

A projektsikert elősegítő munkakultúra jellemzői és létrehozása

PRÓRAY GÁBOR

Pro-COMpass Kft.
gpronay@procompass.hu

Kulcsszavak: projektmenedzsment, munkakultúra, siker, együttműködés, bizalom, önbecsülés

A cikk célja, hogy felhívja a figyelmet a munkakultúra meghatározó szerepére a projekt sikerében, ami a globális versenyben lévő vállalatok versenyelőny-szerzésének fontos eszköze. A felmérések alapján összefoglalja a projektek sikerét meghatározó legfontosabb munkakultúra-összetevőket (bizalom, együttműködés, célkijelölés, közös értékrend, önbecsülés, munkaélvezet, állandó javítás és tanulás), valamint áttekinti a munkakultúra-váltást elősegítő gyakorlati módszereket és eszközöket.

Mottó :

„Nem lehet a problémákat ugyanazzal a gondolkodással megoldani, mint amivel csináltuk azokat.”

Albert Einstein

1. Bevezetés

A vállalat stratégiai célkitűzéseit megvalósító projektek sikere meghatározó a versenyelőny megszerzésében és megtartásában. A rendkívül komplex, globális környezetben megvalósuló projektek sikerét sokféle tényező veszélyezteti. A sikerhez nem elegendő a megfelelő minőség, termelékenység (projekteknél az idő–költség–minőség hármass követelmény teljesülése), a stratégiai illeszkedés (a projektirányító/szponzor elégedettsége), de szükséges a projektben résztvevők egymás iránti bizalmának megteremtése és megtartása is, hiszen a projekt a szolgáltatásverseny részese és nem az árversenyé (a haszon a termék/szolgáltatás életciklus lerövidülés miatt nem az áron, hanem a piacra jutás sebességén múlik). A globalizáció, a gyors technológiai változásokra épülő innováció, a megoldandó feladatok növekvő komplexitása is megnöveli az együttműködési igényt és így a különböző munkakultúrák illesztését.

Az új, elsősorban tudásalapú üzletben a kreativitásra nemcsak a technológia, de a marketing, értékesítés és ügyfélkapcsolatok területén is szükség van. Mindez különleges bizalmi, együttműködési szinteket követel meg a fejlesztés, a rendszerintegráció, az értékesítés és a marketing szakembereitől, azaz a vállalatnak egységes rendszerként kell működnie (gyors tudásátadás, problémamegoldás, konfliktuskezelés) a stratégiai célok megvalósításában.

A projektek sikertelenségének vizsgálata kimutatja, hogy vannak stratégiai, szervezési, menedzselési, módszertani hiányosságok is, de ennél mélyebben kulturális problémák (bizalomhiány, a tökéletesség igényének és a vevőorientáció hiánya, információ-visszatartás stb.) akadályozzák a projektek sikerét. A projekteket a siker érdekében gondozni, táplálni kell, mint egy növényt. Az em-

berek a magok, az egészséges és okos kultúra a talaj és a vezetés a tápanyag, a projektmenedzser a kertész, a módszertanok, eljárások és tervek a kertészeti eszközök.

A projektmenedzsment fejlődésében fontos lépés a legjobb gyakorlat (módszertan) megjelenése, eljárásrendek megszületése, projektiroda létrehozása, projektkompetencia megszerzése, projektminősítés, de a továbblépéshez a munkakultúra (értékek, hitek, szokások, viselkedési normák) alakítására van szükség.

A Fórum-előadás alapján készült cikk célja, hogy felhívja a figyelmet a munkakultúra meghatározó szerepére a projekt sikerében, ami a globális versenyben lévő vállalatok versenyelőny-szerzésének fontos eszköze. A projektek sikerét vizsgáló felmérések alapján a cikk röviden összefoglalja a legfontosabb, projektsikert meghatározó munkakultúra-összetevőket és áttekinti a munkakultúra-váltást elősegítő gyakorlati módszereket és eszközöket.

2. Projektkultúra-változtatás

A projektkultúra szükséges változásának feltételei vannak. A projektkultúra nem változtatható a szervezeti/vállalati kultúra megváltozása (lásd kultúrák hierarchikus rendszere) nélkül, amihez stratégiai indíttatás (a legfelső vezető elkötelezettsége) és szervezeti változások is szükségesek.

A kultúra változtatását sok tényező nehezítheti. A változtatást fékezi, ha kialakult, sokak által elfogadott kultúra működik a sikeres, stabil környezetben működő vállalatban. A kultúráváltást akadályozza a hierarchikus vállalati szervezet és az eredményérdekeltség hiánya (monopólium vagy ahhoz közeli vállalati pozíció esetén) is.

3. Projektsikert támogató munkakultúra-összetevők

A projektek sikerességét vizsgáló kutatások nagyon sokszor jutnak olyan eredményre, hogy a sikeresség meg-

határozó tényezői olyan munkakultúra-elemekre vezethetők vissza, mint az együttműködés és bizalom, a megfélelően megválasztott célrendszer és közös értékrend, a munkatársak önbecsülése, munkaélvezetének és az állandó tanulás és javítás szemléletének megléte. A munkakultúra-összetevők gyakorlati fejlesztéséhez célszerű az egyes elemek jellemzőinek ismerete.

A **bizalom** olyan kultúra-összetevő, ami szabályok és szokások olyan irányú fejlődését segíti, hogy elfogadott legyen az ígéretek, határidők betartása, az őszinteség és az együttműködés. Hálózatalapú rendszerekben – szemben a hierarchikus rendszerekkel – a bizonytalanság csökkentése különösen fontos (Fukuyama, 1995). A bizalommenedzsment megelőzi az egyéb menedzsmenteket (stratégia, HR, PM, tudás, innováció, minőség, konfliktus), mert ezek mind a bizalmi szinttől függenek. A bizalomhiány eredménye a nem az elérendő célra koncentráció (hajtóerő csökken), a bizalomhelyettesítők (hatalmi nyomás, elszigetelés, korrupció, túlzott jogi megoldás) keresése. A bizalmatlanság gyorsan terjed és ellenálló („vírus”). A bizalomépítéshez néhány alapvető szabályt célszerű figyelembe venni: a bizalom felülről kell induljon, őszinteség, igazságosság szükséges, az értékek figyelembevétele nélkül nincs bizalom, bizalmi kultúra adminisztratív eszközökkel nem építhető, a konfliktusok elfojtása- és a megtévesztő stratégia (kétértelműség, hamisítás, eltitkolás) kerülendő.

Az **együttműködés** magas színvonalú közös munka, sokszor világos hatalmi- és elszámoltatási határok nélkül. Az együttműködés meghatározó jellemzői :

- az együttműködési szerepek általában nem láthatók a szervezeti sémán, az együttműködés igénye függ a feladat diszkrét részfeladatokra bonthatóságától, a részfeladatok egymásra utaltságától;
- az együttműködés alapfeltétele az önállóság megléte;
- az együttműködés fokozásához a szereplőknek értékelniük kell tudni egymást;
- csak az egyes szakértők tudásbázisára építve ösztönözhető az együttműködés;
- bürokratikus kultúra nehezen alakítható együttműködővé (az itt dolgozók világos hatalmi és elszámoltatási viszonyokat kívánnak, hitelességüket és fontosságukat hangsúlyozzák – „ha nincs hatalmam, a dolgok nem fognak jól menni”);
- az együttműködő, interaktív emberek a célt, az értéknövelés lehetőségét keresik;
- az együttműködő csapat előnye, hogy különböző nézőpontú emberek az egyes emberek vakfoltjait (korábbi meggyőződésnek ellentmondó információt „nem vesz észre”, de erről nem is tud) kiküszöbölhetik;
- együttműködés kialakítása és a csapatban résztvevők személyiségének illesztése a menedzser feladata (együttműködési folyamat

meghatározása, a kulcsszereplők kijelölése, felelőségek kiosztása, az ösztönzőrendszer kialakítása);

- világos szerepek és célok nélkül az emberek azokhoz a támogató folyamatokhoz (például kommunikációs-, konfliktusmegoldási-, eredmény mérési-, teljesítményértékelési folyamatok) csatlakoznak, amihez inputokat kapnak.

A **célkijelölés** a legelső feladat, a hozzávezető út meghatározása csak ezt követi. Az elfogadott cél automatikusan nyitottá teszi az emberek információt befogadó rendszerét a cél eléréséhez fontos információk számára. Nem az a fontos, hogy mennyire vagyunk éberek egy információra való felfigyelésnél, hanem, hogy milyen jelentősége van számunkra a dolgoknak. Ez is magyarázza, hogy céljaink által válunk fontossá. Fontos a közös célok (jövőkép) belső meggyőződéssé válása (asszimiláció), az „egy hajóban evezünk” érzés kialakulása. A hajtóerő a jelenlegi helyzet és a jövőkép közötti szakadékból keletkezik. A sikeres emberek mindig rendelkeznek jövőképpel (a végeredményre koncentrálnak) és két világban élnek (tények és álmok helyes arányú világában) A célokhoz való pozitív viszony automatikusan hozzákezdést, innovativitást és kreativitást jelent a megoldásban. A negatív viszony automatikusan a cél (erőltetett is lehet) megvalósítása elleni cselekvést, a megvalósítás elleni kifogások megtalálására szolgáló találmányosságot és kreativitást vált ki. A célkitűzés megerősítési folyamatában a visszacsatolásnak fontos szerepe van (minél sajátosabb és részletesebb a végeredmény, annál pontosabb és erőteljesebb visszacsatolásra van szükség).

A **közös értékrend** (belső meggyőződéssé váló közös jövőkép) sikeres cégek szerint fontosabb, mint a tudás. Ez a felfogás különösen erős a világszerte sikeres japán vállalatoknál. A Toyota vállalatnál a meghatározó értékrend máig az alapítók által megfogalmazott elemeket tartalmazza: a folyamatos fejlődésre összpontosító gondolkodásmódot („kaizen”), „a holnap jobb lesz” – „az akadályok kihívások” –, „a mindenkinek nyernie kell (a csapat a felelős)” felfogást, az ügyfél az első (a kereskedő a második, a gyártó az utolsó) nézetet, az emberek és a képességek tiszteletét, a csapatmunkát, a „szerepséget” (saját képességeink reális felmérése és annak felismerése, hogy az eredményekhez szükségünk van mások közreműködésére, más vélemények tiszteletben tartására), az első kézből történő tapasztalatszerzést („gencsi genbucu” – „saját szemével látta”).

A **munkatársak önbecsülése, önismeretük mértéke**, a képességek helyes felismerése és pozitív gondolkodás önmagunkról határozza meg a környezettől való függőségünket. Ha megváltoztatjuk gondolkodásunkat, megváltozik az életünk (újabb lehetőségek tárulnak fel). Mindenki az általa hitt igazságnak (elképzelt valóság) megfelelően él, viselkedik, dolgozik. A gondolkodásmód határozza meg, hogy külső vagy belső kontroll-attitűdű-

ek vagyunk-e. A kontroll helye a személyiség dimenziója, mely szerint belső kontroll-attitűdű emberek úgy érzik, ellenőrzést gyakorolnak afölött, hogy mi történik. A külső kontrollosok általában rajtuk kívülről álló erőknél vagy személyeknek tulajdonítják a sikereiket vagy kudarcaikat. Megfelelő önbecsülés csak a saját életért vállalt teljes felelősséggel valósulhat meg. Szabaddá kell válni, hogy választhassunk! A kiválóság elérésének kettős ára van: kemény munka és a csalódás lehetősége (de elkötelezettnak kell lenni és nem szabad félni a kudarctól). Az önkép javításához pozitív „belső beszéd”, azaz gondolkodás (meggyőződések és elképzelések összesítése) szükséges.

A **munka élvezete** a munkával szembeni elégedettség szakmai kihívását jelenti, azt, ahogy a személyes és szakmai igények teljesülnek. Alkotó motiváció esetén pozitív hajtóerő jelentkezik, mely felelősségvállalás mellett jutalom (külső vagy belső) elérésén alapul („akárom”), a tökéletes megoldásra törekvés segít a kudarctól elviselésében. Korlátozó/gátló motiváció esetén féltelmen vagy hatalmon alapuló hajtóerő jelentkezik, mely kifogás keresésbe (a tettek és döntések felelőssége másoknál vagy a múltban), hajtóerő hiányába, kudarctól való féltelmebe torkollik. A pozitív hajtóerő megfelelő gondolkodással alakítható ki és nem szigorral. A pozitív hajtóerő nem növeli, csak felszabadítja a lehetőségeket.

Az **állandó javítás és tanulás szenvedélye** a Toyota permanens javítási folyamata a helyi viszonyokra alakított lépésekből (a probléma tisztázása, a probléma lebontása, célok kitűzése, kiváltó okok meghatározása, ellenintézkedés/megoldás kidolgozása, megoldási javaslat megvalósítása, az eredmények és folyamatok felügyelete (monitorozás), a sikeres folyamat standardizálása) követhető.

4. Gyakorlati módszerek és tennivalók a kultúra változtatásra

A menedzseri feladat a kultúraösszetevők megértése és gyakorlati megvalósítás érdekében tett lépések megtétele. A környezet változtatását azzal kell kezdeni, hogy egy új tudatalatti képet kell kialakítani a környezetünkről (elképzelések az új környezetről), mert ha ezt elfogadtuk, akkor el is kezdünk dolgozni azért, hogy megvalósuljon. Az új képpel az új komfortzóna is kialakul.

Bizalomépítés és együttműködés-ösztönzés csak a legfelső hatalmi szintről, a felsővezetéstől, stratégiai célként indulhat el. A projekteket befogadó vállalati kultúra meghatározó eleme a felsővezetők személyes példája, mely a vélemények-ötletek figyelmes meghallgatásán, az őszinte, nyílt kommunikáción (nincs visszatartott szükségesség információ), a feladatok tudásbázisra alapozott kiosztásán (nincs kontraszelekción), az együttműködés elismerésén alapszik. A munkatársak egymás iránti bizalmát növeli, ha a teljesítmények számonkérhetőségét és számonkérését tapasztalják és ez az elv a munkatársak mellett a vezetőkre is vonatkozik (nemcsak vezetők ér-

tékelik a beosztottjaikat, de a beosztottak a vezetőiket!). A felsővezetésnek meghatározó szerepe van az együttműködést támogató folyamatok (konfliktusmegoldás, eredménymérés, teljesítményértékelés, ösztönző rendszer) szisztematikus megalkotásában.

A technológiai fejlődés és a megoldandó feladatok komplexitása miatt a pozicionális hatalom elválik a tudásra alapozott hatalomtól, ami *új döntési modell* megalkotás igényét hozza magával. A felsővezetés által megalkotandó hatékony modellben biztosítani kell a két típusú hatalommal rendelkezők eredményes együttműködését és azt, hogy a döntési folyamat ne váljon rutinlépéssé. Az új döntési modell fázisai :

- szabad vita (hatalmi pozíciótól függetlenül);
- a döntést ott kell kimunkálni, ahol a hozzáértés szintje a legmagasabb;
- világos döntés (ne túl korán vagy túl későn): minél nagyobbak a vélemény különbségek, annál fontosabb az egyértelműség;
- a csoporttagoknak támogatniuk kell a döntést (ez nem feltétlenül egyetértést jelent): ha eredményt akarunk egy közös ügyben, azonos módon kell cselekedni!

A sikerességet támogató munkakultúra megvalósításához *az emberi erőforrás kezelésében is új hangsúlyokat* kell elfogadni. A munkatársak értékelési szempontjai között meghatározó jelentőséggel kell szerepeljen a személyes vonzerő („dzsinbo” – a viselkedés mennyi tiszteletet és elismerést váltott ki), a kitartás és rugalmasság, a hajlandóság mások véleményének meghallgatására és tanulás másoktól, a szenvedélyes törekvés a javításra, a jó csapatjáték, a gyors problémamegoldás, a coachszerep vállalása, a szerénység (önismeret és önbecsülés mellett az együttműködés jelentőségének felismerése). Az emberierőforrás-menedzsment fontos eleme kell legyen

- egy mentori rendszer (modern mester-tanonc rendszer, ahol a kiválók viszik a kultúrát);
- egy támogató szakértői hálózat (a tudás auditálására és a tudásmenedzsmentre);
- belső képzési rendszer (problémamegoldásra, konfliktus kezelésére, változási igény kommunikálására stb.);
- szisztematikus csapatépítés/hálózatépítés (informális-formális, horizontális-vertikális), melynek gyakorlati elemei kirándulás-, workshop-, ünnepség-, öntevékeny csoport/hobby, sport, közös érdeklődés/szervezés lehetnek;
- vállalathoz, csapathoz tartozás erősítése (megkülönböztető név, logó, cél fontosságának bemutatása, egyediség hangsúlyozása, speciális eredmények bemutatása);
- pozitív munkakörnyezet
 - fizikai: irodai szolgáltatások, világos munkafolyamatok, támogató infrastruktúra;
 - pszichológiai: vezetői bizalom, büszkeség, tekintély, kockázatmegosztás, csapatszellem, munkabiztonság;

- értékek: teljesítmény, ötletek, őszinte vélemény, tudás, tapasztalat, hitelesség, autonómia;
- vezetési támogatás: világos célkijelölés, döntési jog átadás felelősség-átruházással, motiváció, a nagy kockázatú, de nagy eredményességű projektek ösztönzése, az innováció segítése, tanulás támogatása.

A sikeresség akadályai sok esetben a kommunikáció hiányossága. Ennek megfelelően a kultúraváltoztatás fontos összetevője kell legyen a *kommunikációval szembeni új elvárások* megfogalmazása. Nyílt, egyértelmű, felülről induló kommunikációra van szükség, ami időmegtakarítást eredményez.

Fontos, hogy a kommunikáció során figyelmet kapjanak a különböző információszűrők (bizalom, nem, kor, kulturális különbség, érzelmi állapot, sztereotípiák), mert ezek figyelmen kívül hagyása megakadályozza az üzenetek célba érését. A projekteket meghatározó változások elfogadtatásának kommunikálása során fontos a változás előtti helyzet hibáinak, tarthatatlanságának elmondása, majd ezt kell kövesse a változás javító hatásának bemutatása, mindez azért szükséges, mert a változásokhoz szükséges hajtóerő a meglévő helyzettel való elégedetlenségből keletkezik.

A teljesítményre, eredményre ösztönzés kommunikációjában kiemelt szerepe van a visszacsatolásnak a célkitűzések rendszeres megerősítésében, a szereplők értékelésében. Problémák esetén a visszacsatolás gyorsasága meghatározó. A célkitűzések megerősítésére eszközként a projektszoba falújságja, vállalati újság, hirdető tábla, hírlevél, portálooldal használható fel. A szereplők értékelésének fontos eszköze a nyílt négy szemközti vagy csoportos beszélgetés, amit a vezetőnek kell moderálnia.

5. Összefoglalás

A munkakultúra változtatása jelentősen hozzájárulhat a stratégiai célokat megvalósító projektek sikerességéhez és ez nagyon nehezen utánozható/másolható versenyelőnyöket jelent a projektet indító vállalatok számára. Munkakultúra-változás azonban csak a vállalati stratégiával és a szervezeti felépítéssel együtt módosítható, ennek megfelelően rendkívüli nehézségeket, kockázatokat jelent. Mindez csak a vállalat legfelső vezetésének eltökélt szándékával valósulhat meg. A kultúraváltoztatáshoz az egyes emberek gondolkodását kell megváltoztatni és a vállalati kultúra változásához el kell érni a „kritikus tömeg” egyetértését.

A kultúraváltoztatás ugyan hosszútávú folyamat, de azonnal elkezdhető és így fokozatos javulás érhető el. A projektkultúra fejlesztése, a kultúrák hierarchikus felépítése miatt, csak a projektet befogadó szervezetek kultúrájának változtatásával valósítható meg.

A szerzőről



PRÓNAY GÁBOR a hazai projekt menedzsment szakma elismert szaktekintélye. Elismertségét országos, sok résztvevős, nagy projektek irányításával (elektronikus banki giro rendszer, forint számlaszám változás, távközlési rendeletek készítése, villamosenergiaipar távközlési fejlesztési stratégia kidolgozása); projektervek készítésével (MatávNet/Axelero, SuliNet); projekt menedzseri tanácsadással (sok esetben a HP számára államigazgatási alkalmazás projektek megvalósításához); a Budapesti Gazdasági és Műszaki Egyetemen és a Közgazdasági Egyetemen tartott oktatással (nappali-, vezető- és MBA képzés); a Távközlési és Informatikai Projekt Irányítók Klubja (TIPIK) HTE egyesületi szakosztály vezetésével; 1996-tól évente megrendezésre kerülő PM Fórum szervezésével (szervező bizottsági elnökként); valamint a hazai és nemzetközi konferenciákon tartott előadásaival szerezte. A PMI Budapest Hungary alapító tagja, 2006-2009 között alelnöke.

Irodalom

- [1] Morita Akio:
Made in Japan,
Árkádis, Budapest, 1989.
- [2] L. & D. Tice:
Investment in Excellence,
Pacific Institute, 1990.
- [3] F. Fukuyama:
Trust: The social virtues & the creation of prosperity,
New York, The Free Press, 1995.
- [4] P. M. Senge:
Az 5. alapelv,
HVG, Budapest, 1998.
- [5] A. S. Grove:
Csúcsteljesítményű vezetés,
Bagolyvár, 1998.
- [6] R. Gareis:
Development of a Project-Specific Culture,
IPMA World Congress'04, Budapest, 2004.
- [7] M. Macoby:
Creating Collaboration,
IEEE Engineering Management Review,
Vol. 35, No.4, 2007, pp.14–17.
- [8] T. Hirotaka, O. Emim, S. Norihiko:
The Contradictions that drive Toyota's Success,
Harvard Business Review, June 2008, pp.96–104.
- [9] W. M. Grdzewski, I. K. Hejduk, A. Sankowska:
Trust Management,
the New Way in the Information Society,
Institute of Organization and Management,
Vol. 2, No.2, 2008, pp.2–8.

A cikk a „12. Projektmenedzsment a gazdaságban” konferencián, 2009. április 2-án elhangzott előadás alapján készült.