

## **11. Műhely : A PROJEKTMENEDZSER VÁLLALATI KULTÚRÁT BEFOLYÁSOLÓ LEHETŐSÉGEI, MÓDSZEREI**

### **BEVEZETÉS (POST LEAD)**

Klasszikus, hierarchikus, funkcionális egységekből felépülő szervezetekben a projektek és a projektmenedzser mozgástere alapvetően behatárolt. A szervezet egésze nem projektszemlélettel dolgozik, nem projekt munkára alakított. A projektmenedzsment vállalati elfogadását nagymértékben befolyásolja a vállalati kultúra, amit a vállalatban meglévő hitek, elvárások, értékek, viselkedések, kapcsolatok határoznak meg. A Műhelyben végiggondolásra kerül, hogy a különböző projekt fázisokban (előkészítés-tervezés-megvalósítás-lezárás) a projektmenedzser különböző módszerek alkalmazásával mit tehet, hogy a vállalati kultúrát a projekt sikere érdekében fejlessze. A 2012. május 24-i 11. PM Műhely feladatának tekinti, hogy munkában résztvevő kollégák tapasztalatainak bemutatásával rámutasson arra, hogy a projektmenedzsment kultúra hogyan hat vissza a vállalat kultúrájára, ami jelentős és fenntartható versenyelőnyt eredményezhet. A Műhely blogját a bevezető előadást tartó Bozsár Gabriella írta.

### **CÍMKÉK**

Vállalati kultúra – corporate culture, projektmenedzsment érettség, projektmenedzsment vállalati elfogadottsága, vállalati munkakultúra, munkahelyi viselkedés, hatalmi háló, kommunikációs kapcsolatok, stratégiai célok, hozzáállás, döntési jogkör, eredmény orientáció

### **A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE**

Klasszikus, hierarchikus, funkcionális egységekből felépülő szervezetekben a projektek és a projektmenedzser (PM) mozgástere alapvetően behatárolt. A szervezet egésze nem projektszemlélettel dolgozik, nem projekt munkára alakított. Még ha formálisan be is illesztik a szervezetbe a projekt menedzsment, írásos szabályokban, ügyviteli folyamatokban meg is jelenítik a projektfeladatokat, ez csak a vállalati kultúra felszíne – a jéghegy kilátszó 10%-a. A felszín alatti normák, értékek, hagyományok, a hatalmi és érdekviszonyok nagyon erősek, ne becsüljük le őket. Ez a valóság, amihez a projektmenedzsmenteknek alkalmazkodni kell: a másfajta szempontok, érdekek is jogosak - értsük meg, miért működik így, ahogy, és használjuk ezt a tudást.

A vállalati kultúra mélyebb rétegei, az informális hatalmi struktúra, a kommunikációs hálózat, a szervezet konfliktuskezelő módszerei, a szokásos döntési mechanizmusok, a különböző szakmák elismertsége, és a mindezeket árnyaló egyedi emberi tényezők mind-mind befolyásolják a projektmenedzser hatékonyságát. A projektmenedzser is a szervezet része, valamilyen mértékben ebben a kultúrában szocializálódott, változtatási képessége korlátos. Mégis előmozdíthatja a változásokat elsősorban a projektjeiken belül - ahol VAN hatásköre – és tud másfajta kultúrát megvalósítani, remélve, hogy ez hat az egész vállalatra.

Mindezek alapján a Műhely, a projektmenedzser kultúra fejlesztési módjainak hogyanját keresve az alábbi kérdéseket kívánja megválaszolni :

1. Elég-e néhány sikeres projekt, hogy „megfertőzze” a projektgondolkodással a vállalatot? Mennyire ártanak a nem jól vezetett, sikertelen projektek? A jó PM úgy vezeti a projektet, hogy a benne dolgozók csak azt tapasztalják, hogy akadálymentesen tudják végezni a feladataikat. Lehet, hogy a PM hozzáadott értékét csak akkor látnák be a hagyományos módon gondolkodó és dolgozó kollégák, ha egyszer csak megszűnne a PM beavatkozása? Vagy inkább végezzen a projekt menedzser PR munkát, és hívja fel a figyelmet saját szerepének fontosságára?
2. Hogyan befolyásolhatják a projektmenedzserek a vállalati kultúrát (viselkedést, kommunikációt, hozzáállást, értékeket, munka környezetet) ? Hol kezdjek, mire ügyeljenek, milyen módszereket használjanak? Mi növelheti a projektmunka, illetve a projektmenedzsment presztízsét, elfogadottságát a hierarchiára épülő szervezetben? Mit gondolunk, mi hat e szándékunk ellen? Milyen ellenerők feszülnek, milyen jogos kifogások merülhetnek fel a projektekkel szemben? Hogyan lehet ezeket kezelni?
3. Mit tehet a PM annak érdekében, hogy szakmailag kiváló, elkötelezett szakembereket „kapjon” projektjéhez? Hogyan győzze meg a funkcionális vezetőket, hogy önállóan dolgozni képes, döntési jogkörrel felruházott embereket delegáljanak a teambe? Hogyan kezelje a megosztott erőforrások fölötti egyeztetés során azok vezetőit? Vajon Őket mi mozgatja, mik az érdekeik – és hogyan célszerű ezeket kezelni? Mit tegyen, ha egy team tagja annyi munkát kap a vezetőjétől, hogy nem tudja határidőre elvégezni a projektfeladatát?
4. Hogyan segítheti elő, hogy a projektekre összeállt csoportból minél előbb teljesítő képes team váljon? Hogyan ismerheti fel, melyik team tagot mire használhat még a szakmai munkája mellett – vagyis hogyan kovácsolhat előnyt a személyiségek különbözőségéből? Hogyan kezelje az eltérő munkakultúrájú, eltérő normákkal és értékekkel rendelkező szervezeti egységekből érkezőket – hogyan segítheti és befolyásolhatja a projekt team saját csoportnormáinak kialakulását?
5. Milyen kompetenciákra van szüksége a mátrixban dolgozó PM-eknek? Hogyan tudják ezeket fejleszteni? Tudnak-e a PM-ek egymásnak segíteni, hogyan? Ki tud még segíteni a PM-eknek abban, hogy hatékonyan működjenek a szervezetben? Mivel?
6. A PM dolgoz-e, hogy feljebb pozícionálja a projektmenedzsmentet? Vagy: mit tehet ezért a PM társadalom, együtt?

A Műhely, a résztvevők tapasztalatainak felhasználásával áttekinti az egyes projekt fázisokban alkalmazható módszereket, különösen azokat, amiknek visszahatása van a vállalati kultúrára, megvizsgálva, hogy mit tehet a PM az előkészítésnél (pl. érdekeltségi rendszer kiharcolása, a megfelelő projekt szervezet kialakítása felelőségekkel és hatalommal), a tervezésnél (pl. nyílt, őszinte kommunikáció, kockázatok átvállalása), a megvalósításnál (pl. világos cél, de önálló munka, a konfliktusok egyértelmű megoldása) és a lezárásnál (pl. a tanulságok közös levonása, a kimagasló teljesítmények elismertetése).