

# Projektsikert elősegítő munkakultúra jellemzői és létrehozása

dr. Prónay Gábor

12. "Projektmenedzsment  
a Gazdaságban" Fórum  
2009. április 2.

# AZ ELŐADÁS CÉLJA

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



- figyelem felhívás a munkakultúra meghatározó szerepére a projekt sikerében (versenyelőny megszerzésében)
- munkakultúra projekt sikerét meghatározó összetevőinek bemutatása
- munkakultúra váltást elősegítő gyakorlati módszerek és eszközök áttekintése

# A MUNKAKULTÚRA

**Definíció :** értékek, hitek, szokások, viselkedési normák (pl.: ígéretes betartása, döntési mód, tudásmegosztás, kommunikáció nyíltság)



## **Jellemzők :**

- hierarchikus : nemzeti kultúra – vállalati kultúra – projekt kultúra
- emberi kölcsönhatás során alakul
- egyes ember önképe (hitrendszer = gondolkodás, attitűdök, vélemények tudat alatt) határozza meg
- nehezen változtatható (emberek értékrendszere, gondolkodása, majd viselkedése kell megváltozzon)

# MUNKAKULTÚRA (1. folyt.)



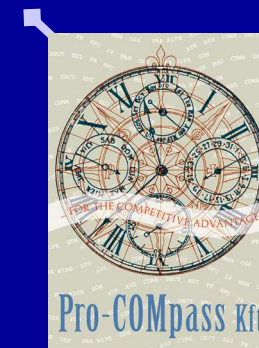
## Projekt kultúra váltás feltételei :

- szervezeti/vállalati kultúra váltás nélkül nem tehető meg
- munkatársak meggyőzése szükséges (gondolkodás, attitűd változtatáshoz elkötelezettség megnyerése kell, a változtatás szükségességének bizonyítása)
- fontos a „kritikus tömeg” („egy fecske nem csinál nyarat”)
- stratégiai cél kell legyen a változtatás (vezetői indíttatás, sokféle szaktudás azonos elismerése)
- szervezeti változtatás is szükséges (felelősség-hatalom megosztás, tudás elismerés, érdekeltség)

# PROJEKTSIKER ÉS KULTÚRA

## Sikertényezők fejlődése :

- 80-as évek : a vállalati siker = minőség és termelékenység (projekteknél : idő – költség - minőség)
- 90-es évek : jó teljesítményhez a nyereség mellett közös cél, jövőkép is kell (projekteknél : szponzor és érdekeltek elégedettsége)
- 2000-es évek : „értékrend és bizalom fontosabb a tudásnál” („láthatatlan szerződés” – kultúra tudatosítás – bizalom megteremtés és megőrzés, projektmenedzsment a szolgáltatásverseny része és nem az árversenyé)



# MUNKAKULTÚRA VÁLTÁS



## Kultúraváltás igénye :

- megnövekedett együttműködési igény (globalizáció, gyors technológiai innováció, feladat komplexitás)
- tartós és lemásolhatatlan versenyelőny igény
- igény : új ötletekre, tapasztalati bölcsességre, tudásátadásra, gyors probléma megoldásra (elsősorban tudás alapú üzletekben)
- válság/krízis hatékony megoldási igénye

# MUNKAKULTÚRA VÁLTÁS (1. folyt.)



## Tényezők a kultúraváltás ellen :

- erős jelenlegi kultúra (az emberek nagytöbbsége egyetért)
- stabil külső környezet
- átfogó siker
- erős hierarchia, hatalomféltés
- szubjektív döntések
- eredményérdekeltség hiánya
- meghatározó piaci pozíció (monopol vagy domináns)
- kialakult belső képzési rendszer (akadály új tudásoknak)

# TÁMOGATÓ MUNKAKULTÚRA ELEMELK



- **Bizalom**
- **Együttműködés**
- **Önbecsülés** (felelősség vállalás, alkotó  
motiváció)
- **Közös értékrend** (belső meggyőződéssé  
váló közös jövőkép)
- **Célkijelölés**
- **Munka élvezet**
- **Állandó javítás és tanulás szenvedélye**



# BIZALOM

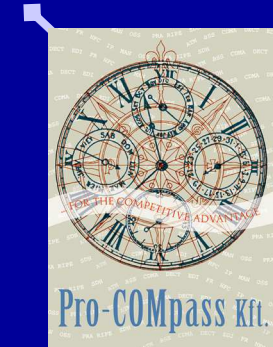


A bizalom olyan kultúra összetevő, ami szabályok és szokások olyan irányú fejlődését segíti, hogy elfogadott legyen

- az ígéretes, határidők betartása
- az őszinteség
- az együttműködés (szociális tőke)

Hálózatalapú rendszerekben (hierarchikusokkal szemben) a bizonytalanság csökkentésére különösen fontos (Fukuyama, 1995 : bizalmi kultúra = jólét és növekedés)

# BIZALOM (1. folytatás)

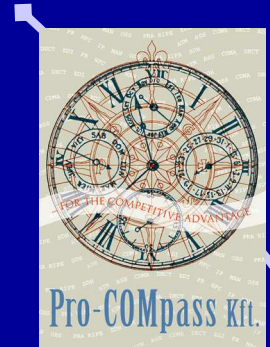


## Bizalom hiány eredménye :

- nem az elérendő célra koncentráció (hajtóerő csökken)
- bizalom helyettesítők (hatalmi nyomás, elszigetelés, korrupció, túlzott jogi megoldás) keresése
- A bizalmatlanság gyorsan terjed és ellenálló („vírus”)

**Bizalom menedzsment megelőzi az egyéb menedzsmenteket (stratégia, HR, PM, tudás, innováció, minőség, konfliktus), mert ezek a bizalmi szinttől függenek**

# BIZALOM (2.folytatás)



## Bizalom építés néhány szabálya :

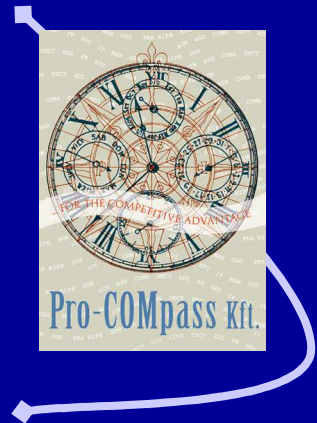
- a hitelesség/bizalom felülről kell induljon
- értékek figyelembevétele nélkül nincs bizalom
- bizalmi kultúra adminisztratív eszközökkel nem építhető
- kerülni kell a konfliktusok elfojtását
- kerülni kell a megtévesztő stratégiát (kétérteműséget, hamisítást, eltitkolást)
- őszinteség, igazságosság szükséges

# EGYÜTTMŰKÖDÉS

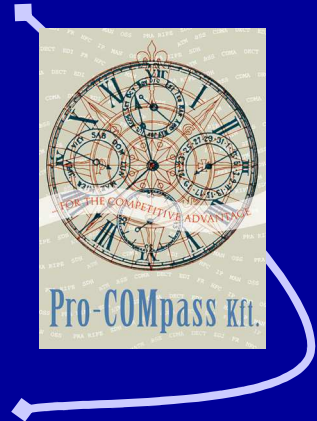
**Definíció :** magas színvonalú közös munka, sokszor világos hatalmi- és elszámoltatási határok nélkül

## **Jellemzők :**

- együttműködési szerepek általában nem láthatók a szervezeti sémán
- az együttműködés igénye függ a feladat diszkrét részfeladatokra bonthatóságától és a részfeladatok egymásra utaltságától (átlapolódás)
- együttműködés alap feltétele az önállóság megléte
- az együttműködés fokozásához a szereplőknek értékelniük kell tudni egymást
- csak az egyes szakértők tudásbázisára építve ösztönözhető az együttműködés



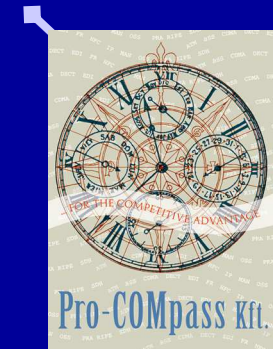
# EGYÜTTMŰKÖDÉS (1. folyt.)



## Jellemzők (folyt.):

- bürokratikus kultúra nehezen alakítható együttműködővé (az itt dolgozók világos hatalmi és elszámoltatási viszonyokat kívánnak, a 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 kiküszöbölhetik

# EGYÜTTMŰKÖDÉS (2. folyt.)



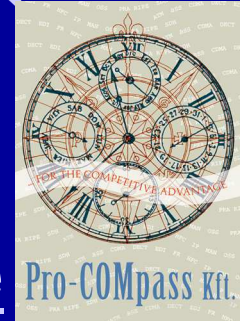
## Jellemzők (folyt.) :

- együttműködés kialakítása és a csapatban résztvevők személyiségének illesztése a menedzser feladata (együttműködési folyamat meghatározása, a kulcs szereplők kijelölése, felelősségek kiosztása, az ösztönző rendszer kialakítása)
- világos szerepek és célok nélkül az emberek azokhoz a támogató folyamatokhoz (pl.: kommunikációs-, konfliktus megoldási-, eredmény mérési-, teljesítmény értékelési folyamatok) csatlakoznak, amihez inputokat kapnak

# ÖNBECSÜLÉS

**Definíció :** képességek helyes felismerése (önismeret - mértéke határozza meg a környezettől való függőségünket) és pozitív gondolkodás önmagunkról

(szerénység = saját képességeink reális felmérése és annak felismerése, hogy az eredményekhez szükségünk van mások közreműködésére, más vélemények tiszteletben tartására)



# ÖNBECSÜLÉS ( 1. folyt. )



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 elkötelezettnek kell lenni és nem szabad félni a kudarctól)

Önkép javításhoz pozitív „belső beszéd”, azaz gondolkodásra (meggyőződések és elképzelések összesítésére) van szükség.



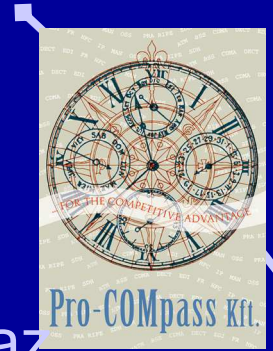
# ÉRTÉKREND



Szilárd értékrend sikeres cégek szerint fontosabb, mint a tudás. Japán példa (Toyota alapítók értékei) :

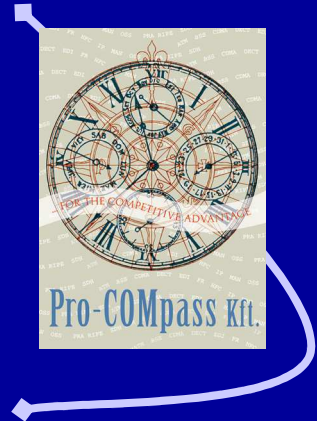
- folyamatos fejlődésre összpontosító gondolkodásmód („kaizen”)
- alapmeggyőződések
  - holnap jobb lesz - az akadályok kihívások
  - mindenkinek nyernie kell (csapat a felelős)
  - az ügyfél az első (a kereskedő a második, a gyártó az utolsó)
- az emberek és a képességek tiszteletben tartása
- csapatmunka
- szerénység
- az első kézből történő tapasztalatszerzés fontossága („gencsi genbucu” – „saját szemével látta”)

# CÉLKITŰZÉS



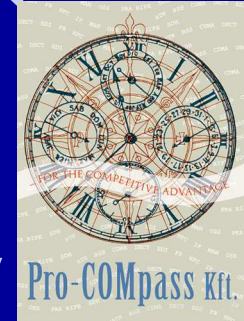
- **Először a célt kell tisztázni, aztán a hozzávezető utat** (az elfogadott cél automatikusan nyitottá teszi az információ befogadó rendszert/retikuláris aktiváló rendszer/ a cél eléréséhez fontosak információk számára)
- Fontos a **közös célok (jövőkép) belső meggyőződéssé válása** (asszimiláció) az „egy hajóban evezünk” 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)

# CÉLKITŰZÉS (folyt.)



- A célokhoz **pozitív viszony** automatikusan hozzákezdést, innovativitást és kreativitást jelent a megoldásban.
- A **negatív viszony** automatikusan a cél (lehet, hogy ráerőltetett) megvalósítása elleni cselekvést, találékonyságot, és kreativitást a megvalósítás elleni kifogások megtalálására vált ki.
- Célkitűzés megerősítési folyamatában a **visszacsatolásnak fontos szerepe van** (minél sajátosabb és részletesebb a végeredmény annál pontosabb és erőteljesebb visszacsatolásra van szükség).

# MUNKA ÉLVEZET



**Elégedettség a munkával** : a munka szakmai kihívása, azaz a személyes és szakmai igények, hogy teljesülnek

- alkotó motiváció : pozitív hajtóerő, mely jutalom (külső vagy belső) elérésén alapul („akarom”), felelősség vállalással. Tökéletes megoldásra törekvés segít a kudarcok elviselésében
- korlátozó/gátló motiváció : félelmen vagy hatalmon alapuló hajtóerő, a tettek és döntések felelőssége másoknál vagy a múltban Kifogás keresés, hajtóerő hiány, kudarcból való félelem

A pozitív hajtóerőt **megfelelő gondolkodással** kell kialakítani (nem szigorral). A pozitív hajtóerő nem növeli csak felszabadítja a lehetőségeinket.

# JAVÍTÁS ÉS TANULÁS SZENVEDÉLYE



Példa : a Toyota **permanens javítás** helyi viszonyokra testre szabott folyamatának lépései

- 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

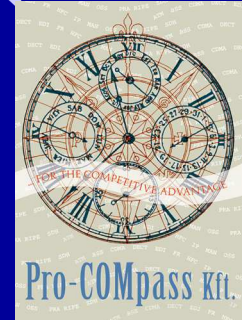
# GYAKORLATI TENNIVALÓK

## 1. Személyiség pszichológia alapelveinek tudatosítása a munkatársakban

- önkép (hit rendszer) kontrollálja a cselekedeteinket Olyanná válunk, úgy viselkedünk amilyennek ismerjük magunkat.
- gondolkodás módunk meghatározza létünket
- külső- vagy belső kontroll attitűdűek vagyunk-e ?
- az önismeret realitása határozza meg a környezettől való függőségünket.
- minden jelentős és tartós változás belülről kezdődik (képzeletünkben) és fokozatosan válik „valósággá”.



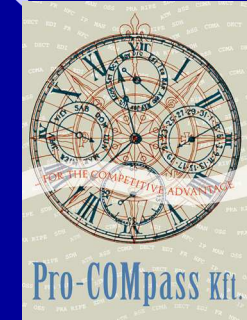
# GYAKORLATI TENNIVALÓK (1. folyt.)



## 1. Személyiség pszichológia alapelveinek tudatosítása a munkatársakban (folyt.) :

- változásokhoz hajtóerő abból jön, ha elégedetlenek vagyunk a meglevő helyzettel.
- szokások felülvizsgálata : rutin körülmények változtatásával a hatékonyság csökken, de a hibás irány elkerülhető
- kockázat vállalás : ha kiválóságra törekszünk – ami kemény munkát igényel és a kudarc lehetőségét tartogatja – akkor nem félünk a kudarctól, mert mindent megtettünk
- krízis, konfliktus menedzselés : fontos, hogy a krízist a fejlődés forrásaként kell tekinteni (kínai krízis szótagok : „veszély” és „lehetőség”)

# GYAKORLATI TENNIVALÓK (2. folyt.)

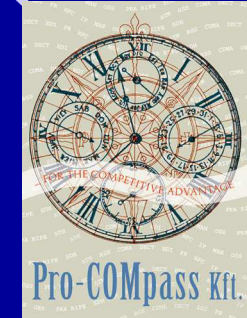


## 2. Bizalom építés

- hatalmi létrán felülről bizalom megadás
- nyílt kommunikáció (semmilyen szükséges információ nincs visszatartva),
- személyes példa,
- őszinteség,
- négy szemközti beszélgetések,
- vélemények-ötletek figyelmes meghallgatása és felhasználása,
- teljesítmény számonkérhetősége mindkét irányban (nemcsak vezetők értékelik a beosztottjaikat, de a beosztottak a vezetőiket !)



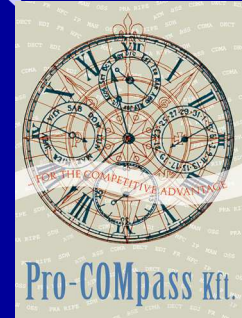
# GYAKORLATI TENNIVALÓK (3. folyt.)



## 3. Együttműködés ösztönzése (kultúrák illesztése)

- felsőszintű stratégiai cél az együttműködés ösztönzése (együttműködés elismerése)
- együttműködési folyamatok tervezése (támogató folyamatok : konfliktus megoldás, eredmény mérés, teljesítmény értékelés)
- szerepek tudásbázisra alapozott kiosztása (együttműködő típusú emberek választása)
- kapcsolat (formális és informális) építés, nyílt visszacsatoló (egymást értékelő) beszélgetések
- ösztönző rendszer létrehozása (ki értékeli, mi alapján, milyen ösztönzőkkel ?).

# GYAKORLATI TENNIVALÓK (4. folyt.)



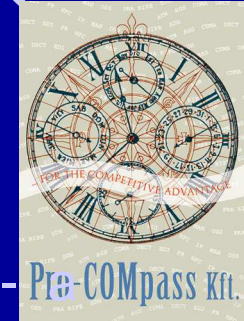
## 4. Speciális HR kultúra

- Megfelelő értékelési szempontok a munkatársak értékelésére. Értékelt jellemzők :
  - személyes vonzerő („dzsinbo”)/a viselkedés mennyi tiszteletet és elismerést váltott ki/
  - kitartás és rugalmasság,
  - hajlandóság mások véleményének meghallgatására és tanulás másoktól,
  - szenvedélyes törekvés a javításra,
  - jó csapatjáték,
  - gyors probléma megoldás,
  - coach szerep vállalása
  - szerénység

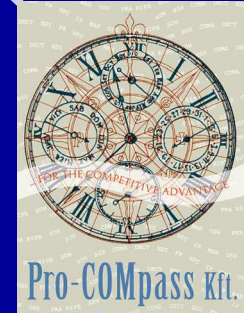
# GYAKORLATI TENNIVALÓK (5. folyt.)

## 4. Speciális HR kultúra (1. folyt.)

- mentori rendszer (modern mester-tanonc rendszer) - kiemelkedők viszik a kultúrát
- támogató szakértői hálózat létrehozása (tudás menedzsment, a tudás auditálása),
- belső képzések (pl.: probléma megoldásra mentorok felhasználásával)
- csapatépítés – hálózatépítés (informális-formális, horizontális-vertikális) : kirándulás, workshop, ünnepség, öntevékeny csoportok/hobby, sport, közös érdeklődés/
- projekthez tartozás erősítése (név, logo, projekt cél fontosságának bemutatása, egyediség hangsúlyozása, speciális eredmények bemutatása)



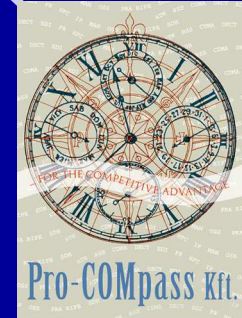
# GYAKORLATI TENNIVALÓK (6. folyt.)



## 4. Speciális HR kultúra (2. folyt.)

- pozitív munkakörnyezet (befolyásolja a projekt-csapat teljesítményét). A munka környezet összetevői :
  - fizikai :irodai szolgáltatások, munkafolyamatok, támogató infrastruktúra,
  - pszichológiai : vezetői bizalom, büszkeség, tekintély, kockázat megosztás, csapatszellem, munkabiztonság
  - érték : teljesítmény, új ötletek, őszinte vélemény, tudás, tapasztalat, hitelesség, szabadság, autonómia
  - vezetés (iránymutatás, támogatás), ahol
    - a világos célkijelölés,
    - a döntési jog átadása (felelősség átruházással),
    - a motiváció,
    - a nagy kockázatú, de nagy eredményességű projektek ösztönzése,
    - az innováció segítése,
    - a tanulás támogatás a jellemző

# GYAKORLATI TENNIVALÓK (7. folyt.)



## 5. Új döntési modell igénye (a pozicionális hatalom elválnak a tudásra alapozott hatalomtól )

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

# GYAKORLATI TENNIVALÓK (8. folyt.)



## 6. Kommunikáció követelményei

- nyílt, egyértelmű kommunikáció (felülről indul, eredménye időmegtakarítás)
- figyelni kell a különböző információ szűrőkre (bizalom, nem, kor, kulturális különbség, érzelmi állapot, sztereotípiák)
- fontos, a változás előtti helyzet hibáinak, tarthatatlanságának bemutatása, majd ezt követi a változás javító hatása (változásokhoz hajtóerő abból jön, ha elégedetlenek vagyunk a meglevő helyzettel).
- visszacsatolás
  - gyors visszacsatolás problémák esetén
  - célkitűzések rendszeres megerősítése (pl: projekt szoba falújságja, vállalati újság, hirdető tábla, stb.)
  - a szereplőknek egymás értékeléséhez is nélkülözhetetlenek a nyílt visszacsatoló beszélgetések, aminek szervezése a projektmenedzser feladata

# ÖSSZEFOGLALÁS



1. Projekt kultúra változtatása csak a befogadó szervezetek kultúrájának változtatásával valósítható meg
2. Kultúra változtatásban a felsővezetés szerepe meghatározó
3. A kultúra változtatáshoz az egyes emberek gondolkodását kell megváltoztatni („kritikus tömeg”)
4. A kultúra változtatás hosszútávú folyamat, de azonnal elkezdhető (fokozatos javulás) !

# FELHASZNÁLT IRODALOM

- Morita Akio : Made in Japan, Árkádis, Budapest, 1989
- F. Fukuyama : Trust : The social virtues & the creation of prosperity, New York, The Free Press, 1995
- L.&D.Tice: Investment in Excellence, Pacific Institute, 1990
- P. M. Senge : Az 5. alapelv. HVG, Bp, 1998
- A.S.Grove : Csúcsteljesítményű vezetés, Bagolyvár, 1998
- R. Gareis : Development of a Project-Specific Culture,  
IPMA World Congress`04, Budapest
- M. Macoby : Creating Collaboration, IEEE Engineering Management Review, Vol 35, No 4, 2007, pp 14-17
- T. Hirotaka, O.Emim S.Norihiko : The Contradictions that drive Toyota`s Success, Harvard Business Review, June 2008, pp 96-104
- W.M. Grdzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska : Trust Management, the New Way in the Information Society, Institute of Organization and Management, vol 2, No2, pp 2-8

