

14. Műhely : A HATALOM ÉS SZEREPE A PROJEKTMENEDZSMENTBEN

BEVEZETÉS (POST LEAD)

A hatalom alapja a jogalap, jogosítvány valamilyen cselekvésre, utasításra, döntéshozatalra (igen vagy nem mondására) vagy speciális, adott szervezetet érintő tevékenység végrehajtására. A hatalom jelentősen növeli annak valószínűségét, hogy a kiadott utasításokat végrehajtják, de ehhez estenként az is szükséges, hogy az utasítás találkozzon a beosztottak egyetértésével, követőkészségével. A projektek változásokat hoznak létre, ami feszültséggel és konfliktusokkal jár együtt. Ennek kézben tartásához a projektmenedzsernek megfelelő, a felelősség vállalásához és a számonkérhetőséghez kapcsolódó hatalomra van szüksége. A projektek irányítóinak a projekt szervezet felépítéshez és működtetéséhez fontos és hasznos a hatalom természetének ismerete, kritikus kérdéseinek boncolgatása, gyakorlati megnyilvánulásainak elemzése.

A 2013. január 31-i 14. PM Műhely feladatának tekinti, hogy szociológiai, illetve szervezet- és hatalomelméleti oldalról megközelítve tárgyalja és segítse a szervezeti hatalom problémakörének megértését. Az elméleti megközelítést gyakorló kollégáink tapasztalataival ütköztetve szeretnénk gondolkodni a hatalom forrásairól, szerepéről, összefüggéseiről a projektmenedzsment munka, különösen pedig ennek sikeressége szempontjából. Mindez iránymutatást, segítséget jelenthet a projektmenedzsereknek a felelősségükkel arányban lévő hatalom különféle formáinak megszerzéséhez, illetve a hatalommal való élni tudáshoz. A Műhely blogja a szociológiai szempontú bevezető előadást tartó Dr. Török L. Gábor közreműködésével készült.

CÍMKÉK

Hatalom (authority), tekintély (power), uralom, Max Weber, hatalom forrásai, de jure hatalom, de facto hatalom, támadó-, védekező- és metahatalom, informális szervezeti hatalom, befolyásolási- és érdekérvényesítési képesség, utasítási jog, igen/nem mondás, büntetés és jutalmazás

A BEJEGYZÉS (CIKK) SZÖVEGE

A hatalom legáltalánosabb értelmezésben két cselekvő „A” és „B” (személy, vagy személyek társulása, illetve szervezete) közötti olyan reláció, amelyben „A” képes elérni, hogy „B” megtegyen (vagy ne tegyen meg valamit), saját szándékával ellentétben. (A reláció természetesen „B” oldaláról is nézve is megfogalmazható.) Max Weber német szociológus (1864-1920) nyomán megkülönböztethető egymástól a **hatalom** és az **uralom**. A hatalom az a reláció, amelyben az egyik fél („A”) a másik („B”) ellenállása dacára, az erőszak valamilyen fajtáját alkalmazva érvényesíti az akaratát. „A”-nak a hatalmi alapú akaratérvényesítéshez tehát *nem szükséges* „B” semmiféle egyetértése. Az uralom gyakorláshoz ezzel szemben „B” (Weber szóhasználatával élve az „alávetett”) részéről *valamilyenfajta (minimális) együttműködésre, követőkészségre van szükség*, – ez adja az uralom **legitimitását**.

A legitim uralomnak Weber három tiszta típusát különíti el. A **tradicionális** uralom a hagyományok tiszteletébe vetett hiten és a tradíciók szellemében kiválasztott vezetők (uralkodók) legitimként elfogadott parancsadási jogának elfogadásán alapul. A

karizmatikus uralom egy kivételesnek tekintett személy (vezéregyéniség) iránti odaadason, illetve az általa kinyilatkoztatott vagy megteremtett rend követésén nyugszik. A történelem számos példát szolgáltat a karizmatikus személyekre, pozitív és negatív oldalról egyaránt. (Ilyenek pl. egyfelől Jézus, Mohamed, vagy Mahatma Gandhi, másfelől Hitler vagy Sztálin.) A **racionális-legális** uralom alapja az emberek közötti társadalmi cselekvést szabályozó tételes és személytelen rend (jogrend) és az ennek alapján uralomgyakorlásra jogosult személyek utasítási jogának elfogadottsága.

Megjegyzendő, hogy szervezeti relációban is megjelenhet az egy személy által reprezentált karizmatikus uralom (példa lehet rá Steve Jobs az Apple-nél), valamint uralkodóvá válhat a tradíciók követése is, (mennél előrehaladottabb egy szervezet a szervezeti életciklusban, annál inkább). Mindemellett azonban a szervezetek létezésének, fennmaradásának nélkülözhetetlen feltétele a bürokratikus-hierarchikus működés, a racionális-legális uralomra épülő formális struktúra dominanciája.

A racionális-legális uralom legkifejlettebb formáját a **bürokratikus igazgatás**, illetve az ilyen módon irányított hierarchikus szervezetek működése jelenti. A modern nyugati társadalmak gazdasága, közigazgatása, oktatása és egyéb funkciói is alapvetően a racionális-legális uralom bürokratikus szerveződési elveire épülnek. A gazdasági szervezetek (vállalatok, profitorientált vállalkozások) **formális struktúráját** a munkafeladatok horizontális megosztása (funkcionális specializáció), a folyamatok szabályozottsága, valamint az utasítási jogosítványok hierarchikus egymásra épülése (vertikális tagozódás) alkotja. Az ebben a struktúrában elfoglalt helyzet, pozíció (különösen pedig a vezetői pozíció) ad lehetőséget a **formális hatalom** gyakorlására, aminek tipikus megnyilvánulási formája az adminisztratív, a büntető és jutalmazó hatalom. Egyes szervezetelméleti felfogások szerint a hatalom alapvetően és kizárólag strukturális eredetű, a formális felépítésben elfoglalt helyzet egyenlőtlenségeiből fakad.

A szervezetek **informális struktúráját** az emberek közötti spontán együttműködési formák, társulások, kapcsolati hálózatok alkotják. Az informális struktúrában elfoglalt pozíciókhoz is társulhat hatalom, de legalábbis a **befolyásolási és érdekérvényesítési képesség** valamilyen formája és szintje. Az érdekérvényesítés a korlátozott erőforrások feletti rendelkezés megszerzésére, de legalábbis az osztozkodásban való részvételre irányuló törekvés, amit különböző szükségletek motiválnak. Az informális hatalom fakadhat a személyiségből, a személyek közötti kapcsolati hálózatból, valamint az egyes emberek által birtokolt (és kevésbé formalizálható, tacit) tudásból is. Ez utóbbi szerepe egyre jelentősebbé válik, különösen a tudásintenzív tevékenységek, illetve szervezetek számának emelkedésével.

A hatalomelmélet számos tipológiája közül hármát érdemes még kiemelni a szervezeti és szervezetközi történések lehetséges interpretációs kereteiként. A **támadó hatalom** az érdekérvényesítés, hatalomgyakorlás aktív, esetenként agresszív módja. Ebbe a körbe (játszmába) tartozik a partner kész helyzet elé állítása. Így pl. egy engedély nélküli építkezésnek bizonyos készütségi szint fölé emelése az ellenérdekű felet, a hatóságot, vagy szomszédokat túlnyomórészt arra kényszeríti, hogy (valamelyes kompenzáció fejében) eltűnjék az építkezés befejezését. A **védekező hatalom** a saját hatalmi pozícióját igyekszik előrelátóan

körülbástyázni formális (jogi, adminisztratív), vagy/és informális (kapcsolati) módon. A **metahatalom** olyan tágabb, áttételesebb törekvésekre utal, amelyekkel az egyik szereplő (tipikusan profitorientált szervezet) a másik, vagy a többiek hatalmi bázisát próbálja indirekt módon gyöngíteni, adott esetben a tágabb (gazdasági, jogi, politikai) környezet legális, vagy illegális befolyásolásával. (Ez utóbbi a korrupció kérdéskörét is magában foglalja.)

A szervezeten belüli hatalmi konstellációk alakulása, a hatalmi erőter dinamikája tehát meglehetősen bonyolult jelenség, ami csak úgy érthető meg, ha komplex módon látjuk a különféle uralmi formák, hatalomforrások, érdekérvényesítési törekvések és játszmák érvényesülését és kölcsönhatásait. Ebben a kontextusban érdemes vizsgálni, elemezni és értelmezni a projektmenedzsment tevékenység gyakorlatából származó tapasztalatokat is.

A projektmenedzsernek a hatékony projektvezetéshez ismernie kell a projekt környezetének hatalmi viszonyait. Látnia kell a formális (de jure), szervezeti pozícióból származó hatalom összetevőit (a projekt szervezeti stratégiai célhoz kapcsolódása, a projekt tulajdonos hatalma, projektindító dokumentum, projekt eljárásrend), valamint a megszerzhető informális (de facto) hatalom (tekintély) lehetőségét, hogy a projekt szervezetét, módszertanát megfelelően kiválaszthassa, és ezzel felelősséget tudjon vállalni. Rosszul felmért hatalmi viszonyok ellenálláshoz, hiányos kommunikációhoz, rossz munkakapcsolatokhoz vezetnek.

A projektmenedzsernek elegendő hatalomra van szüksége a projekt hatékony irányításához, ellenőrzéséhez. Hatalom kell döntésekhez, szakmai tanácsokhoz, erőforrások ellenőrzéséhez, időterv és minőség felügyeletéhez, kockázat- és konfliktusok kezeléséhez, a beszállítók kiválasztásához és együttműködéshez. Ha a hatalom biztosítva van a projektmenedzser számára, akkor a **számonkérhetőséget** is meg kell követelni.

A hatalomhoz szorosan kapcsolódik a **felelősség**, ami részben formálisan szabályozott, részben etikai és kulturális alapú („önkéntes”) kötelezettség vállalás a hatalommal együtt járó tevékenység folytatásának módjára vonatkozóan. A kötelezettségvállalás kétoldalú: egyrészt kötelezettség a legjobb tudás szerinti teljesítésre, másrészt kötelezettség vállalása a felső vezetés általi számonkérhetőségre. A felelős személy a projektben jogilag és/vagy etikailag számonkérhető a projekt céljainak teljesüléséért, a projekt résztvevőinek elégedettségéért, a projektért és az egész szervezetért. A felelősség magában foglalja a racionális döntések képességét, lehetőségét és a számonkérhetőséget a döntésekért. A felelősségvállalásnak a hatalom megléte mellett feltétele a kompetencia és a megfelelő információk megléte is. Ha a felelősség átruházása a projektmenedzserre megtörtént, akkor elvárható tőle a végrehajtás megbízhatósága is. Ugyanakkor a megbízatás, a vállalt felelősség teljesülésével megfelelő jutalomnak, elismerésnek is együtt kell járnia.

A hatalom és felelősség elvileg megoszlik, ahogyan lefelé haladunk a szervezeti hierarchiában. A megbízhatóság és számonkérhetőség alulról felfelé áramlik addig a projektvezetőig, akinek a szervezetben változtatásra irányuló döntési lehetősége van. Bizonyos döntési hatáskörök és felelősségek delegálása nem célszerű, ilyenek a hosszútávú tervezés, kulcsemberek kiválasztása, a felügyelet felelőssége, az

emberek értékelése-motiválása, a jutalmazás lehetősége, a különböző csapatépítő rituálék (ünneplés, búcsúztatás, stb.), emberi-személyes kérdések megoldása, általában olyan döntések, amelyek jelentősen kihatnak a vállalati politikára.

A hatalom megfelelő delegálása viszont kritikus kérdése a projektek szervezésének és kivitelezésének. A célok és az elvégzendő feladatok pontos meghatározását követően a hatalom delegálható, sőt megfelelő formális (de jure) hatalom delegálandó is a vállalt felelősség mellé, a számon kérhetőséggel együtt.

Mindezek alapján a Műhely a projektmenedzsment sikerességéhez szükséges hatalom megismerésének és megszerzésének módjait keresve főként (de nem kizárólag) az alábbi szempontokat tartja fontosnak és megtárgyalandónak:

1. A hatalom projektmenedzsment szempontjából legfontosabb formális és informális forrásai; a tekintély szerepe a projektek sikerességében
2. A hatalom nagysága, kiterjedtsége a projektek mértékének, komplexitásának és kockázatosságának függvényében
3. Hatalom, felelősség és számon kérhetőség kapcsolatai, és hatásaik a projektek sikerességére
4. A projekt szponzor hatalma és felelőssége; a szponzor és a projektmenedzser felelősség- és hatalom megosztása
5. Milyen hatalmi eszközei vannak a projektmenedzsernek; a hatalom források megszerzésének lehetőségei, egyes források hiányának kompenzációs lehetőségei
6. A funkcionális vezetők és a projektmenedzserek között hatalom megosztása
7. Külsős- és belső projektmenedzser hatalmi pozíciója (függőségi paraméterek).