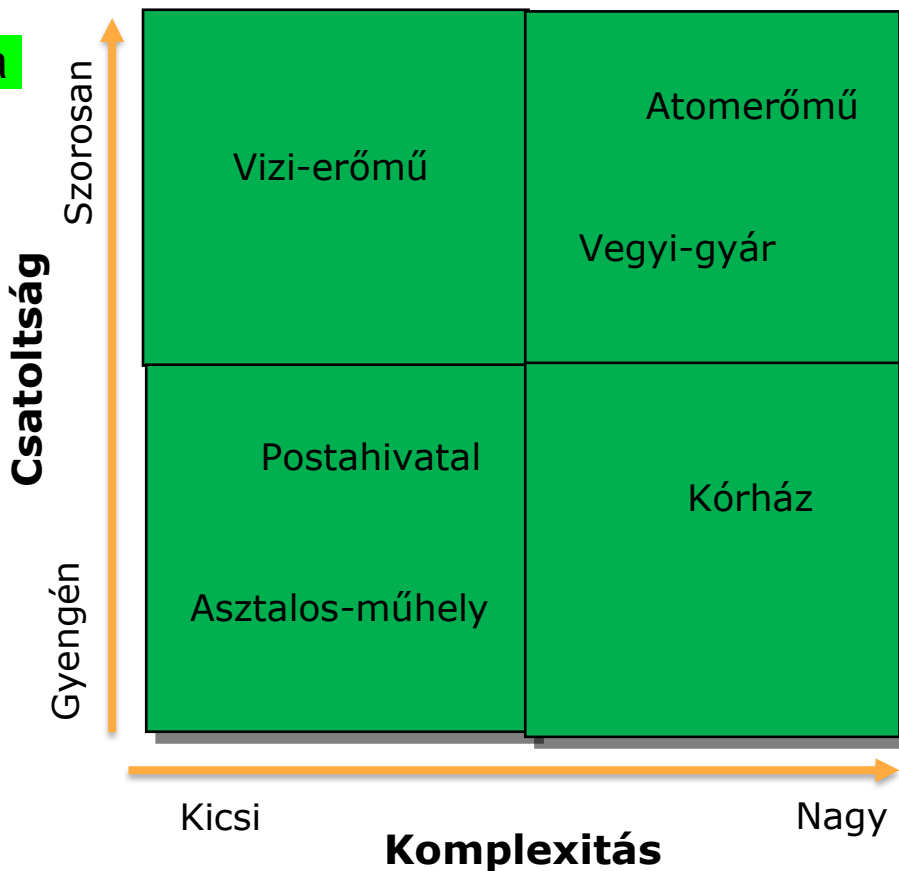


A komplex és szorosan csatolt rendszerek „krízis-érzékeny” váltak.

- Ch. Perrow – a Yale egyetem tanára – a 80-as évek elején a Three Mile Island-i reaktorbalesetet elemezve, meglepetéssel jutott felismerésre: az atomerőművek olyan komplex rendszerek, amelyekben a balesetek *természetes módon* fordulhatnak elő.
- Az atomerőművel „feszített üzemi” működése már ismert volt. Ám a komplexitás és a szorosan csatoltság ettől eltérő krízis-hajlamot idézett elő. .
- Először: a komplexitás növekedése azzal jár, hogy a rendszerek áttekinthetetlenül és nehezen irányíthatóvá válnak. (Ez a Connan-Ashby tétel következménye: egy rendszer szabályozójának rendelkezni kell olyan komplexitású modellel, amely eléri magának a rendszernek a komplexitását.)
- A szoros-csatoltság viszont azt idézte elő, hogy a hatások megállíthatatlanul terjednek tovább és így nem-várt következmények gyorsan szaporodnak el, nem hagyva elegendő időt a megfelelő reakcióra.
- A „normal accidents” arra utal, hogy egyre több, életünkhöz hozzátartozó rendszer működése során „maguktól” jöhetnek létre zavarok.
- A jelenség értelmezéséhez egy modellt – a Perrow mátrixot – alkotott, amely szemléletessé tette a bennünket körülvevő világban keletkező válságok kialakulását.

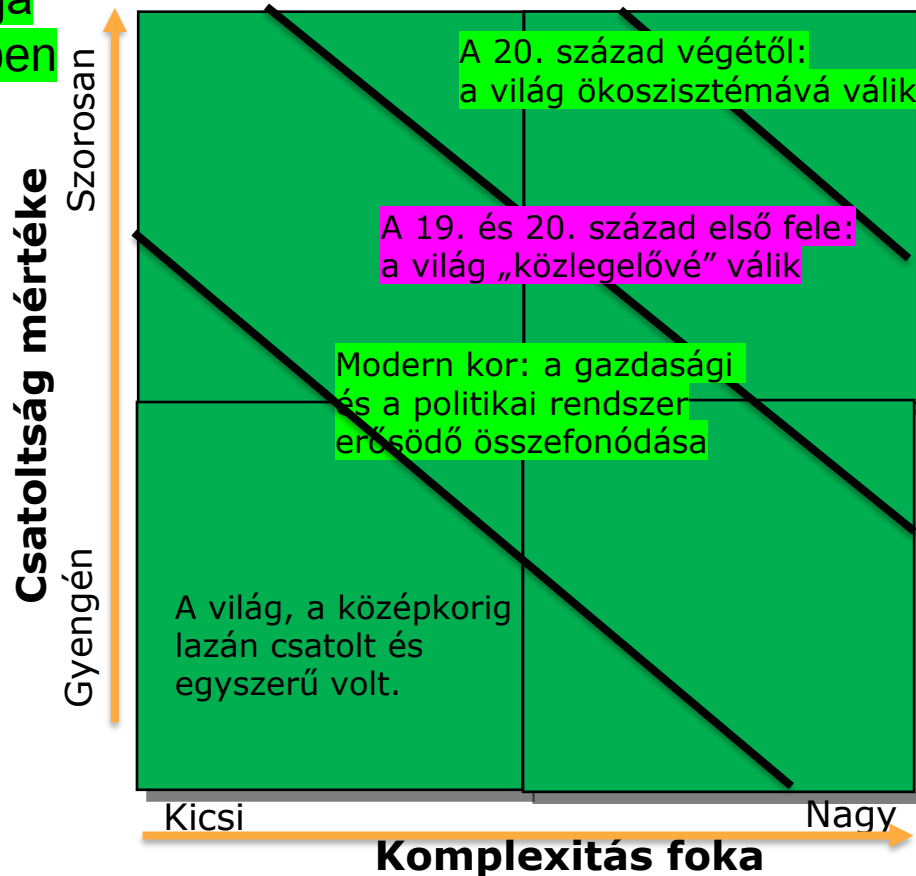


Eszközeink evolúciója a Perrow-mátrixban





A történelem evolúciója Perrow-mátrix modelben





A 20. század végén az emberiség túllépte a globális rendszer billenési pontjait.

- A fejlődés fordulópontját az idézte elő, hogy a modern társadalmak működésmódja fenntarthatatlanná vált. 21. században a globális rendszer több – korábban egymástól függetlennek látszó – területén bukkantak elő a fenntarthatatlanság problémája. Sőt, a 21. században ezek eljutottak a billenési pontokig:
 - A globális ökológiai rendszerben,
 - A technológiai infrastruktúra globális rendszereiben,
 - A világgazdaságban és a pénzügyi rendszerben,
 - A társadalmi kapcsolatok globális rendszerében (pl. migráció és szociális média)
 - A globális politikai rendszerben
- A billenési pont a komplex rendszerek átalakulásában bekövetkező olyan küszöb elérkezésére utal, amelyen túl a rendszer korábbi működésmódja tovább már nem folytatható. Annak ellenére tehát, hogy a küszöb átlépése szinte alig észrevehető, csekély változást jelentett, a rendszerek mégis hirtelen alapvetően megváltoztak. (M. Gladwell. 2012. Tipping point.).
- A billenési pont túllépése azt jelenti, hogy nincs visszatérés a régi állapothoz, a korábbi helyzet már nem állítható vissza. A túlélést csak a kialakult helyzethez való alkalmazkodás biztosíthatja.
- Az elmúlt évtized jellemzője: az addig egymástól független billenési pontok is összefonódnak és egymást felerősítik.



A komplexitás és a szoros csatoltság növekedése a rendszereket „katasztrófa-hajlamossá” tette

1. Az szoros összekapcsolódás miatt az emberiség egységes közösség lett. A térségek és tevékenységi területek között elszakíthatatlan kapcsolat jött létre. Az egyes országok problémái nem választhatók el másokétól és a szuverenitás hagyományos értelmezése nem tartható.
2. A komplexitás és szoros-csatoltság növekedésének következménye, hogy az ilyen rendszerekben „magától” keletkeznek zavarok. Ezek megállíthatatlanul terjednek tova a rendszerben és összekapcsolódásuk miatt felerődnek.
3. Új földtörténeti – un. anthropocén – korszakhoz érkeztünk: az emberiségnek a világra gyakorolt hatása felülmúlja az élővilág összhatását. Az egész földet beborító élővilág – bio-mass - mennyiségét meghaladja az ember alkotta dolgok – az un. antropogenic mass – összömege.
4. Az emberiség felérkezett „életgörbéjének” a felső – stabil, fenntartható, de tovább már nem növekvő - szakaszára. Az élet-görbe szakasz-váltásait mindig válságok kísérik, mert kényszerre teszik az alkalmazkodást és életmód-váltást.
5. Ennek következménye a válságok megsokasodása. A helyzetet 10 éve még „csak” mint *polycrises* - többféle krízis egymástól független bekövetkezéseként - írták le. 4 éve már inkább *multicrises* - vagyis az egyidejűleg jelentkező válságok – fogalmaként jellemezték. A múlt évben pedig a *permacrises* – azaz az állandósuló válságok - fogalma terjedt el.





Az rendszer „kezelhetetlenné” és kormányozhatatlanná válásának további tényezője: a szabályozás információ igényének ugrásszerű növekedése

- Az állam méretének és az állami szabályozás komplexitásának – a polgár szemszögéből Leviatán jellegű áttekinthetetlenségnek – mértéke a 21. századba átlépve minden korábbi szintet meghaladt. A szabályozáshoz szükséges információk mennyisége a „komplexitás $\times$ csatoltság mértéke $\times$ elemek száma” szorzat szerint nő.
- A törvények komplexitása – első közelítésben - a szabályok karaktereinek vagy a törvény oldalainak számával jellemezhető. Ennek alapján a Tízparancsolat 1.700, a Magna Charta 27 ezer, az amerikai alkotmány 47 ezer, az EU alkotmány 640 ezer karaktert tartalmaz. (Az EU egyetlen, a belső piaci szolgáltatások szabályzására szolgál irányelve, 155 ezer karakterből áll.)
- Lényegében ugyanez mondható a gazdasági szabályozásról. Így pl. az USA 1864-es – szerte a világon példának tekintett - banktörvénye 29 oldalas volt. Az 1913-as módosítása 32 oldalas. Az 1929-es világválság után hozott Glass-Steagall banktörvény 37 oldalt tett ki. Ehhez képest a 2010 júniusában elfogadott - a 21. század bankválságaira gyógyírként javallt - Dodd-Frank törvény 848 oldalas. És azóta a helyzet még rosszabb lett.



A helyzetet tovább nehezíti a „feszített üzemmódú” működés problémája

- A - korábban már említett - „feszített üzemmód” azt jelenti, hogy a rendszer irányítóinak egymással ellentétes követelményeknek kell megfelelniük. Miközben költségtakarékosan akarják működtetni a berendezést, egyre több funkciót kell egyidejűleg „kézben tartani”. Miközben az egyikre figyelünk, más folyamatokat elhanyagolunk és ez folyamatosan az összeomlás veszélyét idézheti elő.
- A szorosan csatolt és komplex rendszerek krízis-érzékenységet tehát felerősíti és gyakran előidézi, hogy a nyereség-orientált, piacgazdaság működésmódja eleve „feszített üzemű” működésre kényszeríti a szervezeteket,
- Ezt a problémák súlyosbítja, hogy az emberek maguk és a vezetői teamek is „feszített üzemű” működésmódra kényszerülnek,
- A környezet eleve kiszámíthatatlan, mert sokféle szorosan kapcsolódó hatás és folyamat zajlik, és ez tovább élezi a folyamatos hatékony működés lehetőségét.



Mindezek következménye: elérkeztünk a radikális bizonytalanság korába

- Éppen száz éve, hogy Frank Knight hívta fel a figyelmet a *kockázat* és a *bizonytalanság* – többnyire szinonimaként használt - fogalmainak eltérő jellegére. (Knight, F. 1921. Risk, Uncertainty and Profit.).
- A *kockázat* – megfogalmazása szerint - olyan bizonytalan helyzet, amelyben elkerülhetetlenül többféle kimenet lehetséges, ezek valószínűségei ismeretek vagy mérhetőek, így a döntéseknél számolni lehet velük. A befektetésnél és a fejlesztési projekteknél az alternatív kimenetek bekövetkezésének esélyei kiszámíthatók, és ennek alapján racionális döntés hozható.
- Ezzel szemben a *bizonytalanság* – Knight szerint – arra utal, hogy a jövőben előforduló lehetőségek bekövetkezéséről nem tudhatunk biztosat. Vagyis, a döntéshozó nem tudja számításba venni az egyes kimenetek valószínűségeit. Éppen ez a helyzet jellemző az un. radikális bizonytalanságra. (Kay, J. King, M. 2020. Radical Uncertainty. 2020.)
- Ráadásul, a történéseket befolyásolhatják olyan jelenségek, amelyeket nem ismerünk, és működésükről sincs képünk, de ezeket - ha számításba venni nem is tudjuk - nem szabad szem elől téveszteni ezeket. („There are also unknown unknown things”)



Mit is jelent ez a jövőt illető bizonytalanság?

Top Global Risks by Impact



Source: World Economic Forum Global Risks Perception Survey 2020



Milyen módon oldható meg ez a probléma?

1. „**Szétcsatolás**”: A rendszerválság körülményei között sokakban felvetődött a világ-rendszer részei közötti határok és falak felépítése. A valóságban azonban a kölcsönös egymásra utaltság elérte azt a szintet, hogy a globális rendszert – működés veszélyeztetése nélkül - már nem lehet „szétcsatolni”. Az erőszakos részekre bontás – ami a történelemben előfordult – felidézi szétesés, valóban apokaliptikus veszélyeit.
2. **Szabályozás**. Ez – mint említettük - egyre nehezebb, ugyanis a szabályozáshoz szükséges információ a „*komplexitás × csatlotság × elemszám*” képlete szerint nő. Viszont megnő a jelentősége annak, hogy a tudomány megalkossa a rendszer szabályozását lehetővé tevő globális modellt, amit megtanulva az emberiség képessé válik irányítani a globális ökoszisztémát.
3. **Alkalmazkodás**. Amikor beléptünk a globális válságkorszakba, a precedens nélküli helyzetekben a túlélést csak a a korábbi életmód alapvető újragondolása és korábbiaktól alapvetően eltérő viselkedési szabály elfogadása teszik csak lehetővé.



Mi biztosíthatja a szervezetek működőképességet és a stabilitást a káosz körülményei között?

A káosz körülményei között a kiszámíthatatlanság és ezért a bizonytalanság lett az alapértelmezett helyzet. Ezért a rendszer stabilitását olyan tényezők biztosítják, amelyek korábban – a viszonylag kiszámítható körülmények között – többnyire ellenjavaltak voltak, vagyis eleve csökkentették a hatékonyságot. (Reeves, M. et al. 2016.

The biology of corporate survival):

- Tartsd fenn a sokféleséget.
- Tartsd meg a modularitást
- Őrizd meg az ismétlődéseket.
- Készülj a meglepetésre, de csökkentsd a bizonytalanságot.
- Létesíts visszacsatolásokat, és hozz létre adaptációs mechanizmusokat.
- Erősítsd a bizalmat és ösztönözd a viszonyosságot.

És mindenek felett: Ne a merev és centralizált szervezet nyújtotta stabilitásra törekedj, hanem rugalmasságra, kísérletezz, és tanulj a kudarcokból.



A vezetői viselkedés újragondolása: csak a paranoidok maradnak fenn?

- Ahogyan a helyzet áttekinthetlenebbé válik, megjelenik egy további, a helyzet megoldását még nehezebbé tevő probléma: a vezetők viselkedése eltorzul.
- Andrew Grove - az Intel világhírű, magyar származású *siker-kovácsa* - a 20. század végén, így összegezte a vezető legfontosabb feladatát: „résen lenni mások támadásával szemben, és embereiben is ébren tartani ezt az őrző-védő beállítottságot.” (A. Grove. 1997. Csak a paranoidok maradnak fenn.)
- Ám sokan félreértették üzenetét: a valóságban nem a paranoid vezető, hanem a paranoia funkciónak a vállalati stratégiába való harmonikus „beillesztése” az, amire szükség lehet. A paranoid vezető viselkedése kaotikus – lásd: az Ukrajna elleni háborút elindító Putyin -, cselekedetei előrejelezhetetlenek, és ez szervezetét is kiszámíthatatlanná teszi, amellyel képtelenség együttműködni.
- A paranoia funkció sokáig az „ördög ügyvédjére” hárult, aki folytonosan a senki által fel sem tételezett katasztrófa-helyzetekre figyelmeztetett. Ez a szerep szükségtelemmé válik, ha a vezetés nyitott a szabad vitára. Ezt azonban többnyire lehetetlenné teszi a - polarizált világunkban felerősödő - a *csoportgondolkodás*



A vezetői csapatok tagjai és a vetélytársakkal való együttműködés meghatékonyabb – de nehezen követhető – módjai.

- J.M. Keynes – már a múlt század első harmadában- figyelmeztette a világ helyzetét alakító vezetőket: „Az elkövetkező eseményekre reakcióként a fejünket használjuk, az öklünket pedig intsük nyugalomra.” Tanácsát azonban akkor figyelmen kívül hagyták, ami az ismert következményekre vezetett.
- Hasonlóan látta az emberiség helyzetét Neumann János is egy 1955-ben írt cikkében, amikor a túlélés feltételének három viselkedési szabály érvényesítését tartotta elkerülhetetlennek: *tűrelem, rugalmasság, intelligencia*. Az elmúlt fél évszázadban ezekre volt példa, de a szükségesnél ritkábban.
- Most a 21. században ismét elvégezték – kedvenc kísérletemet - az ismétlődő fogoly-dilemma játékot, méghozzá úgy, hogy a döntések számára „zajos” környezetet teremtettek. A kutatás végső következtetését pontosan kifejezi a cikk cím: "Slow to Anger and Fast to Forgive: Cooperation in an Uncertain World." (*American Economic Review*. Fudenberg, Drew, David G. Rand and Anna Dreber.)
- Sajnos, mint az elmúlt hetek, hónapok eseményei mutatják ezek az elvek nehezen követhetők egy átlagos politikus számára, különösen egy olyan világban, amelyben úgy tűnik, mintha mindenki megőrült volna.



Még két, megfontolandó tanács

Neumann János – a modern világ egyik legjelentősebb tudósának – 1955-ban, a Fortune magazinban megjelent írása - „Túlélhetjük-e a technikát?” – a következő sorokkal kezdődik: „Maga a nagy földgolyó gyorsan érlelődő válságban van – válságban, amely annak a ténynek tulajdonítható, hogy a környezet, amiben a technikai fejlődés végbemegy, kicsi, és rosszul szervezetté vált.” Gondolatmenetét pedig a túlélés feltételének tekintett – a cikkem címéül választott - három szóval zárta: **tűrelem, rugalmasság, intelligencia**. (Neumann János. 1965. Válogatott előadások és tanulmányok).

A kialakuló helyzetet és a következményeket meghökkentően pontosan jellemezte - a másik magyar - Konrád György, a Városlapító című könyvében - még 1977-ban : „Minden cselekvésünkkel beleütközünk bolygóléptékű környezetünk határaiba, egymástól nem határol el a természeti közvagyon, ha megmozdulunk nem a természettel, egymással kerülünk szembe, s ami korábban az önszabályozásé volt, a tervezés feladata lett.”

A globális bizonytalanság korszakában élünk?

Marosán György, egyetemi tanár, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

A bevezető előadás, a **Projekt-Bizonytalanság-menedzsment** konferencia témájára rávezető kérdést választott címéül: A globális bizonytalanság korszakában élünk? A kérdést az ebbe indokoltta, hogy a világgazdaság növekedésében, a 19. század legelején egy alapvető fordulat következett be. A korábbi két évezred lassú növekedése viszonylag rövid idő alatt ugrásszerűen felgyorsult, és ezzel egy „hoki-bot”-ra emlékeztető fejlődés-görbe alakult ki.

4. fólia

Ezt a gyökeres változást a modern társadalmakban lezajló alapvető intézményi „fázis-átalakulás” magyarázza. A kapitalizmus és a polgári állam alapvető intézményei: a magántulajdon, a piac, pénz, a jogrendszer, és az azt működtető törvények és bíróságok az élet minden szférájában meghatározó szerepet kaptak. Ennek az emberek életére egyaránt voltak kedvezőtlen és kedvező hatásai. Az intézmények – mint valami bilincs – alapvetően korlátozták a szabadságot, ugyanakkor a gazdasági növekedés felgyorsult és az várható élettartam a kétszeresére nőtt.

8. fólia

A gyors ütemben formálódó intézmény-rendszer az egyéni és az üzleti viselkedés egyre finomabb szabályozását tette lehetővé. Ennek hatására nőtt a társadalmak komplexitása és az élet legkülönbözőbb területei mind szorosabban kapcsolódtak össze. A jelenség leírására használt „hiper-connected” kifejezés arra utal, a közösségek és a korábban elszigetelt térségek elválaszthatatlanul egybekapcsolódtak. A gazdasági, a technológiai és a természeti folyamatok egymásba-fonódása a világot, komplex és szorosan egybekapcsolódó – a Rubik kockára emlékeztető - globális rendszerré változtatta. Amikor tehát beavatkozunk – azaz, megpróbálunk valamilyen területen számunkra előnyös helyzetet kialakítani - minden lépésünk nehezen kiszámíthatóan átalakítja az egész rendszert. Vagyis, a globális „Rubik-kocka” csavargatása közben akarva-akaratlanul felzavarjuk a kialakult állapotokat és kríziseket idézünk elő.

Ch. Perrow – a Yale egyetem kutatója – a Harrisburgi reaktorbaleset vizsgálata során arra a megállapításra jutott, hogy a műszaki és gazdasági fejlődés eredményeként eszközeink, szervezeteink majd az egész társadalom fokozatosan egyre komplexebbé és szorosan-csatolttá vált. A komplexitás növekedése azzal jár, hogy a rendszerek áttekinthetetlenek és nehezen irányíthatók lettek. Ez az un. Connan-Ashby tétel következménye, amely kimondja: egy rendszer szabályzásához rendelkezni kell olyan modellel, amelynek komplexitása eléri magának a rendszernek a komplexitását. A szorosan-csatoltság viszont azt idézte elő, hogy a hatások megállíthatatlanul terjednek tova, így nem-várt következmények is gyorsan megszorodtak, nem hagyva elegendő időt a megfelelő reakcióra. A magasszintű komplexitás

és erős csatoltság azt idézi elő, hogy az adott rendszerben „magától” keletkezhet zavar, Perrow megfogalmazásával, un. „normal accidents”.

A térségek, eszközök és tevékenységi területek között elszakíthatatlan kapcsolat jött létre, ami az emberiséget egységes rendszerré kapcsolat egybe. Ebben a rendszerben a „magától” keletkeznek a zavarok és megállíthatatlanul terjednek tova, sőt összekapcsolódásuk miatt felerődödnék. Az egyes országok problémái így egyre kevésbé választhatók el más országokétól, így a szuverenitás hagyományos értelmezése nem tartható. Az emberiség felérkezett „életgörbéjének” a felső – stabil, fenntarthatóvá alakítható, de tovább már nem növekvő - szakaszára. Az élet-görbe szakasz-váltásait mindig válságok kísérik, mert kényszerre teszik az alkalmazkodást és életmód-váltást. Ennek következménye a válságok megsokasodása. A helyzetet 10 éve még, mint *polycrises* - többféle krízis egymástól független bekövetkezéseként - írták le. 4 éve a Föld állapotát már inkább *multicrises* - vagyis az egyidejűleg jelentkező válságok – fogalmával jellemezték.

20. fólia

Ugyanakkor a múlt évben pedig már a világra a *permacrises* – azaz az állandósuló válságok – fogalmát használták. Az rendszer „kezelhetetlenné” és kormányozhatatlanná válásának további tényezője: a szabályozás információ igényének ugrásszerű növekedése. Ugyanilyen hatást gyakorol a - korábban már említett - „feszített üzemmód”: miközben a rendszer irányítói költségtakarékosan akarják működtetni a berendezést, egyre több funkciót kell egyidejűleg „kézben tartani”. Miközben az egyikre figyelünk, más folyamatokat szükségképpen elhanyagolunk és rendre felidézi az összeomlás veszélyét. A szorosan csatolt és komplex rendszerek krízis-érzékenységét még inkább felerősíti, gyakran kríziseket idézve elő, hogy a nyereség-orientált, piacgazdaság működésmódja eleve „feszített üzemű” működésre kényszeríti nemcsak az üzleti, hanem az állami szervezeteket. Ezt a problémák súlyosbítja, hogy az emberek maguk és a vezetői teamek is „feszített üzemű” működésmódra kényszerülnek,

A modern társadalmakban gyakori, hogy a döntéshozók elkerülhetetlenül többféle lehetséges kimenettel szembesül, ám ezekben többnyire megismerhetők és mérlegelhetők a kockázatok. A magas-szintű komplexitás és szorosan csatoltság körülményei között azonban a jövőben előforduló krízisekről egyre kevésbé tudhatunk bizonyosat. Így ezek a helyzetek, mint az un. *radikális bizonytalanság* jellemezhetők. (Kay, J. King, M. 2020. Radical Uncertainty. 2020.) A káosz körülményei között a kiszámíthatatlanság és ezért a bizonytalanság lett az alapértelmezett helyzet.

Ebben a helyzetben a rendszer stabilitását olyan tényezők biztosítják, amelyek korábban – a viszonylag kiszámítható körülmények között – többnyire ellen-javaltak voltak, mivel eleve csökkentették a hatékonyságot. (Reeves, M. et al. 2016. The biology of corporate survival): Tartsd fenn a sokféleséget, tartsd meg a modularitást, őrizd meg az ismétlődéseket, készülj a meglepetésre, de csökkentsd a bizonytalanságot, létesíts visszacsatolásokat, és hozz létre adaptációs mechanizmusokat és erősítsd a bizalmat és ösztönözd a viszonyosságot. + hivatkozás.

Az ilyen helyzetekben alkalmazandó vezetői viselkedést Andrew Grove - az Intel világhírű, magyar származású *siker-kovácsa* - így összegezte: „réesen lenni mások támadásával szemben, és embereiben is ébren tartani ezt az őrző-védő beállítottságot.” (A. Grove. 1997. Csak a paranoidok maradnak fenn.) Ám sokan félreértették üzenetét: a valóságban nem a paranoid vezető, hanem a paranoia funkciónak a vállalati stratégiába való harmonikus „beillesztése” az, amire szükség lehet. A paranoid vezető viselkedése kaotikus – lásd: az Ukrajna elleni háborút elindító Putyin -, cselekedetei előrejelezhetetlenek, és ez szervezetét is kiszámíthatatlanná teszi, amellyel képtelenség együttműködni.

J.M. Keynes – már a múlt század első harmadában- figyelmeztette a világ helyzetét alakító vezetőket: „Az elkövetkező eseményekre reakcióként a fejünket használjuk, az öklünket pedig intsük nyugalomra.” Tanácsát azonban akkor figyelmen kívül hagyták, ami az ismert következményekre vezetett. Hasonlóan látta az emberiség helyzetét Neumann János is egy 1955-ben írt cikkében, amikor a túlélés feltételének három viselkedési szabály érvényesítését tartotta elkerülhetetlennek: *türelem, rugalmasság, intelligencia*. Az elmúlt fél évszázadban ezekre volt példa, de a szükségesnél ritkábban. Most a 21. században egy ismétléses fogoly-dilemma játék kísérletben, a döntések számára „zajos” környezetet teremtettek. A kutatás végső következtetését pontosan kifejezi a cikk cím: "Slow to Anger and Fast to Forgive: Cooperation in an Uncertain World."

Sajnos, az elmúlt hónapok, hetek eseményei mutatják, a világot befolyásolni képes vezetők nem igen követik ezeket az elveket és tanácsokat. Sőt inkább úgy tűnik, mintha mindenki megőrült volna. Ez vezetett engem arra, hogy az előadás címében feltett kérdésre - A globális bizonytalanság korszakában élünk? – igenlő választ adjak.



Sághi Attila

műszaki vezérigazgató-helyettes,
Városliget Zrt.

**Projektsiker kiszámíthatatlan környezetben,
két kultúra határán: a brüsszeli magyar ház**



Magyarország Háza Brüsszel, Rue de la Loi 9.

2025. Április 3.

Sághi Attila

Projekt vezető





AZ ELŐADÓRÓL



ATTILA SÁGGI
PROJECT DEVELOPER

Key skills:

- **Corporate governance, change management,** business development,
- More than ten years of experience on **Project development,** design and construction management,
- More than 15 years of experience at monument reconstructions, Hotels, Thermal Bath, Museums, Offices and other public buildings as **head of design, head of construction, project manager and developer,**
- Construction economist, project financing and **cost control** experience at all scale of construction projects,
- **Tendering and Public Procurement** experience,
- **Management of EU Funded projects,** including feasibility studies, evaluation, developing and settlement,
- **Public relations,** media attendance (print, TV, online).

Studies:

Technical University Budapest – Civil Engineering Faculty 1997	Structural engineer, MSC
Technical University Delft (Hollandia) 1994	„Ecological City project“, Academic records
Technical University Budapest – Architectural Faculty 2001	Monument Reconstruction Expert Study
Technical University Budapest – Architectural Faculty 2003	Technical Supervisor
Pázmány Péter Catholic University 2004	Project Manager for EU funded projects
TERC Studio 2004	Public Procurement Consultant
West Hungarian University – Economist Faculty 2007	Economist Study
Technical University Budapest – Architectural Faculty 2011	Project Developer

Structural engineer, MSC
„Ecological City project“, Academic records
Monument Reconstruction Expert Study
Technical Supervisor
Project Manager for EU funded projects
Public Procurement Consultant
Economist Study
Project Developer

Licence/memberships:

- Member of the Chamber of Engineering,
- Designer of Building structures, with no limitation
- Licenced Head of Construction of Buildings and Civil Engineering Objects, with no limitation
- Licenced Technical Supervisor of Buildings, with no limitation
- Licenced Technical Supervisor of Civil Engineering Objects, with no limitation
- Monument Reconstruction Expert,
- Member of the FIDIC organization,
- Public Procurement Consultant,
- Project Developer expert,
- Member of UNESCO/ICOMOS,
- Member of the Project Manager Association
- Councilmember at Europa Nostra



International Federation of Consulting Engineers
The Global Voice of Consulting Engineers



ICOMOS
International Council on Monuments and Sites



Language
Hungarian/English

Major finished project references:

Brussel – House of Hungary (2024)	Project Leader	11 Mrd HUF
Hungarian State Opera (2022)	Head of Development	52 Mrd HUF
Museum of Ethnography (2023)	Head of Development	38 Mrd HUF
House of Hungarian Music (2022)	Head of Development	22 Mrd HUF
Eiffel Art Studios (2020)	Head of Development	28 Mrd HUF
House of Millennium (2019)	Head of Development	4,5 Mrd HUF
Fortress of Komárom (2019)	Head of Development	6,2 Mrd HUF
National Museum Storage Center (2018)	Head of Development	21 Mrd HUF
Heritage Palace (Buda Vigadó)	Project developer	6,7 Mrd HUF
Museum of Fine Arts (Szépművészeti Múzeum)	Project developer	11,4 Mrd HUF
National Castle reconstruction Program (2015)	CEO/President	14 Mrd HUF
National Fortress reconstruction Program (2014)	CEO/President	37 Mrd HUF
Royal Castle of Godollo (2009-2010)	Project developer	2,4 Mrd HUF
Rac Thermal Hotel and Thermal Bath (2006-2009)	technical supervisor	7,4 Mrd HUF
Veli Bej Hospital and Thermal Bath (2006-2011)	Project developer	1 Mrd HUF
Redoute Pest Palace (Pesti Vigadó) (2006-2011)	Project developer	4,5 Mrd HUF
Gresham – Four Season Hotel (2005-2007)	EU Fund management	5,5 Mrd HUF
Accor Hotel Feharvarcsurgó (Károlyi Kastély)	independent engineer	1 Mrd HUF
Esterháza Castle and park reconstruction	Head of construction	1 Mrd HUF
	Head of development	

Years

Years	Company	Main roles
2015-	Liget Budapest Deputy CEO	• Senior board member • Management • Head of Development • Public Relations • International cooperation • Regional development programs • Public consultations
2014-2015	Forster Center President	• Management • Project development • Project management • Project Financing • Tender Consultancy • Marketing • Strategic planning • Budgeting
2005-2014	Solution Architect Ltd CEO	• Management • Project development • Project management • Project Financing • Tender Consultancy • Marketing • Strategic planning • Budgeting
2004-2005	Architektok Zrt Business Development	• Project management • Cost control • Public procurements • Technical supervision • Independent Engineering • Due Dilligence reports.
2002-2004	National Trust Project director	
2001-2003	EC Harris Ltd. Consultant	

Media:

- „Re: Construction – New age of brownfield developments“ (2019)
- „Business based Heritage development – Research of Open possibilities in Hungary“ (2007)
- „Finding the proper role – Buildings with excitedly functions“ (2003);
- Media roles (print, radio, TV, online, podcast) (2014-2024)

Teaching activity:

- “City Design” – Edutus University (2020-2022),
- “Integrated Project Management” – Master School of Investment Managers (2024-25)

Awards:

The Project Manager of the Year



(2024)

“A Magyar Erdemrend lovagkeresztje” – Knights Cross

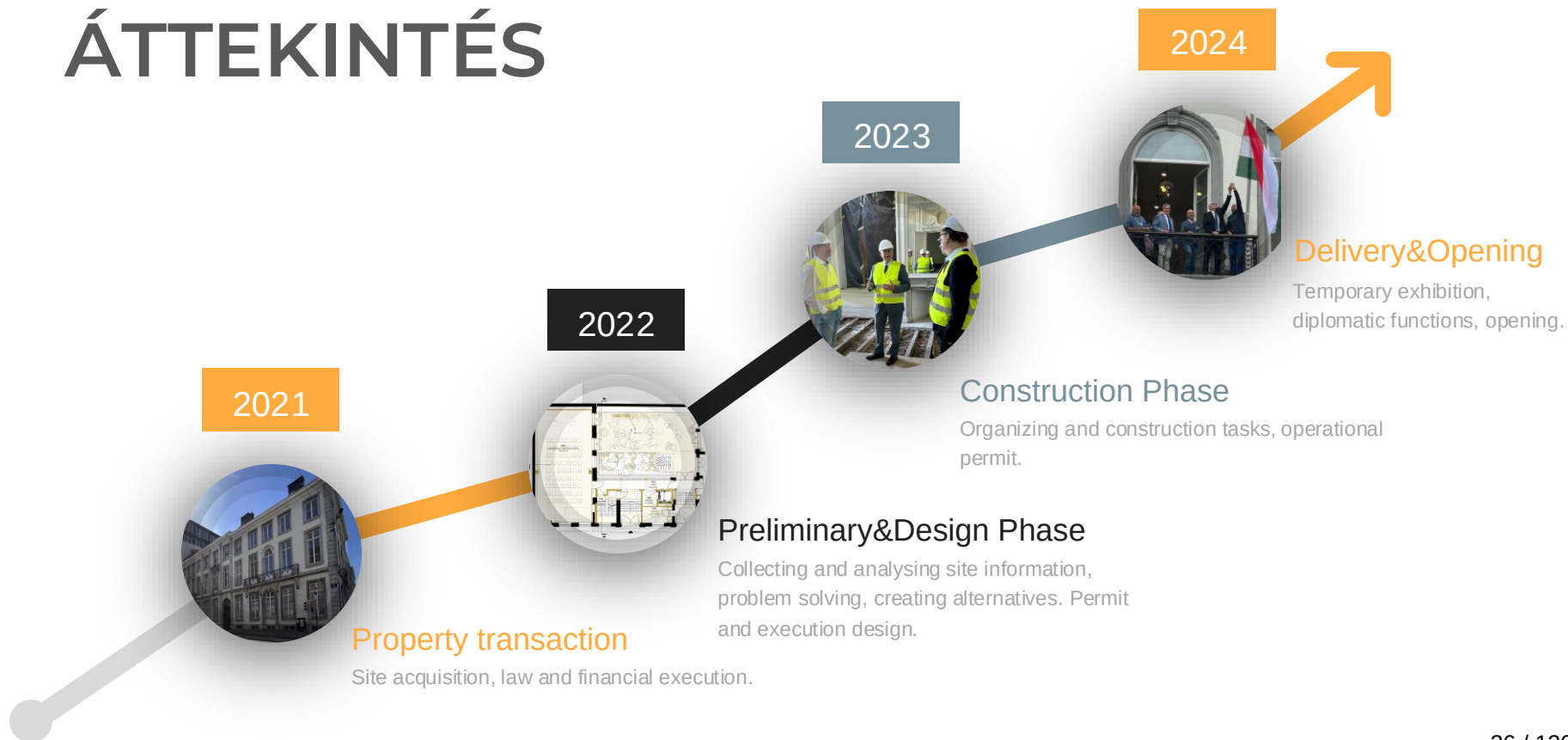


(2020)

Project Excellence award – Museum of Fine Arts (2019)
Project Excellence award – Redoute Buda (2018),

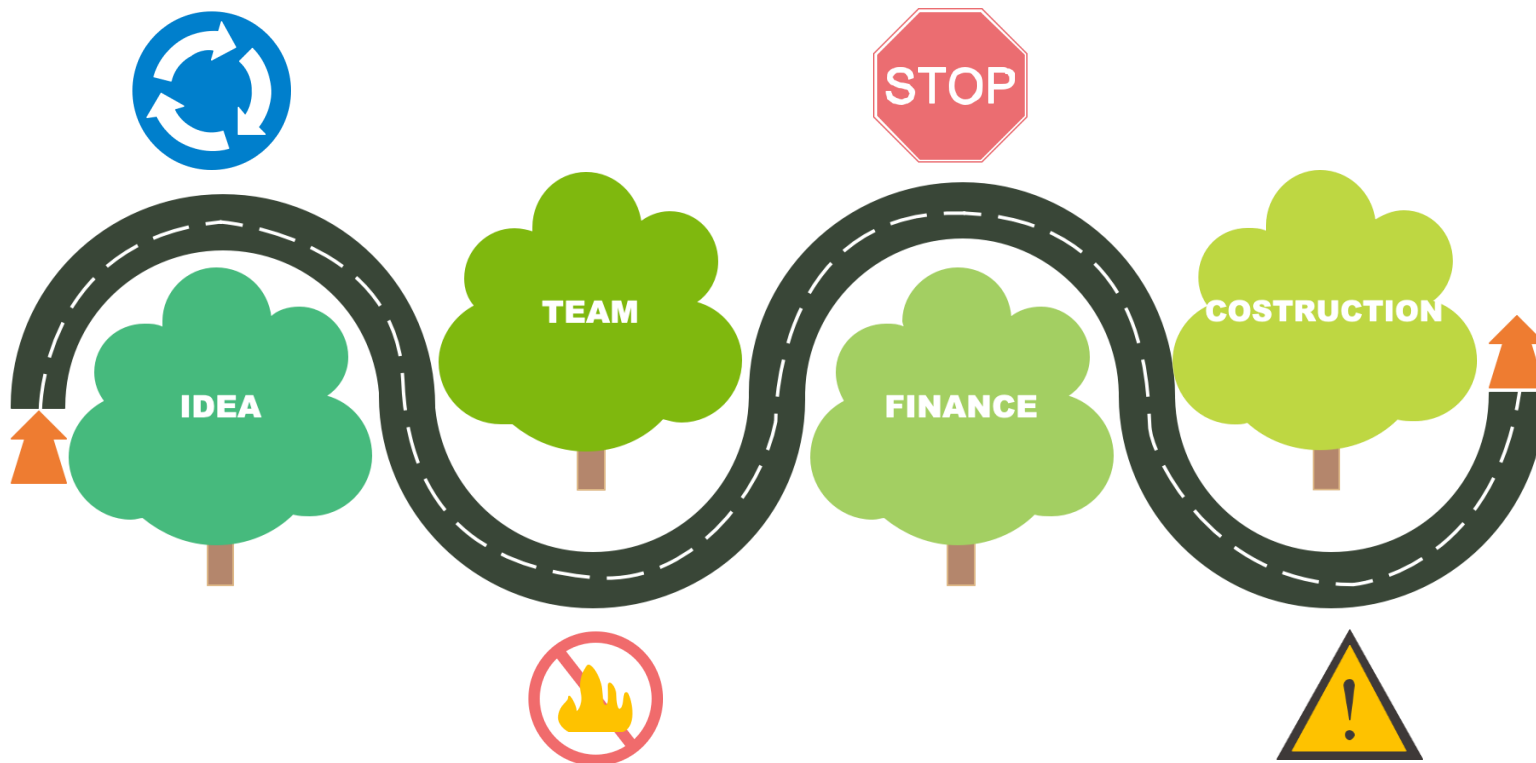
Several International Property and design awards (2019-2024)

ÁTTEKINTÉS





PROJEKT ÚTVONAL ÉS AKADÁLYOK





PROJECT MANAGEMENT

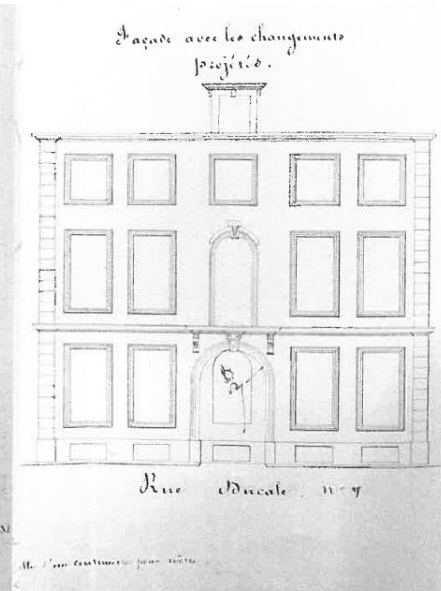
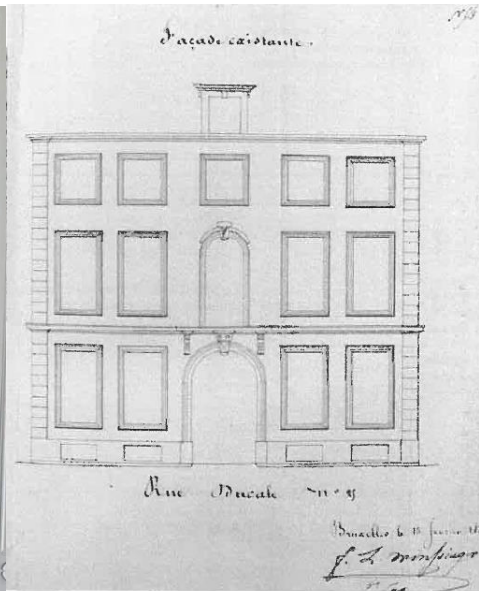
MIT ÉRDEMES MŰKÖDTETNI?

1. Minél korábbi együttműködés a partnerek között
2. Kockázat és eredményközösség
3. Integrált döntéshozatal – nem partikuláris érdekek mentén
4. Sokszereplős keretszerződések / "küldetési nyilatkozat" / azonos preambulum
5. Hiteles belső kommunikáció, annak megfelelő fórumának kialakítása
6. Közös adat és információkezelés, a megfelelő jogosultsági szintekkel
7. Elfogadott irányelvek, vezérelvek, etikai kódex
8. Minél korábbi célkijelölés (a cél mindig részletesen meghatározandó)
9. Rugalmasság és alkalmazkodás a MINDIG változó körülményekhez
10. Környezetvédelmi szempontok / életciklus elemzés / az üzemeltetési költségek optimalizálása



ELŐKÉSZÍTÉSI SZAKASZ 2022

UNDERSTANDING HERITAGE



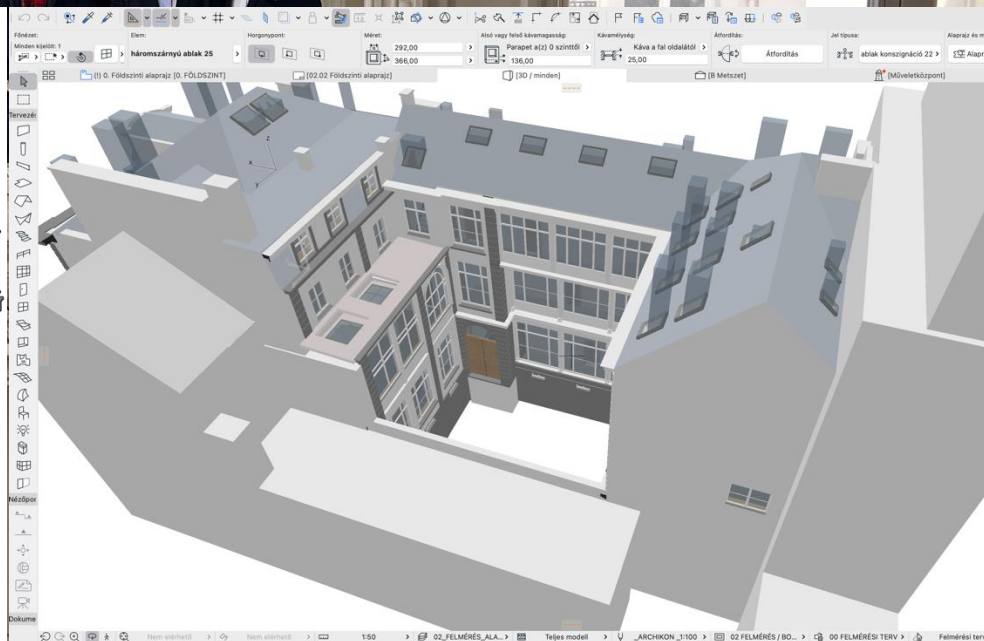
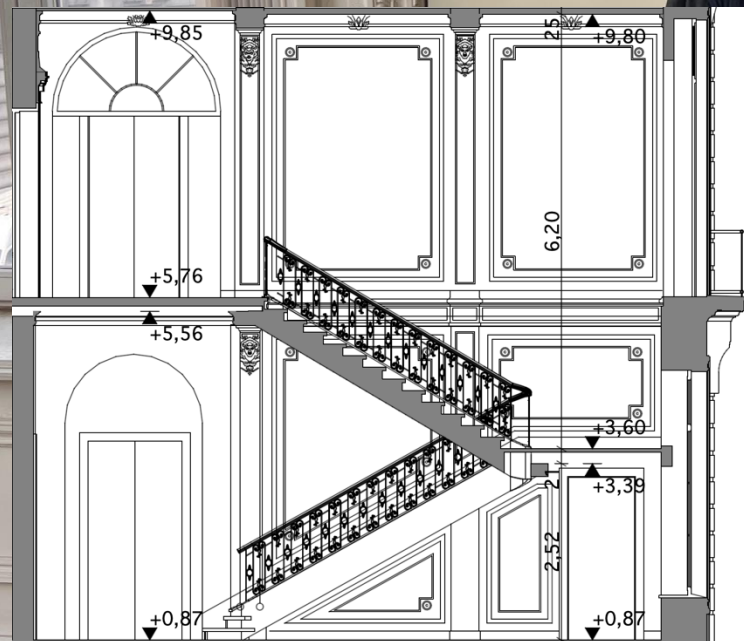
Le plus vieux document trouvé aux archives date de 1838. Celui-ci concerne la fermeture de l'entrée du côté de la rue Ducale. Il s'agit d'une élévation de la situation existante avant la fermeture et de la situation projetée.
Ceci nous confronte immédiatement à l'analyse des niveaux. Quels sont les niveaux d'origine ? Comment ont-ils compensé la différence de niveau entre la porte cochère et les autres niveaux ? Ont-ils rehaussé la zone de la bibliothèque ? Qu'en est-il des soupiraux ? Par ailleurs, nous constatons sur ce document que la lucarne, centrée sur l'axe de la porte d'entrée est différente de celle

présente sur les plans qui suivent, mais est similaire à la lucarne.
Les façades de la rue Ducale ont en effet été conçues lors de la reconstruction de la bibliothèque. On observe donc une certaine répétition dans la composition de la façade a été reproduites quatre fois. Il est donc très probable que la situation d'origine.

ELŐKÉSZÍTÉSI SZAKASZ

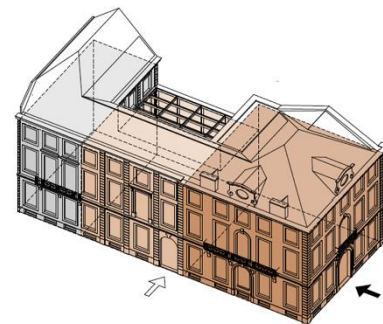
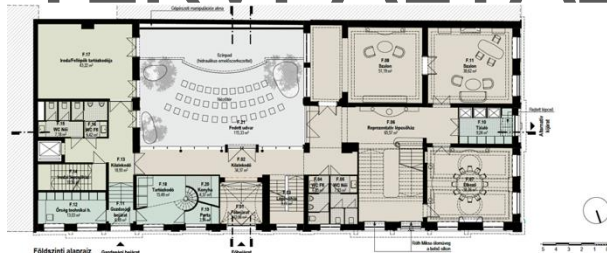
BUILDING SURVEY

2022





TERVPÁLYÁZAT 2022



DESIGN PHASE 2023

ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁS



MAISON DE HONGRIE A BRUXELLES

Rénovation et reconversion d'un immeuble situé rue de la loi 9, à Bruxelles, Belgique

2 mai 2023

Client

Ministère des Affaires économiques et étrangères
Ambassade de Hongrie Bruxelles
44, Avenue du Vert Chasseur, 1180 Bruxelles, Belgique



architectes

ASSAR Brussels Architects
181/2 Chaussée de La Hulpe, 1170 Bruxelles, BE

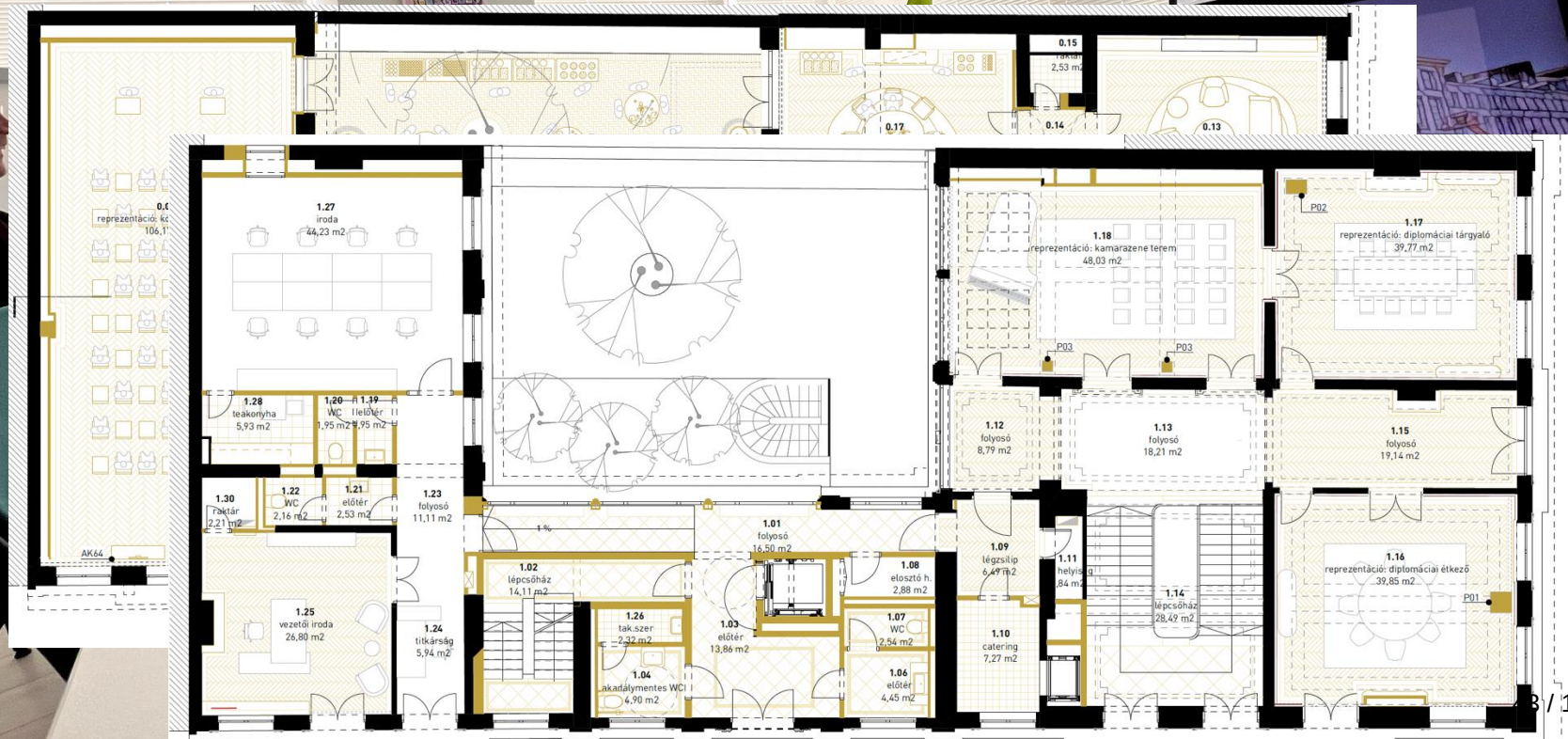
3H Architects
1094 Budapest, Ferenc krt. 37, Hungary

assar
inclusive architecture

3H 3h építészroda
3h architects

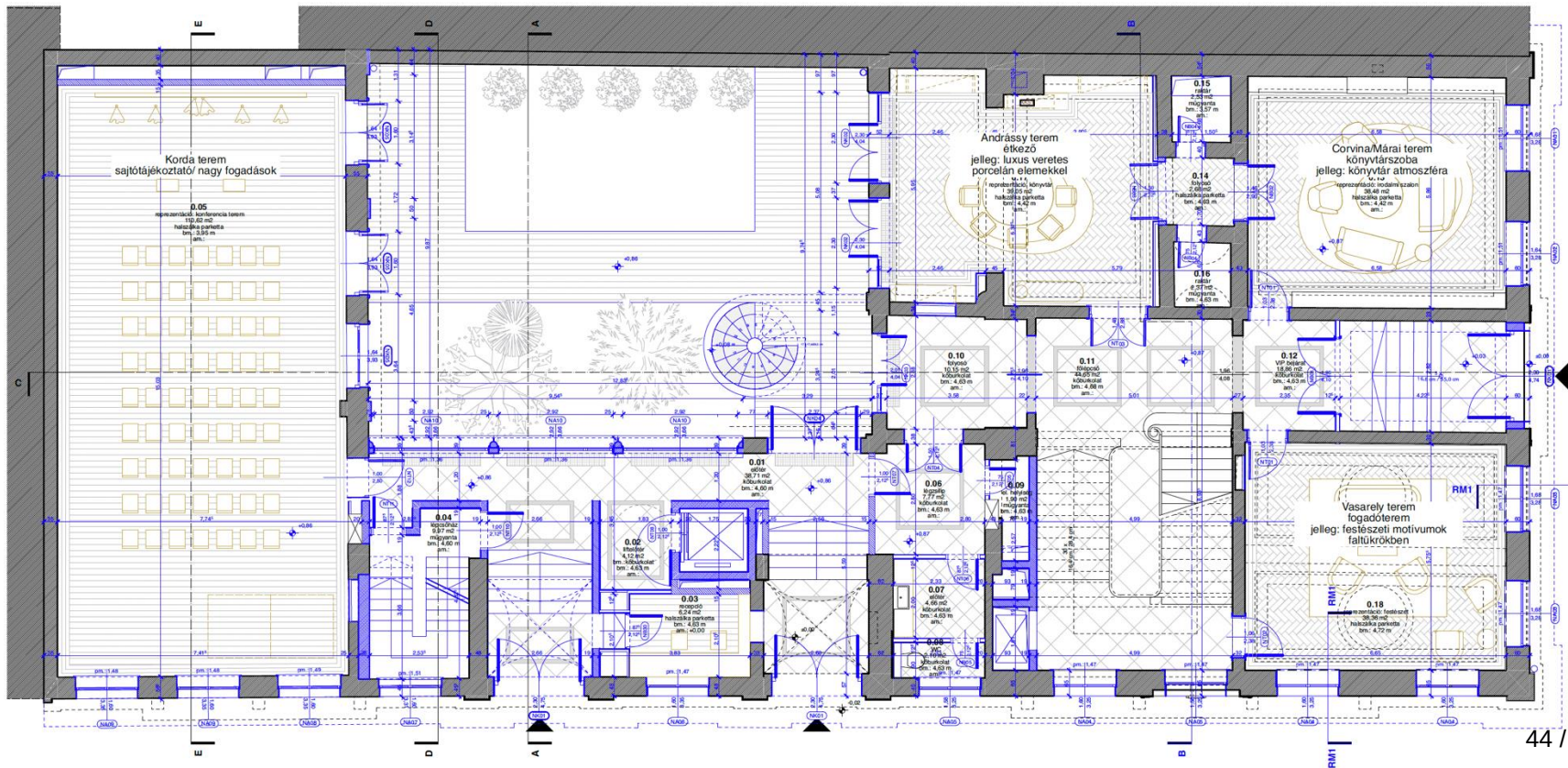
DESIGN PHASE 2023

ENGEDÉLYEZÉSI ELJÁRÁS

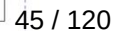




KIVITELI TERVEZÉS 2023

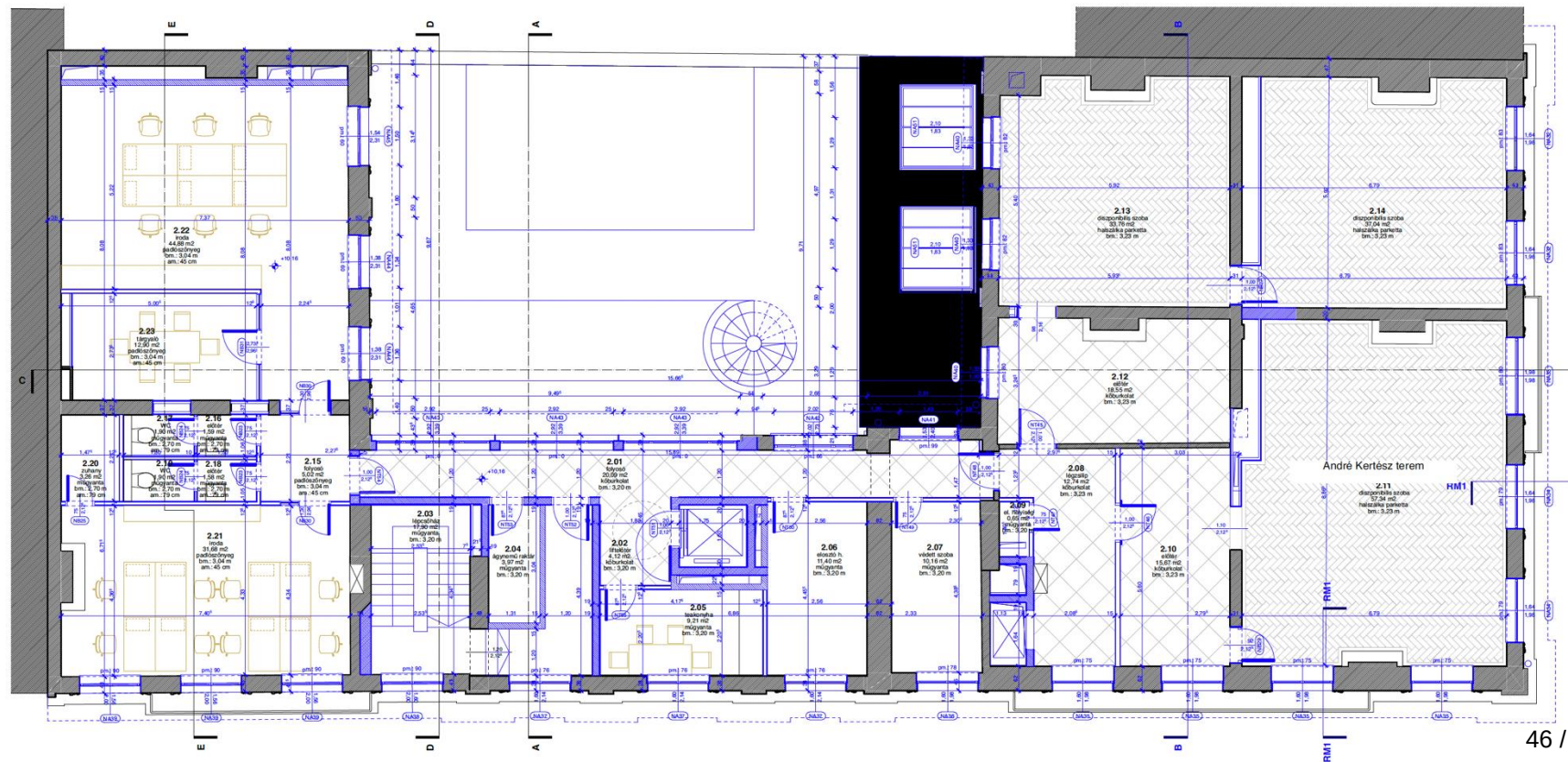


2023





KIVITELI TERVEZÉS 2023





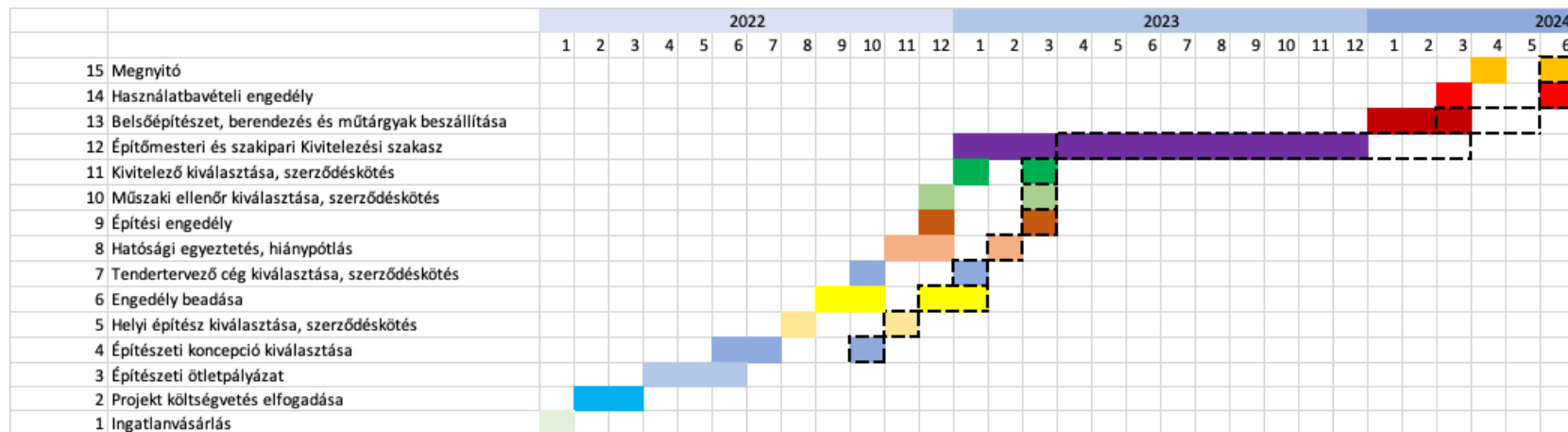
KIVITELI TERVEZÉS 2022





ÜTEMTERV

2022-2024



KIVITELEZÉS

2023-



KIVITELEZÉS

2023-



KIVITELEZÉS

2023-



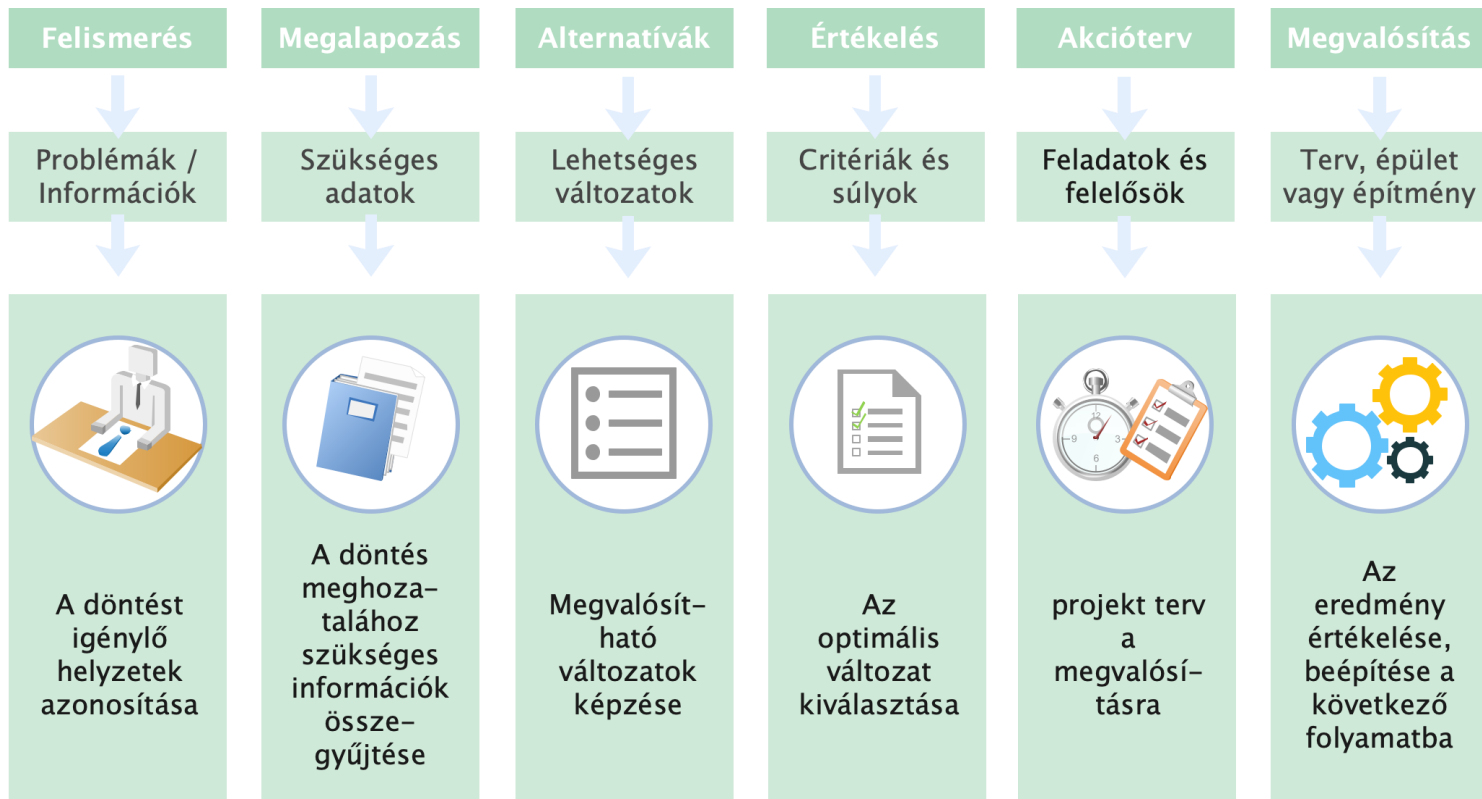
KIVITELI FÉZÉS

2023-





DÖNTÉSHOZÁS FOLYAMATA



EREDMÉNYEK: RUE de la LOI 9.



DÍSZLÉPCSŐHÁZ



SZENT ISTVÁN TEREM



HABSBURG SZALON



Beck Ötvös Fülöp
(1898)



JUNGFER GYULA
(1880)

MÁRAI SZALON



Bretzenheim Ferdinánd
(1831)

MARAI SZALON

ORSZÁGOS
SZÉCHÉNYI
KÖNYVTÁR



GUNDEL SZALON



Herendi
Victoria(1855)
Rotschild (1860-)
Apponyi (1867)

ANDRASSY SZALON



Pollack Mihály
Prandtner József (1796)



Giergl Alajos (1826)
Griegl Kálmán (ZAK)

NEUMANN SZALON



Pantocsek Valentin Leó
(1860)

BARTÓK TEREM



BARTÓK TEREM



LIGET BUDAPEST KIÁLLÍTÁS



BELSŐ KERT





FŐBB ADATOK

- DEVELOPER: Ministry of Foreign Affairs and Trade
- DESIGNER: 3H (Hungary), ASSAR (Brussel)
- CONSTRUCTION: LATEREX LTD
- PROJECT LEADER: Attila Saghi
- ENGINEERING/ARCHITECT STAFF: 50+
- CONSTRUCTION WORKERS: 300+
- DESIGN: 6 MONTH
- CONSTRUCTION: 4+11 Month
- PERMITTING: 135/160 DAYS
- TOTAL FLOOR SPACE: 2364 sq.m.
- LIBRARY: 3145 books
- ARTIFACTS: over 300 pieces
- TOTAL COST: 21 million Euro



A MEGVALÓSÍTÓ CSAPAT







„Mindent meg kell tenni,
akkor már csak szerencse
kell”

Kérdések és válaszok

Köszönöm a Figyelmet!

Sághi Attila, 2025.04.03.



Szabó Eszter Judit

kommunikációs szakember, újságíró,
a Pszichoforyou platform alapítója

**Lélekerősítő: hogyan lehet „megszelídíteni” a
bizonytalanságot**

Hogyan szelídítsük meg a bizonytalanságot?

„Nem állíthatod meg a hullámokat, de megtanulhatsz szörfözni” – vallja Jon Kabat-Zinn orvosprofesszor, a minfulness alapú stresszcsökkentő terápia kidolgozója. Ennél kompaktabbul nem is lehetne összefoglalni az utóbbi időszak legnagyobb kihívását: a bizonytalanságot, és azt a kérdés, hogy vajon mit kezdünk vele.

A bizonytalanság ugyanis, ha tetszik, ha nem, állandó része lett az életünknek. Elképesztően sok múlik azon, hogy szembenézünk-e a bizonytalansággal, hajlandóak vagyunk-e időt és energiát szánni arra, hogy tudatosítsuk, hogyan hat a bizonytalanság az életünkre - a kapcsolatainkra, a teljesítményünkre, a testi-lelki-mentális állapotunkra.

És sok múlik azon is, hogy invesztálunk-e azokba a módszerekbe és eszközökbe, amelyek tompíthatják az egyén szintjén érvényesülő, de szervezeti működés szempontjából (is) destruktív hatásokat, amelyeket a bizonytalanság okoz.

Projektmenedzsment szempontjából azért is nagy kihívás a bizonytalanság, mert a klasszikus projektmenedzsment szemlélet világos célokra, erőforrásokra, jól definiált hatókörökre és kiszámíthatóságra épít. Csakhogy a valóság – különösen az utóbbi években – mást diktál. A célok változnak, az erőforrások kimerülnek, a környezet instabil, a döntések tétje pedig egyre nagyobb. Mindez egy olyan pszichés nyomást generál, amely nemcsak a teljesítményünkre, de kapcsolatainkra, mentális jóllétünkre is komoly hatással van: reális veszély lehet például, hogy az olyan, stresszre adott válaszként is értelmezhető reakciók, mint a halogatás, az önsorsrontás, vagy éppen a kiégés felé sodró túlteljesítés megszaporodnak.

A bizonytalanság nem pusztán külső körülmény, hanem *belső élmény* is. Egy olyan állapot, amelyhez folyamatosan alkalmazkodnunk kell. Ha az ezzel az alkalmazkodással együtt járó feszültséget nem tudjuk kezelni, az a döntéshozatal, az együttműködés, a vezetés vagy a kommunikáció területét is kitéti, sérülékennyé teheti.

Fontos látni, hogy a bizonytalanságra adott zsigeri reakciónk – sokszor éppen a bizonytalanságban legfontosabb kapaszkodót jelentő emberi kapcsolatokat erodálják: az emberi interakciókban egyre több feszültség van, emellett a túlterheltségből fakadóan hajlamosak vagyunk kapcsolatainkat elhanyagolni. Miközben a bizonytalanságban a leginkább a kapcsolódás és a közösséghez tartozás élménye jelenthet kapaszkodót.

De kapcsolódni nem lehet *önmagunk megkerülésével*. Az önismeret – bármennyire is elcsépeltnek tűnik – kulcsfontosságú: csak az tud másokat jól vezetni, aki saját reakcióit is ismeri. Aki tudja, mit vált ki belőle egy stresszhelyzet, milyen hiedelmek dolgoznak benne, és mi ad számára belső stabilitást. Aki önmagához jól tud kapcsolódni, másokhoz is könnyebben találja meg az utat.

Ahogy Viktor Frankl is fogalmazott “Mégis mondj igent az életre” című könyvében: a körülményekre nem mindig lehet hatásunk, de arra, hogy ezekre hogyan reagálunk, már igen. A bizonytalan körülményekre adott egyik legrappánsabb válasz, ha a belső stabilitásunkon dolgozunk. Azok ugyanis, akik a folyamatos bizonytalanságban meg tudják őrizni a nyugalmukat, képesek egymással tisztelettel és konstruktívan kommunikálni, átgondolt döntéseket hozni, magukra vigyázni, vagyis öngondoskodni, valamint rugalmasan reagálni, azok versenyelőnybe kerülhetnek.

A bizonytalanság hullámai között nehéz megtalálni azokat a kapaszkodókat, amelyek mindezt támogatják, és valamiféle horgonypontot jelenthetnek, de nem lehetetlen. A három legfontosabb terület a kapcsolódás, a közösség erősítése, valamint az önismeret. Itt érdemes a bizonytalanság megszelídítésével kapcsolatos munkát elkezdni.

Források:

- *Werner, E. E.: Resilience and Recovery: Findings from the Kauai Longitudinal Study. Research, Policy, and Practice in Children's Mental Health Summer 2005, Vol. 19 No. 1, 11-14.*
- Joseph P. Forgas, William D. Crano, Klaus Fiedler: Psychology of Insecurity
- Horváth Gabriella: Biztonságot teremteni az állandó változásban – A reziliencia 10 összetevője (<https://pszichoforyou.hu/reziliencia-osszetevoi/>)



Prof. Dr. Deák Csaba
Miskolci Egyetem,
Magyar Innovációs Szövetség

Innovációs projektek eredményességének kezelése

Innovációs projektek eredményességének kezelése

Prof. Dr. Deák Csaba

Miskolci Egyetem, Magyar Innovációs Szövetség

Bevezetés

Az innovációs projektek megvalósítása során számos kihívással találkozhatnak a vállalatok és intézmények: a piac változékonysága, az erőforrások korlátozottsága, a megfelelő ötletek megtalálása, valamint a kivitelezés minősége mind meghatározó tényezők. Az innováció természetéből fakadóan mindig együtt jár bizonytalansággal – akár a technológia, akár a piac, akár a végrehajtás szintjén. Ezen cikkben hét olyan gyakorlati megfontolást kerül bemutatásra, amelyek tapasztalati és elméleti alapokra egyaránt építenek, és amelyek segíthetik az innovációs projektek eredményességének növelését – a kezdeti ötletgenerálástól egészen a piacra lépésig.

1. Legyél kitartó, de gyors!

Az innováció paradoxona, hogy időigényes, de gyors reagálást igényel. A sikeres projektek egyszerre képesek tudatosan építkezni és időben reagálni a külső környezet impulzusaira. A gyorsaság nem meggondolatlanságot, hanem agilitást jelent: a célzott fókusz és a gyors tesztelési ciklusok elengedhetetlenek az eredményes fejlesztésekhez.

2. Mindennek megvan az ideje – Termék- és/vagy folyamatinnováció

Az Abernathy–Utterback-modell alapján a különböző innovációtípusok eltérő időzítést és szervezeti felkészültséget igényelnek. Egy új termék bevezetése más stratégiai-működési megközelítést kíván, mint például egy belső hatékonyságnövelő folyamatinnováció. A siker kulcsa az, hogy az adott projekt illeszkedjen a vállalat stratégiájához és az adott termék technológiai és piaci érettségéhez.

3. Strukturált megközelítés és megfelelő eszközök

Az ad-hoc innovációs próbálkozások ritkán eredményeznek fenntartható sikert. A strukturált megközelítések – például a Stage-Gate modell, a FORTH módszer vagy a Design Thinking – abban segítenek, hogy az innovációs folyamat átlátható, mérhető és megismételhető legyen. Ezeket a módszereket kifinomult eszközök támogatják, segítik a lépések közötti döntéshozatalt, valamint lehetővé teszik a tanulási ciklusok beépítését.

4. A sok ötletből lesz jó ötlet

Az ötletgenerálás nemcsak kreativitást, hanem tudatosságot is igényel. Az ötletek forrását négy fő csoportba osztályozhatjuk:

- **Külső források** (piaci trendek, technológiai fejlesztések, szabályozás)
- **Belső források** (munkavállalói javaslatok, belső hatékonyságnövelő projektek, folyamatinnováció)
- **Partnerségek és hálózatok** (egyetemek, kutatóintézetek, klaszterek, startupok)
- **Adatok és mesterséges intelligencia** (big data, automatizáció, AI-vezérelt innovációk)

A források diverzitása növeli a sikeres ötletek valószínűségét és támogatja a portfólióalapú gondolkodást.

5. Szakmailag kompetens és motivált csapat és partnerek

Az innováció csapatmunka. Egyetlen ötletgazda sem sikeres, ha a megvalósításhoz nincs mögötte elkötelezett, kompetens és sokszínű csapat. A megfelelő partnerkapcsolatok – például beszállítók, ügyfelek, egyetemek – nemcsak erőforrást jelentenek, hanem új nézőpontokat és kockázatmegosztást is biztosítanak.

6. Mindig legyen B tervünk – Inkrementális és radikális mix

Az innovációs projektek bizonytalansága miatt elengedhetetlen, hogy ne egyetlen termék vagy szolgáltatás fejlesztésére tegyük fel a tétjeinket. A radikális (diszruptív) és inkrementális (fokozatos) megközelítések kombinációja lehetővé teszi, hogy a vállalat egyszerre profitáljon a meglévő termékek kisebb fejlesztéséből és fejlessze a jövő piacot „megforgató” megoldásait. A kettő közötti arány stratégiai döntés kérdése, amely illeszkedik a vállalat innovációs kultúrájához, stratégiájához és kockázattűrő képességéhez.

7. Az innovációs lépések végét se rontsuk el

A kiváló ötletből született koncepció, a jó business case nem az innováció vége. Innentől a projektmenedzser a megvalósításra koncentrál. A sikeres bevezetés (go-to-market) és az ügyfélélmény menedzselése sokszor alábecsült, mégis kritikus szakasz. A legígéretesebb fejlesztés is sikertelen marad, ha az implementáció során nem történik meg a megfelelő edukáció, kommunikáció vagy piaci illesztés. A zárás legyen ugyanolyan professzionális és tudatos, mint a kezdés – hogy az innováció végén valóban „Óváció” legyen.

Összegzés

Az innováció nemcsak ötletelés, hanem stratégiai és operatív felkészülés, folyamatos tanulás és fegyelmezett megvalósítás kérdése. A siker kulcsa nem a bizonytalanság elkerülésében, hanem annak tudatos kezelésében rejlik – megfelelő módszerekkel, döntési pontokkal és alternatív forgatókönyvekkel. A bemutatott 7 javaslat olyan szemléleti és gyakorlati kapaszkodókat kínál, amelyek révén az innovációs projektek sikeresek lehetnek és valóban értéket teremthetnek.



Pápai Melinda
Pannon Egyetem

**A projektporfólió menedzsment, mint
alternatíva a bizonytalan működési környezet
kezelésére**

A PROJEKTPORTFÓLIÓ MENEDZSMENT, MINT ALTERNATÍVA A BIZONYTALAN MŰKÖDÉSI KÖRNYEZET KEZELÉSÉRE

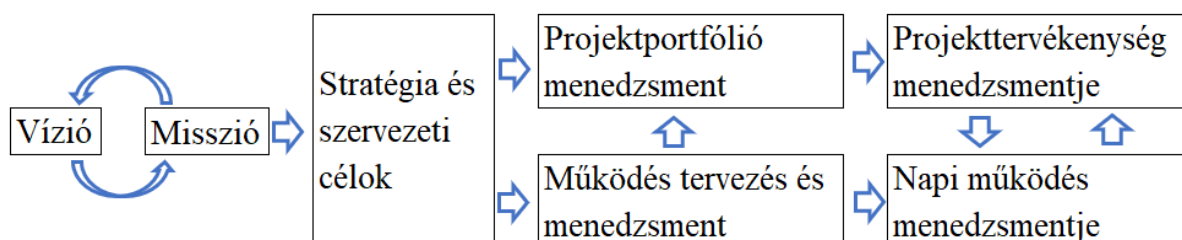
Pápai Melinda EV, építőmérnök, műszaki menedzser, PhD hallgató; papai.melinda@gtk.uni-pannon.hu

Hérakleitosz óta tudjuk, hogy semmi sem állandó csak a változás. A változást kezdeményezhetjük mi magunk, de érkezhethet kívülről is, illetve lehet olyan, amiről előzetesen volt tudomásunk, de olyan is, amiről nem. Minél több olyan változás van, ami nem előre tervezett, annál inkább kiszámíthatatlanná válik a környezet. A bizonytalanság napjaink alapvető jellemzőjévé vált. Ilyen körülmények között a sikeres vállalati működés egy sokismeretlenes egyenlet. Ennek az egyenletnek a rendezésében nyújthat segítséget a projektportfólió menedzsment.

A kockázat és a bizonytalanság kéz a kézben járnak. A kockázat a mérhető bizonytalanság, míg a bizonytalanság a mérhető kockázat (Görög, 2019). A kockázat tehát mérhető, tervezhető és kezelhető. A kockázatok megfelelő tervezése és menedzsmentje a projektek kritikus sikertényezője. De mit lehet kezdeni azzal a kockázattal, ami nemhogy nem mérhető, de a felmerülésével sem számoltunk? A bizonytalanságkezelési technikák többsége egy reaktív tevékenység, míg a projektportfólió menedzsment („PPM”) vállalati szinten teszi lehetővé az ismeretlenre való stratégiai tervezést, megalapozva ezáltal a vállalat dinamikus képességét (Clegg et al., 2018).

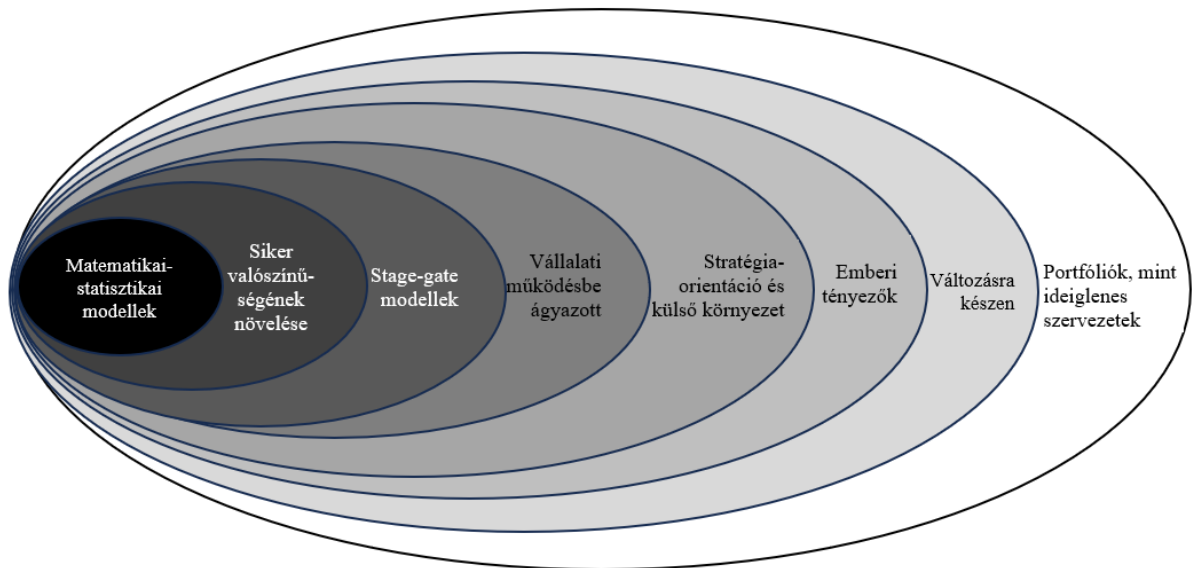
A portfólió kiválasztás elmélete közgazdasági gyökerekkel bír és Henry Markowitz nevéhez köthető. Markowitz (1952) szerint a portfóliók azon befektetési egységek optimuma, melyek a lehető legalacsonyabb kockázat mellett garantálják a legmagasabb hozamot. Ezt az elméletet szinte azonnal átvették a projektmenedzsment kutatások és megalkották a projektportfólió menedzsment diszciplínát. A projektportfólió azon projektek halmaza, melyek egy adott vállalati stratégiai cél elérését szolgálják (Görög, 2019). A projektportfólió menedzsment pedig az a kiválasztási folyamat, melynek során az adott célhoz projekteket rendelnek hozzá. A PPM, mint egy döntésfókuszú folyamat, a stratégiaalkotás eszközeként egyúttal a stratégia végrehajtásához szükséges mérföldköveket is kijelöli. Míg a projektmenedzsment arról gondoskodik, hogy a projekteket megfelelően hajtsák végre, addig a PPM azt biztosítja, hogy a megfelelő projekteket teljesítse a vállalat (PMI, 2013). A projektmenedzsment tehát a projekt projektháromszög szerinti sikerkritériumok teljesülését, míg a projektportfólió menedzsment annak stratégiai célokhöz való hozzájárulását teszi lehetővé.

A PPM szervezeti kontextusát tekintve is egy integratív tevékenység, melynek a stratégia és a projektek közötti „interface” jellegét az 1. Ábra mutatja be.



1. Ábra: a PPM szervezeti kontextusa a PMI (2013, p8) alapján, saját szerkesztés

A vízióban leírt áhított állapot és az az alapján megalkotott vállalati misszió együttesen adják meg a stratégiai célok keretrendszerét. Ezen keretrendszerben meghatározott stratégiai célok mind egy-egy portfólióba tömörülnek. A rendelkezésre álló vállalati erőforrások jelenleg erős hatással vannak a portfólióban lévő projektek kiválasztására, ami egyelőre egy reakciós folyamatot feltételez. Ahhoz, hogy megértsük, hogyan lehet a PPM inkább akciós, mint reakciós, látni kell azt az evolúciót, amin a PPM kiválasztási folyamata az elmúlt bő hetven évben átment. Ezt az evolúciót Hansen és Svejvig (2022) vizsgálta, akik egy hagymamodellen ábrázolták az egyes módszertanokat. Az egymásra épülő rétegek önálló kiválasztási módusként is működnek, ugyanakkor magukban hordozzák az előtte lévők gyakorlatát. Mind a 2. Ábra, mind pedig az azt követő összefoglaló a szerzőpáros kutatásaiból indul ki.



2. Ábra: PPM evolúció hagymamodellje (Hansen és Svejvig, 2022, p284 alapján saját szerkesztés)

A PPM kezdetekor, az '50-es évek elején, a II. Világháború utáni stabil és optimista gazdasági környezetben a projektek kiválasztása matematikai-statisztikai alapokon történik. Ebben a viszonylag kiszámítható környezetben kezdik virágzásukat a kutatás-fejlesztési programok, rengeteg kreatív projektötlettel, melyeknek ugyanúgy át kellett esnie a szakmai kiválasztási folyamaton, mint egy nem feltétlenül újító és innovatív projektet. Így a portfóliók projektjei sikerességének becslése beépült a kiválasztási folyamatba, de sikerkritériumoknak itt még csupán a projektháromszög csúcsait tekintették. A '70-es évek olajválságánál köszön be először a PPM történelme alatt bizonytalanság és onnantól a működési környezet sajátjává válik. A megfelelő projektek kiválasztásához a fókusz még inkább kiterjesztik a teljesítésre: a portfóliók projektjeinek létjogosultságát előre meghatározott időközönként felülvizsgálják, továbbra is a projektháromszög mentén. Ebből fejlődik ki nagyon gyorsan a mai napig alkalmazott stage-gate modell, melynek „egyirányú utca” jellegét a '80-as években kezdik el kritikával illetni. Az egyes döntési kapuknál nem lehet csupán számok alapján megítélni egy projekt létjogosultságát, hanem azt a vállalati működés keretrendszerében kell vizsgálni. Ez a szemlélet – a projektsiker kutatásoknak köszönhetően (Collins és Baccarini, 2004; Fortune és White, 2006; Shenhar és Dvir, 2007) - csúcsosodik ki a 2000-es évek elején azzal, hogy az időben és költségekben rosszabbul teljesítő, ám a stratégiai célokhoz nagymértékben hozzájáruló projektekkel kapcsolatos döntések árnyaltabbá válnak. Szintén a 2000-es évek

elején kezdik el alkalmazni a PPM területén is a gyakorlat alapú kutatásokat, melyek alapján kiderül, hogy a kiválasztási módszertanok mellett az emberi tényezőről sem szabad elfelejtkezni. Clegg és Courpasson (2004) a hatalom természetét vizsgálva úgy találják, hogy a stratégiai szintű döntéseket erősen befolyásolják a vállalatban belüli politika és a középvezetők kommunikációja. Ezek az alapvetően én fókuszú tényezők a PPM folyamatokra is negatív hatással vannak. A projektsikerhez köthető és a gyakorlat alapú kutatások eredményei világítanak rá arra, hogy egyaránt hangsúlyt kell fektetni a külső és a belső környezet változásaira és ez az az igény, ami életre hívja az agilis portfóliókat. Az agilis portfóliók által a szervezet készen áll a változásra, de még mindig inkább reakciós módon. Ahhoz, hogy a PPM akció legyen, a szervezet dinamikus képességének esszenciáját adja, a portfóliókra ideiglenes szervezatként kell tekinteni. Az ideiglenes szervezet ebben az esetben az agilitás kicsúcsosodását jelenti, nem pedig a PPM csapat átmeneti jellegét.

A PPM, mint ideiglenes szervezet az idő, a feladat és a csapat hármas pillérén nyugszik, melyek egyedi, együttesen jelen lévő megközelítése által lesz a PPM a szervezet dinamikus képessége.

- Az időt a menedzsment feladatok során leginkább statikusnak tekintik, holott annak ciklikus mivolta is evidens. Az, hogy a PPM tevékenység során az időre ciklikus tényezőként veszik figyelembe, lehetővé teszi a jövőbeni környezet becslését, és a hibákból való tanulást, valamint a jógyakorlatok azonosítását. A múltból szakmai alapokon becsült, várható, jövőben bekövetkező események és előfordulási valószínűségük adja meg a várható működési környezet alternatíváit. Mind a portfólió projektjeinek kiválasztásánál, mind a teljesítés során beépített döntési kapuknál olyan projektek mellett kell elköteleződni, amelyek a lehető legtöbb lehetséges működési környezetben a lehető legnagyobb mértékben szolgálják a vállalati stratégiai célok elérését.
- Feladat helyett szolgáltatások. Ezen paradigmaváltás katalizátora a már említett gyakorlati alapú kutatások eredményei voltak. A széles skálán mozgó körülmények között is életképes és a vállalati célok eléréséhez hozzájáruló projektek kiválasztásánál nem a meglévő erőforrásokra kell a hangsúlyt helyezni, hanem a megszerzendő képességekre – utóbbiakra a szakirodalom szolgáltatásként tekint. Így a stratégiai célokat szolgáló projektek jellege átfogóbbá, több szakterületet érintővé válik, míg a szükséges specifikus tudást külső erőforrásból, vagy a belső erőforrások ideiglenes igénybevételével kell bevonni. Így elkerülhető az egyes részlegek stratégiai cél által nem indokolt mértékű kiemelése, fejlesztése és az erőforrások túlzott mértékű bevonása, ugyanakkor a szervezettől erős projektmenedzsment tudást és alkalmazási készséget igényel.
- A portfóliók, mint ideiglenes szervezetek harmadik pillére a csapatok szerveződésének újraértelmezése. Az eddigi felfogás ezen a téren a hierarchikus rendszereket támogatja, azonban a hosszú távú stratégiai illeszkedéshez szükség van arra, hogy a teljesítendő feladatokhoz igazítsuk a csapat struktúráját, létrehozva azt az egyébként valóban ideiglenes szervezetet, ahol mindenki abban a munkakörben dolgozik, amiben a leginkább hozzá tud járulni az adott feladat teljesítéséhez.

A portfóliók, mint ideiglenes szervezetek – a fenti pillérek segítségével - a nem tervezett változások stratégiai szintű kezelését teszik lehetővé. Agilitásuk nem abban rejlik, hogy a stratégiai cél aktuális környezethez való illeszkedését biztosítják, hanem általuk a vállalatok a bizonytalan működési környezetben is meg tudják tartani a stratégiai céljukat úgy, hogy az oda elvezető út illeszkedik minél nagyobb arányban a megváltozott körülményekhez.

FELHASZNÁLT IRODALOM

1. Clegg, S., & Courpasson, D. (2004). Political hybrids: Tocquevillean views on project organizations. *Journal of management studies*, 41(4), 525-547.
2. Clegg, S.R., Killen, C., Sankaran, S. & Biesenthal, C. (2018), "Practices, projects and portfolios: current research trends and new directions", *International Journal of Project Management*, Volume 36, pp 762 – 772.
3. Collins, A., & Baccarini, D. (2004). Project success—a survey. *Journal of construction research*, 5(02), 211-231.
4. Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management*, 24(1), 53-65.
5. Görög, M (2019). Projektvezetés a szervezetekben. Panem kiadó. Második kiadás
6. Hansen, L. K., & Svejvig, P. (2022). Seven Decades of Project Portfolio Management Research (1950–2019) and Perspectives for the Future. *Project Management Journal*, 53(3), 277-294.
7. Markowitz, H. M. (1952). Portfolio selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91.
8. Project Management Institute (2013, 2017). A Guide to the project management, Body of Knowledge, PMBOK Guide 5th and 6th Edition
9. Shenhar, A.–Dvir, D. (2007) Project management research—The challenge and opportunity. *Project Management Journal*, 38(2), pp 93–99



Dr. Gonda György

főiskolai tanár, Nemzetközi Üzleti Főiskola,
VTMSZ

**Bizonytalanság menedzsment szervezetben –
vezetési tanácsadó megközelítés**

Bizonytalanság-menedzsment

Ugrás a sötétbe

Az elmúlt hat esztendőben „norma” lett a bizonytalanság, amelynek kezelése, menedzselése ugyancsak sok bizonytalansággal jár, miközben a szervezetek, a vállalatok fennmaradásának egyik kulcseleme lett, hogy miként tudnak a vezetők „navigálni” a többnyire ismeretlen vizeken. Talán soha nem volt akkora jelentősége a bizonytalanság-menedzselési képességeknek, mint napjainkban. Bonyolult számításokon alapuló mutatók szerint ugyanis a 2008-2009-es gazdasági, üzleti és pénzügyi válság bizonytalansági tényezői szinte eltörpülnek a 2019 óta tartó időszak jövőt befolyásoló problémái mellett.

A menedzsment irodalom korábban úgy tartotta, hogy az üzleti életben az egyetlen állandó tényező a **változás**. Mára ez a „képlet” módosult, mert a **bizonytalanság is állandósult** a politikában, a gazdaságban, az üzleti életben, a nemzetközi pénzügyekben, az árak alakulásában, a fenntartható fejlődésben stb. A bizonytalanságot okozhatják **külső és szervezeten belüli tényezők**.

A bizonytalanság egy olyan helyzet, amikor a jövő - jó esetben – csak homályosan látható, amikor a történéseknek több „kimenete”, kifutása lehetséges, amikor szinte lehetetlen tervezni. A fő feladat a cég, a szervezet talpon maradásának biztosítása, nem kevésbé az üzleti kapcsolatok, a munkahelyek, a fizetőképesség stb. megőrzése, valamint a – ki tudja, meddig tartó – bizonytalan helyzet kezelése.

A **változás** – legyen az negatív vagy pozitív - azért jobb, kedvezőbb a bizonytalanságnál, mert ebben az esetben **látható a cél**, az elérendő állapot. Tehát a változást lehet megfelelő eszközökkel, módszerekkel irányítani, menedzselni. Ezt a célt szolgálják a változáskezelés és -kommunikáció kifinomult és sokoldalú technikái, metodikái és gyakorlata. A szervezeti, vállalati és egyéni **bizonytalanság kezelésére viszont nincsenek, vagy csak korlátozott számban vannak módszerek, kipróbált praktikák**. Nem túlzás azt állítani, hogy a bizonytalanság menedzselése ugrás a sötétbe, **navigálás iránytű vagy radar nélkül**.

Joggal merül fel a kérdés: **lehet-e (fel)készülni a bizonytalanságra?** Az egyik legrégebbi felkészülési módszer a **bizonytalanság csillapítására a szcenárió tervezés**. Ennek a módszernek az a lényege, hogy egy várhatóan bekövetkező bizonytalan helyzetre készülve a vállalat több lehetséges **forгатatókönyvet**, cselekvési, pénzügyi stb. tervet dolgoz ki.

A napi menedzsment messze a legfontosabb folyamat azok közül, amire összpontosítani kell bizonytalanság és válság idején. Azért, mert **ez fogja megadni** az üzleti és a szervezeti szempontból fontos döntések meghozatalához szükséges tisztánlátást.

A bizonytalanság tehát nem kiszámítható, rosszul strukturált, nem programozható állapot. A bizonytalan helyzetben egyes vezetési funkciók – tervezés, döntés, stratégia alkotás stb. – megszokott módszerei háttérbe szorulnak. **Felerősödnek** viszont olyan vezetési tevékenységek, mint az elemzés, az ellenőrzés, a változások kezelése, valamint a zavarelhárítás. Válaszreakcióként több figyelem jut az **innovációra**, a **kreativitásra** és az

együttműködésre. A bizonytalan helyzetekben a **vezetői felelősség** (például a következményeket illetően) korlátozottabb, a tervek, az ígéretek kevésbé számon kérhetők. A vezetőknek megkülönböztetett figyelmet kell fordítaniuk az **egészséges veszélyérzet** terjedésére, a **pánikkerülésre**, az **összetartásra** és a megoldási lehetőségek folyamatos keresésére.

A szervezetek és a vezetők nem teljesen „fegyvertelenek” a bizonytalan helyzetek kezelésében. Nincsen garancia a sikerre, de **néhány lehetőséget** érdemes figyelembe venni:

- tartalékok képzése
- több-lábon állás
- szervezetfejlesztés
- transzparens működési alapelvek
- folyamatok észszerűsítése, átszervezése
- szövetségesek keresése
- kivárás
- korai figyelmeztető rendszer kialakítása
- váratlan esemény tervezése
- menekülési, kitörési útvonalak kiépítése
- újrakezdési stratégiák kidolgozása
- folyamatos és erőteljes kommunikáció
- a dolgozók és a vezetők stressztűrő képességének fokozása
- felkészülés a bizonytalanság utáni időszakra

A radikálisan megváltozott körülmények új vezetési- és új munkastílust, valamint új működési modellt követelnek meg. A válságban a fontos a **vezetői tőrőképesség**, a **gyors reakció-képesség**, valamint a folyamatos **ellenőrzés**, áttekintés és **finomra-hangolás** kultúrájának a megléte, illetve elsajátítása.

A szervezeteknek és a vállalatoknak bizonyos fókig meg kell tanulniuk, fel kell készülniük a bizonytalanságban és a válságban való működésre. A szakirodalom ezt az állapotot „**válság üzemmódnak**” nevezi, amelynek egyik központi eleme az úgynevezett **vörös csapat**. A **red team** egy olyan - felelős vezetőkből összeállított – válságcsapat, amely „**békeidőben**” igyekszik összegyűjteni, begyakorolni azokat a feladatokat, amelyeket bizonytalanság és/vagy krízis esetén el kell végezni, meg kell oldani. A **bizonytalansági működési modell** (illetve az arra való felkészülés) megköveteli egy olyan **integrált vállalati, szervezeti „idegközpont”** (nerve center) felállítását, amely képes az átfogó diagnózisra, reagálásra és a szükséges válaszok megadására.

A bizonytalan helyzetek első számú érintettjei az emberek. A bizonytalanság nagyfokú **szorongással** jár. A legtöbb ember számára a bizonytalanság egyenlő a veszéllyel. Nem véletlen, hogy a **pszichológusok mind több figyelmet fordítanak a bizonytalanságból fakadó stressz-helyzetek feltárására és a stressz csillapítására.** A bizonytalansági stressz mérséklésében, oldásában nagy szerepe van a szervezetek, cégek vezetőinek. Miközben őket is jócskán sújtja a bizonytalansági stressz.

Az elmúlt hat esztendő sok tekintetben szinte ismeretlen helyzet elé állította az egész világot. A **pandémia, a háború, a gazdasági visszaesés és a szinte folyamatos válság megváltoztatták a korábbi elképzeléseinket a bizonytalanságról, miközben nyomást gyakoroltak és gyakorolnak pszichés állapotunkra. A bizonytalanságtűrés azonban fejleszthető.**

Nem tudhatjuk, hogy a következő évek milyen globális bizonytalanságokkal „lephetik meg” az emberiséget. Miután a jelek szerint **új bizonytalansági korszakba léptünk**, az üzleti életnek az eddiginél jóval nagyobb figyelmet kell fordítania a bizonytalanság kezelésére, a vezetők és a dolgozók bizonytalansági tűrőképességének növelésére. **A felkészülés, az intézkedések, a „száraz gyakorlatok”, a tréningek, a bizonytalanság szervezeti, üzleti hatásainak és a kilábalás lehetőségeinek kutatása nem tűr halasztást** sem a globális, sem az egyes országok szervezeti, üzleti életében.

Dr. Gonda György, CMC

vezetési tanácsadó, főiskolai tanár



Sárvári Marianna

program manager, Deloitte,
PMSZ elnökhelyettese

**A komplexitásból adódó bizonytalanság és
lehetséges kezelésük nemzetközi példák
alapján**



A komplexitásból adódó bizonytalanság és lehetséges kezelésük nemzetközi példák alapján



Témák

01

Bevezetés:
Projektgazdaság

02

A projektkomplexitás
dimenziói

03

Projekttípusok komplexitás
és bizonytalanság szerint

04

A „projektmenedzsment
vastörvénye”

05

Rövid esettanulmányok

06

11 hüvelykujjszabály a jobb
projektmenedzsmenthez

07

Mit tud befolyásolni egy
projektmenedzser?

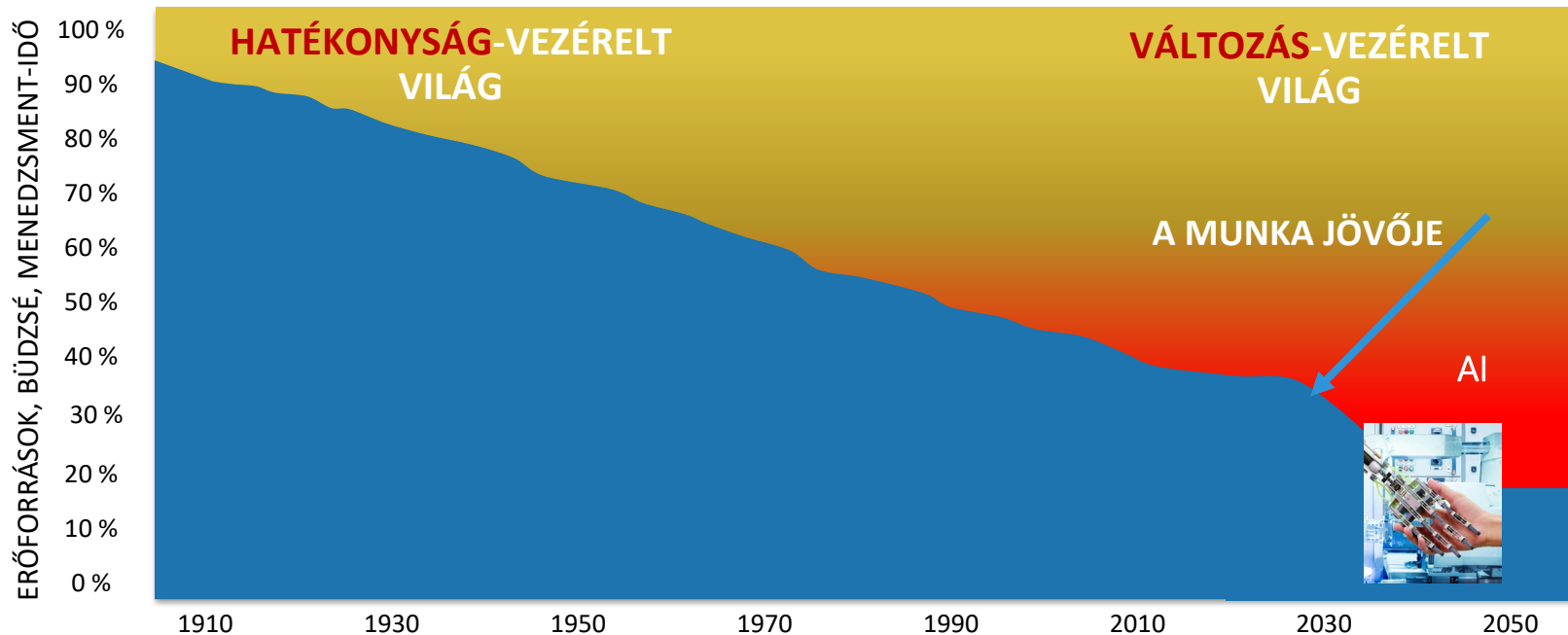
08

Zárógondolatok



Projektgazdaság

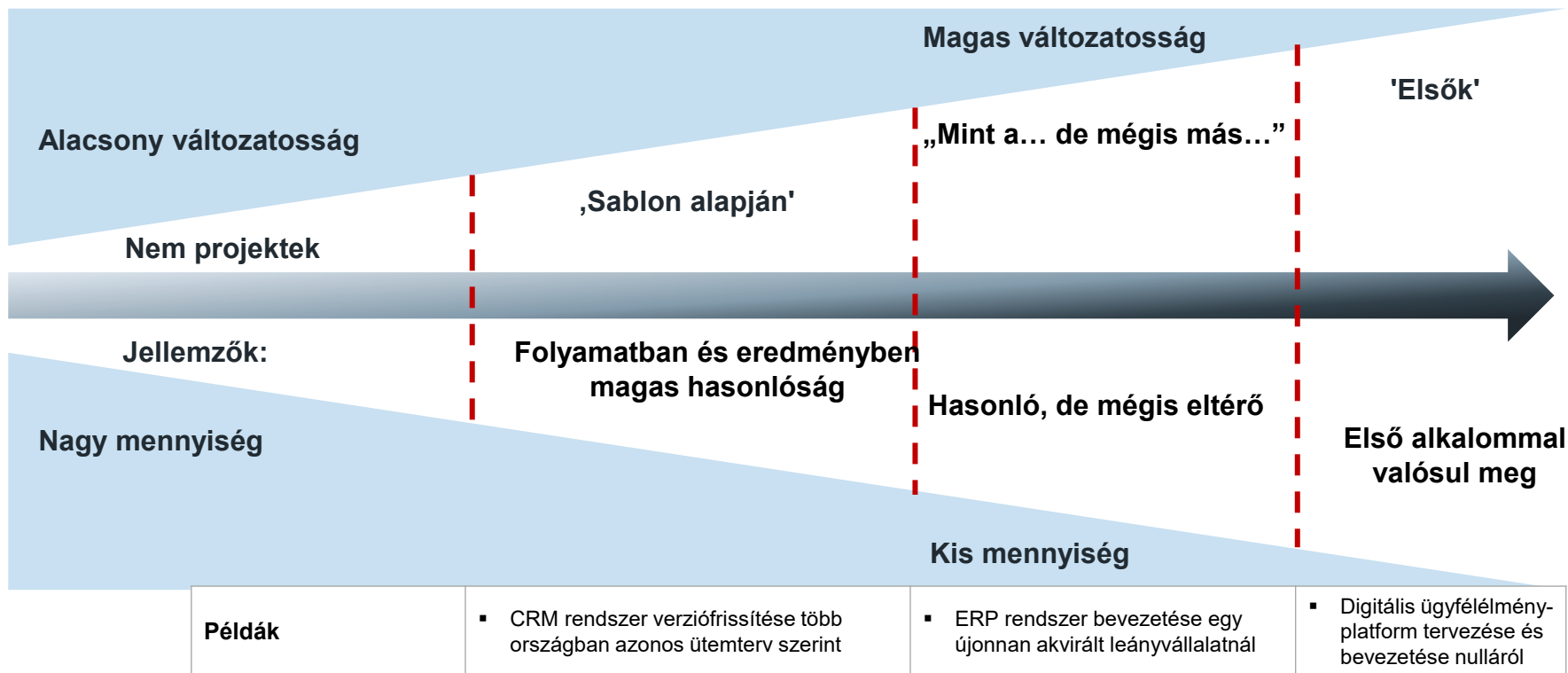
Észrevétlen de radikális üzleti modell-eltolódás



Forrás: Nieto-Rodriguez, Antonio. *Harvard Business Review Project Management Handbook: How to Launch, Lead and Sponsor Successful Projects*, Harvard Business Review Press, 2021

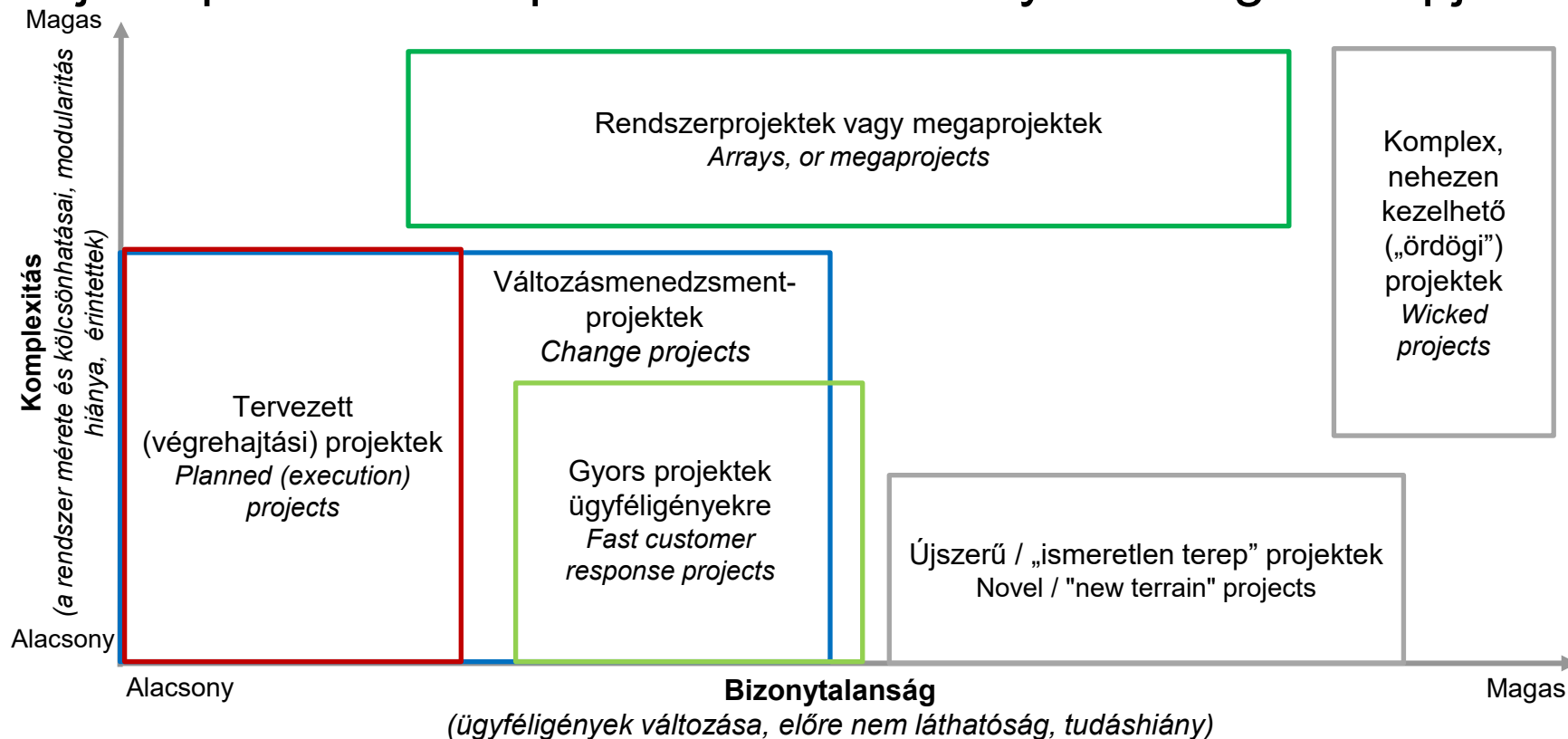


A PROJEKT-SPEKTRUM: A RUTINTÓL AZ INNOVÁCIÓIG





Projekttípusok a komplexitásuk és bizonytalanságuk alapján





A projekt-komplexitás dimenziói

STRUKTURÁLIS ÖSSZETETTSÉG

Több projektpartner, érdekelt fél vagy beszállító; nagyszámú, egymással összefüggő tevékenység; egymástól függő;

TECHNIKAI ÖSSZETETTSÉG

Új technológiák, termékek vagy szolgáltatások kifejlesztése

IDŐBELI ÖSSZETETTSÉG

A környezet vagy a stratégiai irány időbeli változása; gyakran tapasztalható fúziók vagy kormányváltások során

TÁRSADALMI-KULTURÁLIS KOMPLEXITÁS

Emberi interakciók és szükségletek sokféleség; elfogultság; szervezeti kultúra; Társadalmi elvárások

Az ICCPM szerint a **komplex projekteket az egyszerű projektektől a következők különböztetik meg:**

"... a rendellenesség mértéke, instabilitás, megjelenés, nem-linearitás, bizonytalanság, szabálytalanság és véletlenszerűség,,

"nagyfokú bizonytalanság a célkitűzések mibenlétét illetően, és/vagy nagy bizonytalanság a célkitűzések megvalósítását illetően"

IRÁNYULTSÁGBELI KOMPLEXITÁS

A projekt céljainak vagy elvárásainak helytelen összehangolása; rejtett célok; az eredeti szándék elvesztése új csapatnak történő átadáskor



INTERNATIONAL
CENTRE FOR
COMPLEX
PROJECT
MANAGEMENT



Megvalósítás hatékonyan



Bent Flyvbjerg kutatásai és könyvei

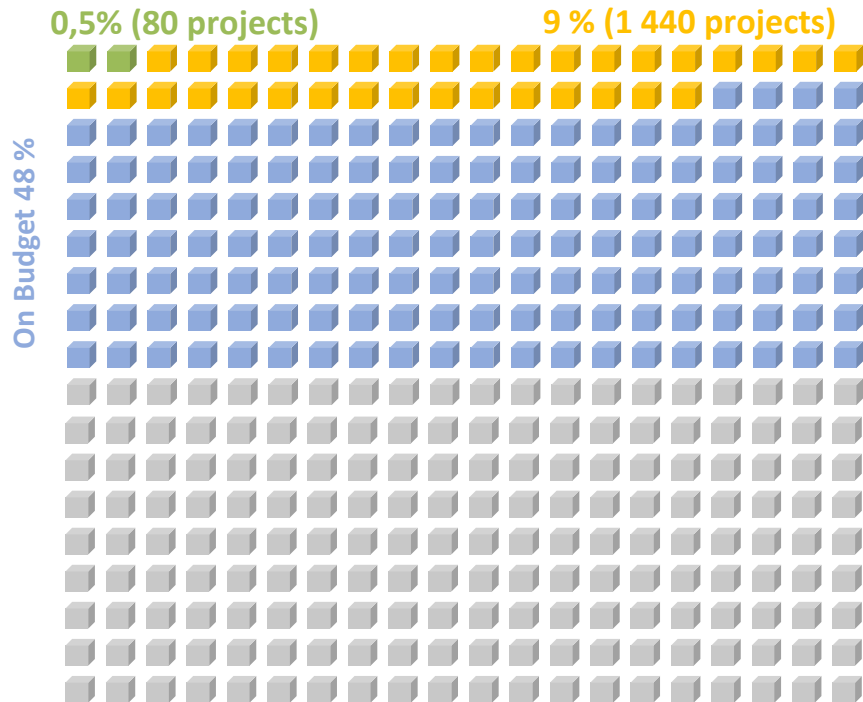
A következő diákon megosztott vélemények nagyban támaszkodnak Bent Flyvbjerg kiterjedt kutatásaira és írásaira. Flyvbjerg a projektmenedzsment területének globálisan elismert szakértője.



A projektmenedzsment vastörvénye

On Time, On Budget & Delivering the
Intended Benefits

On Time & On Budget



A nagy méretű projektek megvalósulásának törvénye: „A költségvetést túllépve, határidőn túl leszállítva, kevesebb haszonnal, újra és újra”.

- Túlköltekezés:** a nagyprojektek jellemzően költség-túllépésekkel szembesülnek.
- Határidőn túli leszállítás:** ezek a projektek gyakran jelentős késedelmeket szenvednek el.
- Az ígért hasznok elmaradása:** Gyakran előfordul, hogy az e projektekből származó tényleges előnyök elmaradnak a projekteket eredetileg indokoló tervezett előnyöktől.
- Újra és újra:** A törvény „vas” része azt sugallja, hogy ez a minta újra és újra megismétlődik, függetlenül a szóban forgó iparágtól, földrajzi elhelyezkedéstől vagy időszaktól.



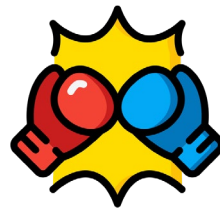
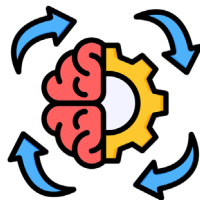
Példák a jelentős költségtúllépéssel járó projektekre

Projekt	Költségtúllépés (%)	Projekt	Költségtúllépés (%)
Suez Canal, Egypt	1900	Medicare transaction system, USA	560
Scottish Parliament Building, Scotland	1600	Bank of Norway Headquarters, Norway	440
Sydney Opera House, Australia	1400	Furka Base Tunnel, Switzerland	300
Montreal Summer Olympics, Canada	1300	Verrazano Narrow Bridge, USA	280
Concorde Supersonic Aero plane, UK, France	1100	Boston's Big Dig Artery/Tunnel project, USA	220
Troy and Greenfield Railroad, USA	900	Denver International Airport, USA	200
Excalibur Smart Projectile, USA Sweden	650	Panama Canal, Panama	200
Canadian Firearms Registry, Canada	590	Minneapolis Hiawatha light rail line, USA	190
Lake Placid Winter Olympics, USA	560		





Okok; A pszichológia és a hatalmi kérdések hatása



Minden projektet befolyásol a pszichológia –a két főnél több résztvevős projekteket a hatalmi dinamikák és a szervezeti politika is 😊.

„Az egyik tényező a **pszichológia**. Bármely nagy projektben – azaz olyan projektben, amelyet a felelősök nagynak, összetettnek, ambiciózusnak és kockázatosnak tartanak – emberek gondolkodnak, hoznak ítéleteket és döntenek. És ahol gondolkodás, ítélkezés és döntéshozatal történik, ott a pszichológia is szerepet játszik; például az optimizmus formájában.

Egy másik tényező a hatalom. Bármely nagy projektben emberek és szervezetek versenyeznek az erőforrásokért, és pozíciókat próbálnak megszerezni.”

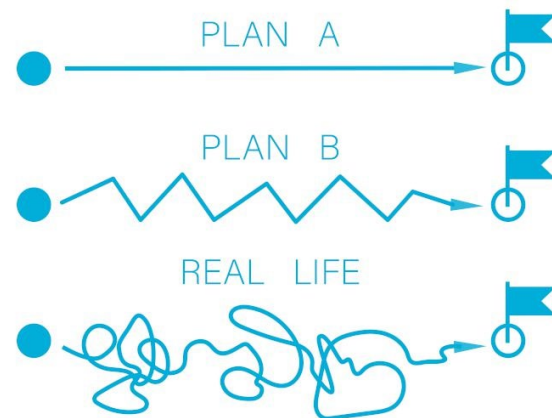
— Flyvbjerg & Gardner, *How Big Things Get Done*

Hofstadter törvénye: „**Mindig tovább tart, mint amire számítasz, még akkor is, ha figyelembe veszed Hofstadter törvényét.**”



Pszichológiai magyarázat – mik a legfontosabb torzítások a projektmenedzsmentben?

Optimizmus torzítás: „Az a kognitív hajlam, amely a legtöbb embernél megfigyelhető, hogy a jövőbeli eseményeket a valós tapasztalatoknál pozitívabb fényben ítélje meg.” (Flyvbjerg 2006))



„**A tervezési tévedés** annak a következménye, hogy figyelmen kívül hagyjuk az eloszlási adatokat, és inkább egy úgynevezett „belső megközelítést” alkalmazunk az előrejelzéshez, amely során a konkrét probléma elemeire összpontosítunk, nem pedig a hasonló esetek kimeneteleinek eloszlására.” (Kahneman & Tversky 1977)

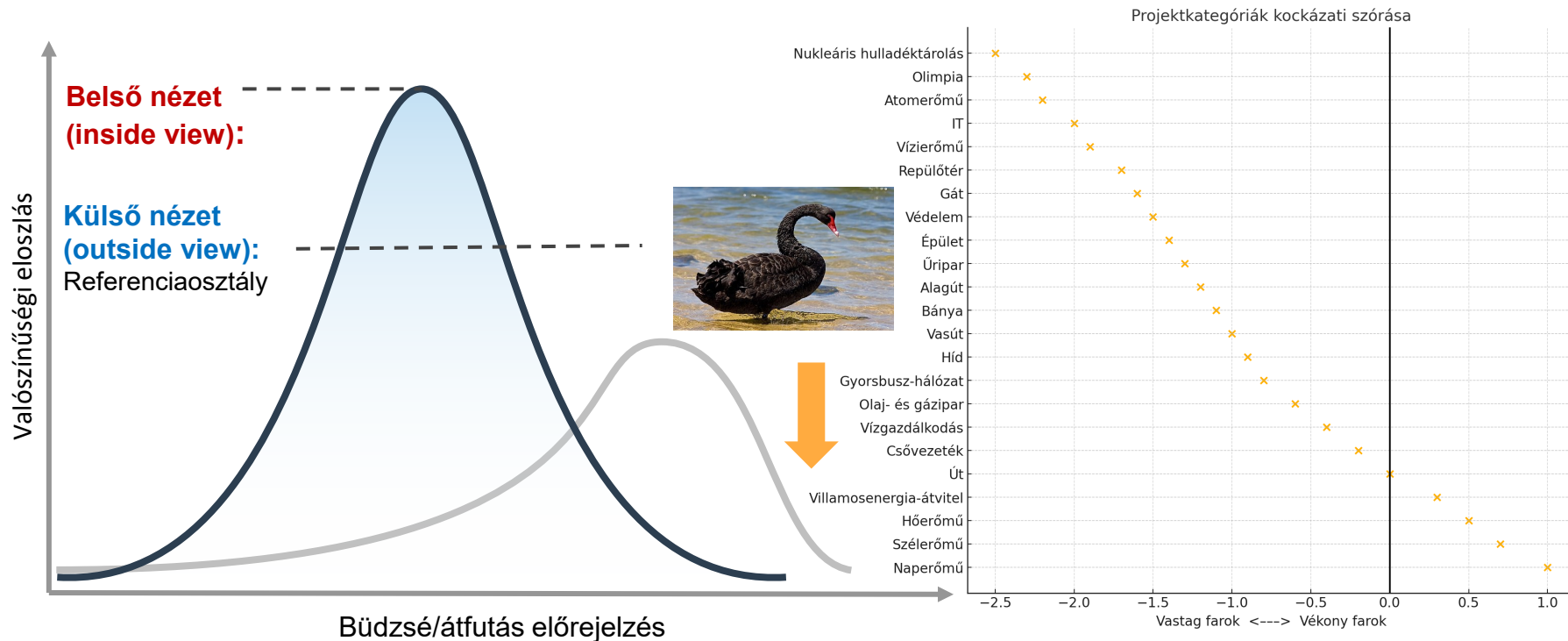


Top 10 viselkedési torzítás a projektmenedzsmentben

	Torzítás neve	Leírás
1	Stratégiai félrevezetés (Strategic misrepresentation)	Az információk szándékos és rendszerszerű eltorzításának vagy hamisításának hajlama stratégiai célok érdekében. Más néven politikai torzítás, stratégiai torzítás vagy hatalmi torzítás.
2	Optimizmus torzítás (Optimism bias)	Hajlam arra, hogy túlságosan optimisták legyünk a tervezett cselekvések kimeneteleivel kapcsolatban, beleértve a pozitív események gyakoriságának és mértékének túlbecslését és a negatívak alábecslését.
3	Egyediség torzítása (Uniqueness bias)	Hajlam arra, hogy a saját projektünket egyedibbnak lássuk, mint amilyen valójában.
4	Tervezési tévedés (Planning fallacy)	Hajlam arra, hogy alábecsüljük a költségeket, időbeosztást és kockázatot, miközben túlbecsüljük az előnyöket és lehetőségeket.
5	Túlzott önbizalom torzítás (Overconfidence bias)	Hajlam arra, hogy túlzott önbizalmunk legyen a saját válaszaink helyességével kapcsolatban.
6	Utólagos bölcsesség torzítása (Hindsight bias)	Hajlam arra, hogy a múltbéli eseményeket az adott időpontban bekövetkező események alapján megjósolhatónak tekintsük. Más néven az "én előre tudtam" effektus.
7	Elérhetőségi torzítás (Availability bias)	Hajlam arra, hogy túlbecsüljük az események valószínűségét, mivel könnyebben emlékszünk rájuk (elérhetőség az emlékezetben).
8	Alapgyakoriság figyelmen kívül hagyása (Base rate fallacy)	Hajlam arra, hogy figyelmen kívül hagyjuk az általános információkat, és az adott esetre vagy kis mintára vonatkozó információkra koncentráljunk.
9	Horgonyhatás (Anchoring)	Hajlam arra, hogy túlságosan támaszkodjunk egyetlen tulajdonságra vagy információra a döntéshozatal során, általában az első szerzett információra az adott témában.
10	Elkötelezettség fokozódása (Escalation of commitment)	Hajlam arra, hogy igazoljuk a megnövekedett befektetést egy döntésben, a korábbi befektetések alapján, még akkor is, ha új bizonyítékok arra utalnak, hogy a döntés hibás (más néven a „elsüllyedt költség” tévedés).



Vastag farok – vékony farok (fat tail – thin tail)





Projekt típus	Átlagos költség túllépés (%) (A)	Az eloszlás szélén lévő projektek aránya (≥ 50 százalék túllépés) (%) (B)	A projektek átlagos túllépése a szélén (%) (C)
Nukleáris anyagok tárolása	238	48	427
Olimpiai játékok	157	76	200
Atomenergia	120	55	204
Vízerőmű	75	37	186
IT	73	18	447
Nem vízerőműhöz tartozó gát	71	33	202
Épületek	62	39	206
Légi közlekedés	60	42	119
Honvédelem	53	21	253
Gyorsított buszközlekedés	40	43	69
Vasút	39	28	116
Repülőterek	39	43	88
Alagutak	37	28	103
Kőolaj és földgáz	34	19	121
Kikötők	32	17	183
Kórházak, egészségügy	29	13	167
Bányászat	27	17	129
Hidak	26	21	107
Vízhálózat	20	13	124
Fosszilis hőenergia	16	14	109
Útépítés	16	11	102

Forrás: Flyvbjerg-adatbázis



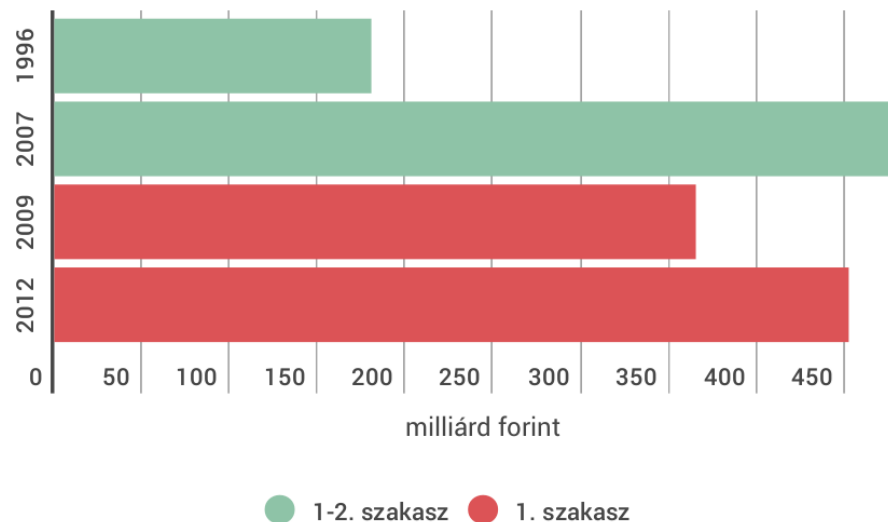
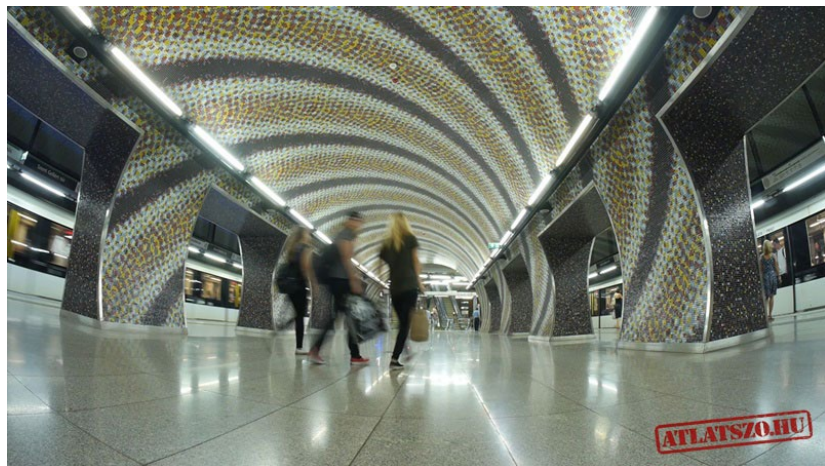
Bevezetés: California Dreamin'



- A California **High-Speed Rail projekt** célja Los Angeles és San Francisco összekötése volt.
- 2008-ban a kaliforniaiak népszavazáson megszavazták a vasúti rendszert, amely két és fél órás utazást irányzott elő a két város között, 86 dolláros jegyárért.
- A projektet **33 milliárd** dollárba becsülték, és azt ígérték, hogy **2020-ra átadják**.
- Tizennégy évvel később a projekt **késésekkkel, tervmódosításokkal és növekvő költségekkel** küzd, a valószínűsített költségvetés jelenleg **135 milliárd dollár**.
- 2019-ben bejelentették, hogy csak a Merced és Bakersfield közötti 171 mérföldes szakasz fog elkészülni, **ami 23 milliárd dollárba kerül**.
- A Merced és Bakersfield közötti kisebb szakasz költségei elérik vagy meghaladják számos ország éves GDP-jét.
- A kritikusok a befejezetlen projektet a „**semibe tartó gyorsvonatnak**” nevezik.
- Következtetés: **a merész elképzelések és a jelentős finanszírozás ellenére a sikeres projektekhez többre van szükség, mint pusztán ezekre az összetevőkre.**



California Dreamin' magyar módra: Négyes metró tervezett és valós költségei



Forrás: <https://atlatszo.hu/kozpenz/2016/09/07/keteves-a-negyves-metro-az-unios-finanszirozasi-projektek-allatorvosi-lova/>



Két különböző megközelítés

1. A Sydney Operaház



- **Jørn Utzon megnyerte a Sydney Operaház tervezési versenyét látványos, de technikailag kidolgozatlan terveivel.**
- **A tervek nem feleltek meg minden követelménynek, és nem konzultált mérnökökkel.**
- **Joe Cahill politikai okokból siettetette az építkezést, így 1959-ben elkezdték a munkát, annak ellenére, hogy a tervek nem voltak kész.**
- **Költségnövekedés, késések és bontási munkák** következtek a technikai kihívások miatt.
- **Utzon 1966-ban** politikai feszültségek miatt **távozott.**
- **Az operaház 1973-ban nyílt meg funkcionális hibákkal, Utzon soha nem látta az elkészült épületet.**



Két különböző megközelítés

2. A Guggenheim Museum, Bilbao, Spanyolország



- **Kezdeti tervezés:** Frank Gehry versenyzett a Guggenheim Bilbao megtervezéséért. Több hétig ötleteket kísérletezett ki, modelleket készített, majd újra gondolta azokat, míg megalkotta a nyertes tervet.
- **Folyamatos iterációk:** Gehry évekig dolgozott különböző méretarányú modelleken, majd digitális szimulációkat alkalmazott a CATIA szoftverrel, amely lehetővé tette a háromdimenziós komplexitás és precizitás elérését.
- **Technológiai áttörés:** A CATIA szoftver révén a tervezés hatékonysága drámaian nőtt. Ez lehetővé tette, hogy a görbék és formák művészi és szerkezeti szempontból is működjenek.
- **Digitális szimuláció:** A Guggenheim Bilbao gyakorlatilag először digitális formában készült el, majd a fizikai kivitelezés kezdődött meg a részletes digitális tervek alapján.
- **Kontraszt a Sydney Operaházzal:** A projekt kiváló példája a „Lassan gondolkodni, gyorsan cselekedni” megközelítésnek, ellentétben a Sydney Operaházzal, amely a „Gyorsan gondolkodni, lassan cselekedni” hibájába esett.



11 Hüvelykujjszabály a jobb projektmenedzsmenthez



Gondolkodj
lassan,
cselekedj
gyorsan



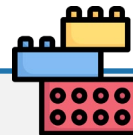
Bízz meg egy
'építésmestert'



Állíts össze egy jó
csapatot



Tedd fel a "Miért?"
kérdést



Építkezz Legóból



RISK

Vigyázz a
kockázatokra



Mondj nemet és
lépj tovább



Szerezz
barátokat, és
tartsd meg őket



Kívülről is nézd a
projektet



Építsd be a
klímavédelmet a
projektedbe



Tudd, hogy a legnagyobb kockázat te magad vagy.....



1. Alkalmazzunk építőmestert!

Fő üzenet:

Minden projekt, de különösen a nagy téttel bírók sikeréhez, kell egy „**építőmester**” – az a szakember, aki mesterfokon ért az adott területhez, nagy tapasztalattal és bizonyított eredményekkel.

Miért fontos?

- Az építőmester rendelkezik azzal a tudással, amellyel a projekt működőképpé válik.
- Lehet ő egy lakásépítő, IT-architekt, esküvőszervező vagy felhőkarcoló építő-specialista – a lényeg a tapasztalat és a profizmus.
- **Ő az, aki a káoszból rendszert épít.**

Az ilyen szakemberek ritkák és nem mindig elérhetők. **Ha nincs „építőmester”, kreatív megoldásokat kell keresnünk** – például külső tanácsadók, sablonmegoldások, moduláris építkezés.





2. Legyen kiváló csapatunk!

Fő üzenet:

A projekt sikere nemcsak az ötleteken múlik, hanem azon is, hogy **milyen emberek** valósítják meg. Egy jó csapat nemcsak végrehajt, hanem javít, tanul, és alkalmazkodik – ez a siker kulcsa.

Miért fontos?

Ed Catmull (A Pixar társalapítója) szerint:

- **„Adj egy jó ötletet egy közepes csapatnak, el fogják rontani. Adj egy közepes ötletet egy kiváló csapatnak – ők kijavítják, vagy valami jobbat hoznak létre.”**
- A jó csapat felismeri és kijavítja a hibákat, és képes a projektet magasabb szintre emelni.
- Az építőmester szerepe fontos, de **önmagában nem elég** – a csapat összetétele, kultúrája és működése határozza meg a végeredményt.



Forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/studio-talent-retention-lessons-from-pixar-qdstaff-rx2zf/>

A projektvezető egyik legfontosabb feladata: a kiváló csapat összeállítása és működtetése. Ez gyakran fontosabb, mint maga az ötlet vagy a technológia ismerete.



3. Kérdezzük meg: Miért?

Fő üzenet:

- Mielőtt belevágunk egy projektbe, tegyük fel a legalapvetőbb kérdést: „**Miért csináljuk ezt?**”
- Ez segít fókuszálni az igazán lényeges célra – az elvart eredményre – még akkor is, ha a kivitelezés közben viharos események történnek.

Miért fontos?

- A „*miért*” kérdése a projekt **iránytűje**: az alapvető célt tartja szem előtt.
- A jó vezetők még a projekt viharaiban is tudják, merre van az előre – mert nem veszítik szem elől a célt.
- A projektfolyamat jobb oldalán, az értékteremtő lépések között mindig ott kell lennie a „miért”-nek.
- **„Nem számít, hol vagyok és mit csinálok a kivitelezés során – a célt mindig látnom kell.”**

A „Miért?” kérdés nem filozófiai, hanem stratégiai eszköz. Segít abban, hogy ne sodródjunk – hanem értelmesen vezessünk.





4. Építs legóból!

Fő üzenet:

- **Ne egyetlen nagy dobásban gondolkodjunk, hanem modulokban, ismételhető egységekben – mint a LEGO!**
- A moduláris gondolkodás segít gyorsabban tanulni, hamarabb szállítani, és kevesebbet hibázni.
- Ez a megközelítés különösen hasznos komplex projektek esetén, ahol a rugalmasság, tesztelhetőség és skálázhatóság kulcsfontosságú.

Miért fontos?

- A moduláris építkezés a projekt **ellenállóképességét** növeli: ha egy elem nem működik, cserélhető – nem dől össze az egész rendszer.
- A sikeres projekteket nem egyszerre, hanem **ismételhető mintázatok mentén** hozzák létre.
- Minden egyes „lego-elem” egy tesztelt, működő egység – nem a teljes projekt a teszt.
- „A moduláris gondolkodás nem lassít, hanem gyorsít – mert a tanulási görbét beépíti a folyamatba.”

Az „építs legóból” elv nem csak technikai, hanem mentális modell is. Segít abban, hogy ne túlgondoljunk, hanem lépésenként haladjunk – tanulva és javítva útközben.





5. Gondolkodjunk lassan, cselekedjünk gyorsan!

Fő üzenet:

- A jó projektek nem kapkodva indulnak – hanem **alapos gondolkodással, higgadt tervezéssel**.
- **A gyors megvalósítás kulcsa nem a rohanás**, hanem az előzetes tudatos felkészülés.
- Flyvbjerg szerint a legjobban teljesítő projektek jellemzője: „**Think slow, act fast.**”

Miért fontos?

- Az elhamarkodott döntések ritkán hoznak jó eredményt – **a lassú gondolkodás csökkenti a hibák számát**.
- A megfelelő előkészítés lehetővé teszi, hogy **a végrehajtás során gyorsan és magabiztosan** haladjunk.
- A nagy sikerű projektekben az idő legnagyobb részét nem a kivitelezés, hanem a **tervezés** viszi el.
- „Aki lassan gondolkodik, az gyorsabban halad – mert nem kell újra és újra visszamenni hibákat javítani.”

Ez a heurisztika **nem a lassúságot, hanem a tudatosságot** hirdeti. A világ legjobb projektjeiben nem a sebesség a cél – hanem a hatékonyság és a megfelelő eredmény elérése.





6. Válasszunk külső nézőpontot!

Fő üzenet:

- A projektjeink gyakran **egyedinek tűnnek**, de valójában **mintázatokat** követnek.
- Az elfogultságunk torzíthatja az észlelést – ezért létfontosságú, hogy **külső, adatalapú perspektívából** is ránézzünk.
- Flyvbjerg szerint: „a projektünk sohasem egyedi”: **az mindig egy nagyobb projektosztály része.**

Miért fontos?

- A külső nézőpont segít **reálisan látni az esélyeket, költségeket, időkeretet** – és nem elhinni, amit csak remélünk.
- A hasonló projektek tapasztalatai alapján készített **referenciaosztályos előrejelzések** sokkal pontosabbak, mint a belső becslések.
- Az **észrevétlen torzítások** kiküszöbölésének legjobb módja: kívülről tekinteni magunkra.
- **„Minél egyedibbnek látjuk magunkat, annál nagyobb eséllyel hibázunk az előrejelzéseinkben.”**

A külső nézőpont nem csak kontroll – **kulcs a pontossághoz, a tanuláshoz és az objektív döntéshozatalhoz.** Néha az lát jól, aki nincs benne.





7. A legrosszabb helyzetből induljunk ki!

Fő üzenet:

- A lehetőség fontos – de **a kockázat elkerülhetetlen**. A jó vezetők nem a legjobb, hanem a **legrosszabb forgatókönyvre** készülnek.
- A „vastag szélű” kockázatok (low probability, high impact) – bár ritkák – **végzetesek lehetnek** egy projekt számára.
- A sikeres projektek kulcsa: **kockázatból indulunk, és biztonságosan jutunk el a lehetőségig**.

Miért fontos?

- A túlzott optimizmus elaltatja az éberséget – a **legrosszabb eshetőségből kiindulva** viszont felkészültek leszünk.
- A várható problémák előre azonosíthatók és **kiküszöbölhetők**, ha nem későn gondolkodunk róluk.
- A legjobb projektvezetők **naponta újraértékelik a kockázatokat**, és tudják: „ha elveszítjük az egyik napot, az egész verseny elúszhat.”
- **„A profik nem reménykednek – ők felkészülnek.”**

A legrosszabb forgatókönyv is lehet építő – **ha tanulunk belőle, ha megelőzzük, és ha nem a projekt közepén éri meglepetésként a csapatot**. Ez a felelős vezetés alapja.





8. Mondjunk nemet, és álljunk odébb!

Fő üzenet:

- A projekt sikere nem csak azon múlik, amit elvállalunk – hanem azon is, amit nem.
- A „nem” szó az összpontosítás kulcsa. **Nem minden jó ötlet jó most**, és nem minden igény visz közelebb a célhoz.
- Flyvbjerg szerint a legjobb projektvezetők **nemcsak a célra fókuszálnak, hanem le tudják választani a zavaró tényezőket is.**

Miért fontos?

- A „nem” lehetőséget teremt arra, hogy **a lényegre koncentráljunk** – és ne veszítsük el az irányt a túlzott vállalások miatt.
- Ha nem tudunk nemet mondani, **nem marad elég kapacitásunk arra, ami igazán számít.**
- A sikeres vezetők nem mindent csinálnak meg – csak azt, **ami stratégiailag fontos.**
- „A fókusz nem azt jelenti, hogy eldöntjük, mire mondunk igent – **hanem azt, hogy mire mondunk nemet.**” (Steve Jobs)

A „nem” egy stratégiai eszköz. Segít abban, hogy a projekt ne széteső kívánságlista legyen, hanem **céltudatos megvalósítás.** Néha a legjobb döntés: odébbállni.





9. Szerezzünk barátokat, és tartsuk is meg őket!

Fő üzenet:

- A projektek sikere gyakran **nem technikai kérdés, hanem kapcsolati**.
- Az érintettek támogatása – legyenek személyek vagy szervezetek – **kulcsszerepet játszik** a projekt sorsában.
- A projektvezetés nemcsak feladatok, hanem **bizalom és kapcsolatok menedzselése** is.

Miért fontos?

- A legnagyobb kockázat gyakran nem a technológiából vagy költségvetésből fakad – hanem abból, **ha elveszítjük a kulcsszereplők támogatását**.
- Az érdekképviselő, a támogatás és az együttműködés **nem alakul ki magától – tudatos építkezést igényel**.
- Ha valami elromlik, **nem a szabályok, hanem a kapcsolatok** húznak ki a bajból.
- „A projektek nem gépek – **emberek viszik őket sikerre**. Ezért a kapcsolatok is stratégiai eszközök.”

A kapcsolatépítés nem udvariasság, hanem **kockázatkezelés és stratégia**.
Építsünk hidakat – még **mielőtt szükség lenne rájuk**.





10. Építsük be a klímaválság enyhítését a projektünkbe!

Fő üzenet:

- A klímavédelem **nem csupán erkölcsi, hanem stratégiai feladat** – minden projektben ott a lehetőség, hogy részese legyen a megoldásnak.
- Már nem az a kérdés, hogy van-e felelősségünk – hanem az, hogy **mikor és hogyan építjük be a szempontot**.
- A jövő projektjei nem csak gazdaságosak vagy hatékonyak lesznek – hanem **fenntarthatóak is**.

Miért fontos?

- A projektek **valós hatással vannak az energiára, anyaghasználatra, közlekedésre, fogyasztásra** – és ezek mind formálják a jövőt.
- A klímavédelem beépítése nem mindig kerül többbe – gyakran **új megoldásokat, innovációt és hosszú távú versenyelőnyt hoz**.
- A megbízók, munkatársak és közösségek is **növekvő elvárásokat támasztanak** ezen a téren.
- **„A legkisebb változtatás is számít – a jó projektvezetők már most tudatosan keresik a fenntartható megoldásokat.”**

A fenntarthatóság nem „extra” – **része kell, hogy legyen a siker definíciójának**. A legjobb projektek nem terhelik, hanem **tehermentesítik a jövőt**.





11. Legyünk tudatában annak, hogy mi jelentjük a legnagyobb kockázatot!

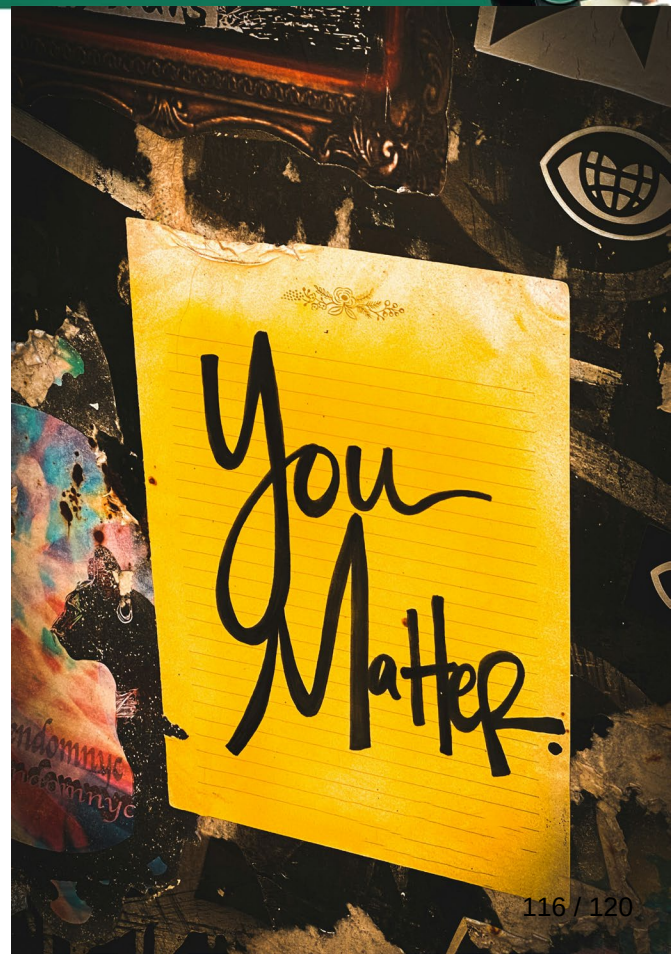
Fő üzenet:

- A projektek gyakran **nem a külső körülmények miatt vallanak kudarcot**, hanem a vezetők saját **torzításai, vakfoltjai és túlzott magabiztossága** miatt.
- A világ kiszámíthatatlan – de a legnagyobb veszély **a saját illúzióinkban rejlik**.
- A siker kulcsa az önismeret: **tudnunk kell, mikor vagyunk mi magunk a projekt kockázata**.

Miért fontos?

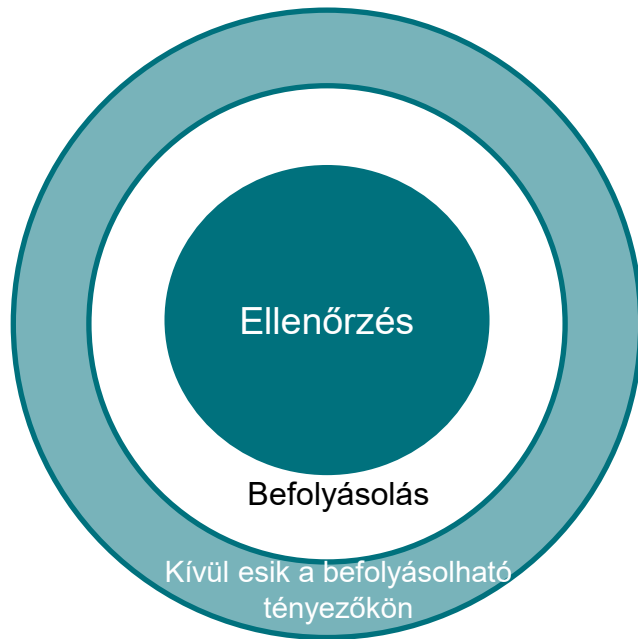
- A tapasztalt vezetők is hajlamosak figyelmen kívül hagyni a saját hibáikat, becslési torzításukat, tévedéseiket.
- Ha nem vagyunk tudatában saját határainknak, **rossz döntésekbe sodorhatjuk a csapatot**.
- Az önreflexió, a visszajelzés keresése és a tanulásvágy **nem gyengeség, hanem erő**.
- „A legnagyobb kockázat nem a vihar, hanem **az, ha nem látjuk be, hogy vakfoltjaink vannak**.”

A projektvezetés nemcsak a projekt irányítását, hanem **önmagunk irányítását is jelenti**. Aki nem látja a saját torzításait, az nem látja a projekt valós kockázatait sem.





Mit tudsz befolyásolni projektmenedzszerként?



Befolyásolható tényezők:

- Szponzor / vezetők
- Erőforrások prioritása
- Fókuszterületek
- A projektcsapat jólléte
- Együttműködés más osztályokkal
- Csapatgyüttműködés
- A csapat gondolkodásmódja
- ...

Ellenőrizhető tényezők:

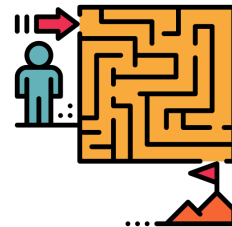
- A projektcsapat felépítése
- Saját folyamataid
- A csapat sokszínűsége
- Feladatkiosztás egyes munkatársakra
- Célok minősége
- A négy szemközti megbeszélések minősége
- A csapatmegbeszélések minősége

Saját magad vezetése:

- Saját jólléted
- A reakciód önmagadra
- Az időd kezelése
- A környezetedre adott reakcióid



Zárógondolatok



A komplexitás nem ellenség – hanem a valóság.

- A projektek világa ma **gyorsabb, összetettebb és kiszámíthatatlanabb**, mint valaha. A siker kulcsa nem a kontroll illúziója, hanem a **tudatos alkalmazkodás**.
- A komplexitás **a fejlődés természetes velejárója**. Nem az a kérdés, hogyan kerüljük el, hanem, **hogyan kezeljük bölcsen**.
- A sikeres projektvezetők nem mindentudók, hanem **tanulók**. A siker kulcsa nem a mindentudás. Hanem **a kíváncsiság. A lényeglátás. A nyitottság**.



A komplexitás kezeléséhez **több tudatosság, több kérdés és több párbeszéd szükséges.**



Képek forrása:

Az előadásban szereplő képek az [Unsplash.com](https://unsplash.com) könyvtárából származnak.
A képek szabadon felhasználhatók az Unsplash licencfeltételei alapján.
Külön köszönet a fotósoknak a nagyszerű munkájukért.



**Köszönjük előadóinknak az értékes és magas
színvonalú szakmai előadásokat!**

Köszönjük támogatóinknak a támogatásukat!

A RENDEZVÉNY FŐ TÁMOGATÓJA



A RENDEZVÉNY TOVÁBBI TÁMOGATÓJA



EGYÜTTMŰKÖDŐ PARTNEREK

HTE PROJEKTMENEDZSMENT SZAKOSZTÁLY (TIPIK)
MAGYAR PROJEKTMENEDZSMENT SZÖVETSÉG (PMSZ)
NEUMANN JÁNOS SZÁMÍTÓGÉPTUDOMÁNYI TÁRSASÁG (NJSZT)
PMI BUDAPEST MAGYAR TAGOZAT