

# „...és akkor jött a Tenkes kapitánya!...” avagy mivel javíthatjuk a projektmenedzsment sikerességét?

SZABÓ GABRIELLA, CSANÁDI PÉTER

MCS Management & Controlling-Service Vezetési Tanácsadó Kft.  
pcsanadi@mcskft.hu

*Kulcsszavak: teammunka, Myers-Briggs típusindikátor (MBTI), Belbin-féle csoportszerepek, preferenciák, projektvezető coach szerepe*

**Írásunkban bemutatunk két olyan egyszerűen használható eszközt, ami segítségül szolgálhat a projektvezetőknek az emberekkel, a projektteam tagjaival való bánásmód során. Az eszközök segíthetik a projektvezetőt csoport összeállításában, a csoporton belüli együttműködés fejlesztésében, a konfliktusok megértésében és feloldásában.**

## 1. Bevezetés – a téma aktualitása, indokoltsága

A Human Synergistics Hungary által szervezett 2009/2010-es Országos Szervezeti Kultúra Kutatás eredményeinek elemzése során szakértői csoportunk sok érdekes következtetésre jutott. A válaszadók szerint a jellemzően angolszász kutatási eredményekkel is összehasonlításban a szervezetek vezetői nagy hangsúlyt helyeznek arra, hogy a szervezeti célok kialakításába bevonják a munkatársakat, azok ismertek és elfogadottak legyenek számukra. Fontosnak tartják a célok kommunikálását, a szervezetek jól működtetik a „szokásos” HR rendszereket (például kiválasztás, kinevezés gyakorlata, képzések, fejlesztések).

A válaszadók összesített véleménye alapján azonban a magyar gyakorlat nem éri el az angolszász minta átlagát, főleg a munkavégzés autonómiája, a munkafeladatok fontossága, hatása, a célok tisztasága, a visszajelzés és a döntésekre való felhatalmazás, az önálló, felelős munkavégzés lehetőségének tekintetében. Mindebből azt a következtetést vonhatjuk le, hogy a válaszadók szerint a vezetők ugyan ismerik a legkorszerűbb menedzsment-eszközöket és technikákat, de járatlanok a „people management” területén. Talán nem érzékelik ennek fontosságát, esetleg nem láttak, tanultak meg ilyen mintákat, nem ismerik az emberekkel való bánásmód (ösztönzés, mozgósítás, motiválás, visszajelzés, fejlesztés, bevonás) korszerű, eredményes eszközeit.

A kutatás eredményei szerint ugyan a szavaink szintjén „az ember a legfőbb érték”, a valóság, cselekvés szintjén azonban inkább csak „termelési tényező”, „szükséges rossz, ami nélkül nem létezik szervezet”, de többnyire „csak a baj van vele”. A sikeres vezető a társadalmi konvenciók szerint inkább az, aki jól ért a szakmájához, mint az, aki eredményesen tud bánni az emberekkel. Így általában könnyebben elfogadjuk azt, ha egy szervezet tagjai motiválatlanok, stresszesek, elégedetlenek, mint azt, ha „nem jönnek a számok, az eredmények”. Pedig ez utóbbi magasabb lehet, ha az előbbi nincs így!

Tanácsadói, fejlesztői, tréneri tapasztalataink alapján azt mondhatjuk, hogy a fenti képhez igen hasonló a helyzet a projektmenedzsment területén. Kifinomult, szofisztikált, informatikával támogatott projektmenedzsment-eszközök állnak rendelkezésünkre a projekttervezéshez, a monitoringhoz. Folyamatosan megújuló megközelítésekkel, módszerekkel találkozunk (például agilis módszertan). Vajon foglalkoznak-e, akarnak-e foglalkozni a projektvezetők az „emberi tényezővel”? Van-e elég idejük, ismeretük, hogy a projekteredményekre gyakorolt hatásához képest megfelelő mértékben, tudatosan figyeljenek rá?

Meggyőződésünk és tapasztalásunk, hogy a sikeres projektvezető tudatosan figyel az embereire, a projektteam-tagokra, foglalkozik a kiválasztásukkal, a fejlesztésükkel, az együttműködésükkel, alakítja, formálja, befolyásolja a projektteam, a csoport működési kultúráját. Ehhez rendelkezésre állnak olyan egyszerűen kezelhető eszközök, módszerek, amelyek segítik a projektvezetőt az eligazodásban. Megmagyaráznak, mérhetővé tesznek olyan tényezőket, amelyeket a nagyobb gyakorlattal rendelkező, tapasztalt projektvezetők inkább csak „éreznek”. Az alábbiakban ezekből mutatunk be ízelítőt, kedvcsinálót annak érdekében, hogy a tanulni, fejlődni vágyó, nyitott projektvezetőknek legyen módjuk a munkájuk során felvetődő tapasztalataikat kérdésekké, felismerésekké formálni, illetve tudjanak megoldási irányokat, segítségüket keresni, találni.

## 2. Beavatkozási lehetőségek személyes szinten – Belbin csoportszerepei

A projektsiker, eredményesség egyik lényeges összetevője a projektteam összeállítása, együttműködése. Szerepcsés esetben a projektvezetőnek van lehetősége megválasztani a projektteam tagjait. Részt vehet a kiválasztásban, felkérhet adott szakembert, esetleg gyakorolhatja egyetértési jogát. Természetesen nem minden esetben van így, nem csekély azon esetek száma sem, amikor a projektvezető „készen kapja” a teamet.

Mit tehetünk ebben az esetben? Milyen szempontok vezéreljenek minket akkor, amikor alakítani tudjuk a projektteam összetételét?

Induljunk ki abból a helyzetből, hogy a lehetséges team-tagok szakmailag alkalmasak a feladatok megoldására. Ekkor az egyik segédeszközünk a sokat által ismert „Belbin-féle” csoportszerepek rendszere lehet (1. táblázat) [1].

Könyvében Belbin a csoportok hatékonyságának javításával összefüggő kísérleteiről, kutatásairól ír. A táblázatban szereplő csoportszerepek a kutatás eredményeként kialakult rendszernek tekinthetők. Már a fenti rövid ismertetőből is látszik, hogy a csoportmunka, a feladatmegoldás során különböző feladatokhoz, funkciókhoz kötött szerepek alakulnak ki az eredményesen teljesítő csoportokban. E szerepek hiánya, vagy indokolatlan redundanciája működési és teljesítményanomáliákat okoz-

hat. A projektvezető feladata és felelőssége tehát a csoport összetételére vonatkozóan a legkedvezőbb feltételek kialakítása, megteremtése a fentiek figyelembevételével. A hivatkozott könyv végén található (201–207. oldal) „Csapatag-típus kérdőív” egyszerű, gyors eszközként használható, pragmatikus segítség a gyakorló projektvezetőknek.

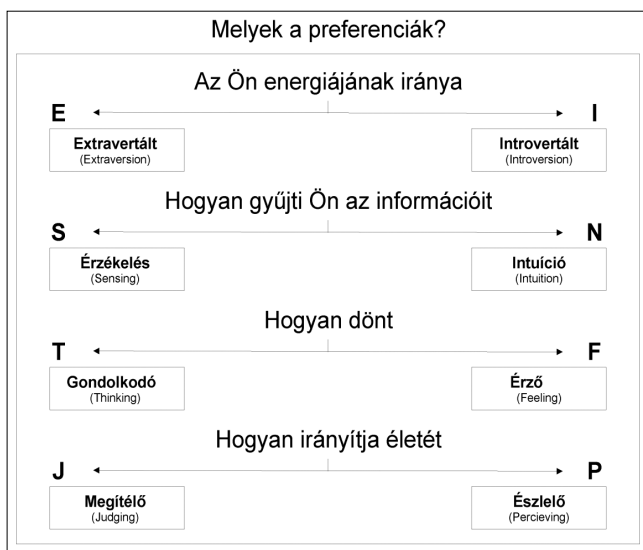
### 3. Miért nem értünk szót egymással? – a Myers-Briggs típusindikátor (MBTI)

Gyakran találkozunk azzal a helyzettel, hogy a projekt során a teamtagok nem értik meg egymást. Ugyanarról a feladról beszélnek, de mégsem értenek szót egymással. Az egyikük a projekt koncepcióját, végeredményét,

1. táblázat  
A „Belbin-féle”  
csoportszerepek  
rendszere

Szerep	Jellemzői	Előnyös tulajdonságai	Elnézhető hibái
<b>Vállalatépítő</b> (Company Worker)	konzervatív, kötelességtudó, kiszámítható	jó szervező, gyakorlatias gondolkodású, kemény munkához szokott, fegyelmezett	rugalmatlan, kevésbé fogékony az új ötletek iránt
<b>Elnök</b> (Chairman)	nyugodt, biztos magában, kellő önuralommal rendelkezik	képes mindenkit előítéletek nélkül és pusztán érdemei alapján értékelni, célorientált	átlagosan kreatív és intelligens
<b>Serkentő</b> (Shaper)	ideges, aktív, dinamikus	küzd a cselekvésképtelenség, a hatékonyság hiánya, az önelégültség, önáltatás ellen	ingerültségre, türelmetlenségre, erőszakra hajlamos
<b>Ötletgyártó</b> (Plant)	individualista, komoly gondolkodású, új utakat keres	a szellem embere, képzeletgazdag, nagy tudású, kiváló értelmi képességekkel	a fellegekben jár, nem törődik a részletekkel és a formaságokkal
<b>Forrásfeltáró</b> (Resource Investigator)	extravertált, törekvő, érdeklődő, kommunikatív	jó kapcsolattartó, jól értesült, meg tud felelni a kihívásoknak	a kezdeti lelkesedés lankadásával elveszíti érdeklődését
<b>Helyzetértékelő</b> (Monitor-Evaluator)	megfontolt, érzelmek nélkül, józanul ítél	jó ítélőképességgel rendelkezik, előrelátó, gyakorlatias	alulmotivált, másokat sem inspirál
<b>Csapatjátékos</b> (Team Worker)	társas hajlamú, jóindulatú, érzékeny	jól reagál különböző személyiségekre és szituációkra, erősíti a csapatszellemet	kritikus pillanatokban határozatlan
<b>Megvalósító</b> (Completer-Finisher)	precíz, rendszerető, lelkiismeretes, szorongó	tökéletességre törekszik, nem hagy semmit befejezetlenül	csekélységek miatt aggódik, nem tudja elengedni magát

a társadalomra, környezetre vonatkozó hatását taglalja, a másikat arról beszél, hogy miből kell kiindulni, hogyan következnek a feladatok egymás után lépésről lépésre, mik azok a részletek, amikben a buktatók, veszélyforrások rejlenek. Néhány esetben a párbeszéd vitává, konfliktussá dagad, megnehezíti a teamen belüli együttműködést, a teljesítést. Máskor azzal találkozunk, hogy a team-megbeszéléseken néhányan „ontják magukból” az ötleteket, megoldásokat, folyamatosan beszélnek, míg az értekezlet más résztvevői többnyire hallgatagon ülnek, a legritkább esetben szólalnak meg. És mégis! Amikor megszólalnak, a javaslatuk körültekintő, végiggondolt, világos, logikus, a megoldás reményével kecsegtető.



1. ábra Az egyes preferenciapárok

Melyikük a jobb teamtag? Az állandóan beszélő, az ötletekből soha ki nem fogyó, vagy a ritkán de akkor lényegeset mondó?

Carl Gustav Jung preferenciakutatásai és az erre épülő személyiség tipológiai rendszer szolgáltathatja számunkra a megértés alapját. Jung két tanítványa, Katherine Briggs és Isabell Briggs Myers egészítette ki a kutatást, tette a mindennapi alkalmazásra könnyen használhatóvá az 1940-es években [2]. A Myers-Briggs típusindikátor elméleti háttéréből megérthetjük, hogy az egyes emberek nem jók, vagy rosszak, amikor ugyanazt a helyzetet különböző módon közelítik meg, hanem mindössze másfélék. Mindenki rendelkezik erősségekkel, és mindenkinek vannak fejlesztendő területei, lehetőségei.

Jung az emberi viselkedésekben rejlő különbségeket a személyiségünket meghatározó preferenciákkal magyarázta, melyek vagy velünk születettek, vagy a környezetünk hatására gyermekkorunkban alakultak ki, rögzültek.

Mi is a preferencia? Legkönnyebben a jobb- és a balkezesség példáján keresztül érthetjük meg. Egyik ember sem jobb, vagy rosszabb attól, hogy a jobb, vagy a bal kezét használja írásra. Valamelyik kezünkkel ügyesebbek vagyunk, így születünk, illetve így alakult ki ez gyerekkorunkban. Az egyik kezünk ügyesebb, de a má-

sikat is tudjuk használni. Sőt, ha az ügyesebbik kezünket valami miatt nem tudjuk használni, a feladatot a másik kezünkkel is meg tudjuk csinálni. „Mindössze” jobban oda kell figyelnünk, nagyobb energiát, több időt kell a feladat elvégzésére fordítanunk. Az egyik megoldás tehát „kézreállóbb”, könnyebb, komfortosabb, a másik több odafigyelést igényel.

A jungi három preferenciapár (extraverzió – introverzió; érzékelés – intuíció; gondolkodás – érzelem) az MBTI rendszerben egy negyedikkel egészült ki (1. ábra). (Az 1. ábra és a 2. táblázat az Anima Ráció Konzultánsok szakmai anyagai alapján készült.)

Mire jó ez nekünk? Megérthetjük, jobban megismerhetjük a saját és a teamtagjaink személyiségét. Nem kell ahhoz pszichológusoknak lennünk, hogy érdekeljenek az emberek, hogy érzékeljük különböző működésüket. Mindössze nyitottnak, érdeklődőnek kell lennünk, tudtában kell lennünk projektvezetői felelősségünknek, vagyis annak, hogy a mi dolgunk a projekten belüli együttműködés feltételeinek megteremtése és fenntartása.

Ha használjuk a 2. táblázatban leírtakat, megfigyelhetjük, hogy az egyes teamtagok miként viselkednek. Ez alapján visszajelezhetünk neki, jobban segíthetünk az esetleges konfliktusok, problémák megoldásában. Figyelhetünk például arra, hogy az értekezleteken a csendesebbeket (introvertáltak) szólítsuk meg, kérdezzük meg, hogy elmondhassák véleményüket. Az extravertáltaknak adjuk teret, lehetőséget ötleteik, gondolataik kifejtésére, használjunk olyan munkaformákat, ahol ezt hatékonyan megtehetik.

És még néhány példa. Az intuitívokat vonjuk be a koncepciók alkotásába, az érzékelőket a részletes megvalósítási, kiviteli tervek elkészítésébe. A gondolkodó módon döntőket logikus áttekinthető, többszörösen eljárási eljárások, szempontrendszerek kialakítására kérjük fel, az érző módon döntőktől azt kérdezzük, hogy mik lesznek a döntés hatásai, következményei az érintetteknek. A megítélő, következtető módon működők esetében biztosak lehetünk abban, hogy határidőre elkészítik a feladataikat, míg az észlelő módon élők esetében számíthatunk a rugalmasságukra, változó helyzetekben a gyors reagáló képességükre (részletesebben lásd: [3])

## 5. Összefoglalás

A fenti megközelítések, módszerek, eszközök, eljárások hasznunkra lehetnek a projektvezetés során a közös munka és együttműködés minőségének garantálásában. Akár magunk használhatjuk őket, akár használatukhoz igénybe vehetjük szakemberek közreműködését. Az esetleges többletköltségek megtérülnek azáltal, hogy nagyobb lesz a team hatékonysága, teljesítménye, gyorsabban, olcsóbban lehet megvalósítani a projektfeladatokat, elérni a projektcélokat.

A bemutatott eszközökön túl számos más is használható. Célunk most mindössze annyi volt, hogy kedvet csináljunk a nyitott, továbbfejlődni vágyó projektvezetőknek. Úgy gondoljuk, hogy ezek az eszközök alkalma-

sak arra, hogy a személyes működést „mérhetővé” és megismerhetővé tegyék. A keletkező információk alapján a projektmenedzser dönthet a team összeállításáról, gyakorolhatja coach szerepét, fejlesztő célú visszajelzéseket adhat a projektteam tagjainak. A cél természetesen a teljesítmény- és hatékonyságnövelés, ami megvalósulása esetén finanszírozási forrása is az esetleg keletkező többletköltségeknek.

2. táblázat A preferenciapárok összefoglalása

Az energia iránya: Extrovertált (E)	Az energia iránya: Introvertált (I)
<p>Aki inkább extrovertált, az szeret emberek között lenni és külső történésekbe bekapcsolódni. Energiájukat kifelé fordítják és onnan is töltődnek fel: élményekből, eseményekből és kapcsolatokból.</p> <p>Jellemzőjük:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beszéddel kommunikálnak</li> <li>• megbeszélés és munka közben tanulnak a legjobban</li> <li>• társasági emberek és jó a kifejező készségük</li> <li>• nagy bennük a kezdeményező kedv a munka és a személyes élet terén egyaránt</li> </ul>	<p>Aki inkább introvertált, az jobban a belső világára, gondolataira és élményeire figyel. Energiájukat befelé irányítják és onnan is töltődnek fel: energiájukat gondolataikból, érzelmeikből és tündéseikből nyerik.</p> <p>Jellemzőjük:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• inkább írásban kommunikálnak</li> <li>• reflexió, tündés, mentális gyakorlatok által tanulnak</li> <li>• személyes dolgai vonatkozásában zárkózott és visszafogott személyek</li> <li>• jól és könnyen összpontosítanak</li> </ul>
Információgyűjtés, észlelés: Érzékelő (S)	Információgyűjtés, észlelés: Intuitív (N)
<p>Az érzékelést preferáló személyek az öt érzékszerven keresztül fogadják az információt. Jó megfigyelők és különösen a praktikus dolgokat veszik észre.</p> <p>Jellemzőjük:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a valósra és aktuálisra fókuszálnak</li> <li>• gyakorlati alkalmazást értékelik</li> <li>• tényszerűek, konkrétak és részleteket megfigyelők</li> <li>• a tapasztalatban bíznak</li> </ul>	<p>Az intuíción preferáló emberek az információt inkább a nagy egész átlátásából nyerik. Kapcsolatokra és a tények közötti összefüggésekre koncentrálnak. Alapmintákat keresnek. Különösen jók az új lehetőségek és alternatív megoldások meglátásában.</p> <p>Jellemzőjük:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• a lehetőségekre fókuszálnak</li> <li>• a képzelőerőt és meglátásokat értékelik</li> <li>• elvontak és elméletiek</li> <li>• az inspirációban bíznak</li> </ul>
Döntéshozatal módja: Gondolkodó (T)	Döntéshozatal módja: Érző (F)
<p>A gondolkodó típusúak a döntések és választások logikai oldalát látják meg inkább. Céljuk az objektív igazság és a korrekt alapelvek alkalmazása.</p> <p>Erősségük a problémamegoldásban rejlik.</p> <p>Jellemzőjük:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• deduktív érvetés</li> <li>• racionalitás</li> <li>• korrektség</li> <li>• személytelen, objektív igazságra törekvés</li> </ul>	<p>Aki az érzelmeket használja a döntéseknél, az jobban ügyel arra, hogy neki vagy másoknak éppen mi a legfontosabb. Céljuk a harmónia és a másik ember figyelembevétele.</p> <p>Erősségük a megértés, elismerés és támogatás.</p> <p>Jellemzőjük:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• személyes értékek vezérlik</li> <li>• együttérzőek</li> <li>• elfogadóak</li> <li>• harmóniára és egyéni elismerésre törekcsenek</li> </ul>
Életstílus, életvitel: Megítélő (J)	Életstílus, életvitel: Észlelő (P)
<p>Akik inkább a megítélő állapotot preferálják, azok megtervezett, rendezett életet élnek. Életmódjuk ehhez igazodik, gyakran a legapróbb részletekig menően. Örömmel fogadják a megállapodott dolgokat. Fontos, hogy valami rendezett, beosztáshoz igazodhassanak.</p> <p>Jellemzőjük:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• szervezethez</li> <li>• módszeresség</li> <li>• szeret tervezni</li> <li>• nem hagyja a dolgokat az utolsó pillanatra</li> </ul>	<p>Az észlelést preferáló emberek rugalmasak, spontán stílusban élnek és az életet úgy élik, ahogy éppen esik. A tervek és az előre meghozott döntések nagyon korlátozzák őket. Mindig „szabadon hagyják a választási lehetőséget”. Örömmel alkalmazkodnak a változó világ ritmusához.</p> <p>Jellemzőjük:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spontaneitás</li> <li>• rugalmasság</li> <li>• szereti, ha a dolgok nincsenek behatárolva, a szűk időhatár energiával tölti fel</li> </ul>

## Irodalom

- [1] Meredith Belbin, A team, avagy az együttműködő csoport (4. kiadás); Edge 2000 Kft., Budapest, 2003., p.109.
- [2] Mészáros Aranka, A Myers-Briggs-féle típus indikátor a vezetők „szolgálatában”(kézirat); Gödöllő, 2005.
- [3] www.anima-racio.hu

## A szerzőkről



**SZABÓ GABRIELLA** a MCS Management & Controlling-Service Vezetési Tanácsadó Kft. munkatársa. Szociológus, CHAMP változásmenedzsment tanácsadó és minősített IPMA projektmenedzsment-tréner. 1988 óta foglalkozik csoportok és egyének fejlesztésével, mint tanácsadó, tréner, coach és pszichodráma vezető. Szakterületei a vezetői irányítói attitűd, készségek fejlesztése, a vezetői szerepek, helyzetek, nehézségek feldolgozása, az együttműködés, partnerség minőségének növelése.



**CSÁNÁDI PÉTER** okleveles szakközgazda, bejegyzett vezetési tanácsadó (CMC), IPMA A-minősítésű projektigazgató (CPD), minősített IPMA projektmenedzsment-tréner. Több, mint 20 éve dolgozik tanácsadóként. Jelenleg az MCS Management & Controlling-Service Vezetési Tanácsadó Kft. társulajdonosa és ügyvezető igazgatója. Szakterületei a vállalat- és üzletfejlesztés, a szervezet- és vezetésfejlesztés, vezetői coaching, a controlling, stratégiafejlesztés és változásmenedzsment. Szakmai felkészültségét közel 120 projektben bizonyította, 2002-ben az Emberi Erőforrás Gazdálkodási Tanácsadók Országos Szövetsége az „Év tanácsadója” címmel tüntette ki. Üzleti, szakmai feladatai mellett tagja a Budapesti Kommunikációs Főiskola Mestereink Tanácsának, a Szervezetfejlesztők Magyarországi Társaságának, a Vezetési Tanácsadók Magyarországi Szövetsége Etikai Bizottságának.