

SEBESTYÉN Zoltán – PÁDÁR Katalin – PATAKI Béla

A PROJEKTEK ÉS A VÁLTOZTATÁSOK SZEREP- ELMÉLETEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

A szerzők jelen cikkükben a projektmenedzsment és a változásmenedzsment szakirodalmában olvasható szerepelméleteket hasonlítják össze. A hasonlóságok szembeötlőek, de nem nyilvánvaló, hogy az egyes definíciók pontosan miben egyeznek vagy térnek el egymástól. A két szakterület irodalmában nem találtak ilyen összehasonlító elemzést. Először összehasonlítják a projekt, az elsőfokú (morfostatikus) és a másodfokú (morfogenetikus) változás közkeletű definícióit, hogy körülhatárolhassák a közöttük lévő átfedéseket, ahol egyáltalán van értelme összevetniük a különböző szerepmeghatározásokat. Találnak közöttük átfedést, ahol a különböző szerepdefiníciók egyaránt érvényesek, így összehasonlíthatók egymással. A két szakterület szerepmeghatározásainak tartalmát elemezve teljes egyezések, részleges hasonlóságok és különbségek is találhatók. Legfontosabb megállapításuk az, hogy a tartalmi átfedések és kapcsolódások miatt mindkét szakterület oktatói, kutatói és gyakorlati művelői komoly haszonnal forgathatják a másik terület szerepelméleti szakirodalmát is.

Kulcsszavak: projektmenedzsment, változásmenedzsment, szerepmeghatározások

A szerepelméletek tagadhatatlan – mind a változásmenedzsment, mind a projektmenedzsment területén való – jelenléte és fontossága ellenére még mindig jellemző az olyan kutatások hiánya, amelyek ezt a két területet egyszerre, együtt vizsgálják (Gareis – Huemann, 2008); mindenekelőtt azt elemezve, és egyértelműen meghatározva, hogy mely területeken fedi át egymást ez a két menedzsmentdiszciplína, vagy másképp kifejezve: hogy mi a közös értelmezési tartományuk. „A szakirodalomban a változások, folyamatok, programok és projektek közötti különbségek nincsenek pontosan tisztázva, és ebből kifolyólag a változásmenedzsment folyamat-, projekt- és programmenedzsmenttel való kapcsolata sincs megfelelően meghatározva.” (Gareis, 2010) Ennek a cikknek az a célja, hogy a két szakterület különböző szerepelméleteit összehasonlítsa. Ennek érdekében először a változásmenedzsment és a projektmenedzsment egymást átfedő tartományait kell meghatározni, körülhatárolva ezzel az egyes szerephalmazok összevetésének értelmezési tartományát.

A tudományos igény mellett gyakorlati jelentősége is van ennek a határterületi kutatásunknak: „a változás-

menedzsment és a projektmenedzsment összehangolása új kihívássá vált a szervezetek számára” (Tréhorel, 2007), mivel a szervezetek a projektmenedzsmentre mint a jobb teljesítményhez, és ebből kifolyólag sikeresebb változ(tat)áshoz vezető útra tekintenek.

Annak érdekében, hogy tisztázhassuk az egymást átfedő területeket, az első és leginkább kritikus lépés maguknak a vizsgált fogalmaknak, vagyis az elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfogenetikus) változásnak, illetve a projekteknek a meghatározása.

Elsőfokú és másodfokú változás

A változásmenedzsment és néhány más szakterület (pl. a pszichológia) irodalma elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfogenetikus) változásokat különböztet meg (Bartunek – Moch, 1987, 1994; Levy, 1986; Lyddon, 1990; Mink et al., 1993; Smith, 1982; Tranfield – Smith, 1990; Watzlawick et al., 1990). Az elsőfokú vagy morfostatikus változás csupán az adott rendszer működési módjának (beállításának, munkapontjának, üzemmódjának) a megváltozása, miközben a rendszer

felépítése (morfológiája) változatlan marad (statikus). A másodfokú vagy morfogenetikus változás viszont a rendszer felépítésének a megváltozása, a régi helyett egy új, másfajta felépítésű (morfológiájú) rendszer létrehozása (genezise). A klasszikus menedzsmentfunkciók (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés) közül az irányítás morfosztatikus változásokat hoz létre, míg az áttervezést (újratervezést) követő átszervezés (újjászervezés) eredménye morfogenetikus változás. A vezetés mindkét fajta változáshoz szükséges, hiszen mindkettőt emberekkel végezzük, de jóval fontosabb szerepet játszik a morfogenetikus változtatásokban, mint a morfosztatikusokban, mert a morfogenetikust az emberek sokkal nehezebben fogadják be (Kotter, 1990).

Bartunek és Moch (1987, 1994) bevezette a harmadfokú változás fogalmát is a szervezet változtatási kapacitása fejlesztésének jelölésére. Mi nem használjuk ezt a fogalmat, mert nem illik bele az első- és másodfokú változások tipológiájába. Ez a klasszikus tipológia ugyanis aszerint különbözteti meg a két típust, hogy magának a rendszernek a felépítése (morfológiája) megváltozik-e vagy sem, teljesen függetlenül attól, hogy konkrétan mely jellemzője módosul. A harmadfokú változás fogalma egy teljesen más osztályozási elvű tipológiába való – egy olyanba, amelyik a változtatás tárgya szerint tesz különbséget: pl. technológiaváltások, kultúraváltások, felvásárlások és egyesülések stb. Egyetlen tipológiában sem szabad keverni a különböző osztályozási nézőpontokat, márpedig Bartunek és Moch éppen ezt a hibát követi el. Harmadfokúnak nevezett típusukat ezért figyelmen kívül hagyjuk. Egyébként tartalmilag is lényegtelen mondanánk szempontjából a változtatás konkrét tárgya, mert ebből a szempontból nincs különbség az általunk vizsgált szerepekben.

„Alapvető változás olyankor fordul elő, amikor az emberek úgy érzik, hogy életük vagy környezetük valamely fontos aspektusának irányítása kicsúszik a kezükből.” (Conner, 1993) Az „alapvető változás” fogalmát Conner a morfogenetikus változás fogalmához hasonló értelemben használja: olyankor veszítjük el a kontrollt fontos dolgok fölött, amikor azok jelentősen másmilyenné válnak, mint korábban voltak. A változásmenedzsment a másodfokú (morfogenetikusan) változtatások menedzselésével foglalkozó menedzsment-szakterület (Mink et al., 1993).

A projektmenedzsment értelmezése

A szerepeknek a projektmenedzsment és a változásmenedzsment szemszögéből történő elemzéséhez tisztázni kell a projektmenedzsment szakterületéhez való viszonyunkat: meg kell határozni, mit tekintünk projektnek.

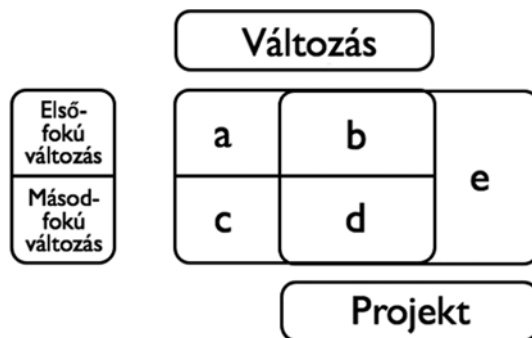
A projekt mint fogalom, jelenség, illetve bármi más, amit olyan gyakorló szakemberek számára jelent, akik valaha különleges feladatokat akartak megoldani szokatlan, különleges feltételek mellett, évszázadok óta léteznek. Ilyen jellegű feladatok a civilizáció kezdete óta léteznek (például egyiptomi piramisok, kínai nagy fal). Önálló szakterületként, saját eszközrendszerével, technikáival és módszereivel az ötvenes évek közepén jelent meg, majd azt követően a legfontosabb alapelvei szinte teljes mértékben kialakultak nagyjából egy évtized alatt.

Számos mérvadó kutató, gyakorló ipari szakember, illetve nemzetközi szabványosító szervezet definiálta a projektet saját megközelítése szerint. Kerzner (2002), az egyik legismertebb szakember, könyvét egy kifejezetten ironikus, de találó definícióval kezdi. Szerinte a projektmenedzsment azon illúzió létrehozásának művésze, hogy a végeredmény előre meghatározott és megfontolt cselekedetek sorozata, valójában pedig csak vakszerencse. A teljesség kedvéért meg kell jegyezni, hogy könyvében a projektekre megadott egy minden feltételnek megfelelő, precíz, és a szükséges elemeket teljesszűrésű felsorakoztató definíciót is. Többek között arra is kitér, hogy viszonylag rövid távú folyamatról és különleges, egyedi célokról van szó (Kerzner, 2002).

Graham (1985) hangsúlyozza, hogy a projektek mindig emberi erőfeszítések eredményei. A Meghatározása azt is tartalmazza, hogy a projekt rögzített időtartammal és költségvetéssel rendelkezik. A brit szabványügyi szervezet, a Standards Institute szerint (BS6079) a projekt koordinált tevékenységek halmaza (British Standards Institution, 2002). A német szövetség, a German Society for Project Management (GPM) alapján a projekt egy vállalkozás, amelyet alapvetően a feltételek különlegességei jellemeznek. A feltételek között hangsúlyos szerepet kapnak a korlátos emberi erőforrások (Cleland – Gareis, 2006). Az ISO 10006 minőségmenedzsment-rendszer irányelveiben kiemeli, hogy a szervezet ideiglenes, és a projekt élettartamára alakították (International Standard, 2003). A Német Szabványügyi Intézet DIN 69901-es számú szabványa úgy jellemzi a projektet, ami egy olyan tervszándék, amelynek legfontosabb jellemzője a feltételek egyszeri előfordulása az adott összetételben. A projekt céljának mérhetőnek kell lennie (German Institute for Standardization, 1987). Az Association of Project Managers (APM) megállapítja, hogy minden projekt hasonló életcikluson keresztül bontakozik ki (Association of Project Managers, 1993).

A fenti bekezdésben áttekintettük az egyes definíciókra jellemző sajátosságokat. Most meghatározzuk, hogy milyen alapvető tulajdonságok tesznek különbséget a projektek és a megszokott, rendszeresen végre-

A változások típusai és a projekt fogalmának tartományai



„b” tartomány: elsőfokú változás, amely egyben projekt is

Amikor valaki olyan projektekről beszél, amelyek elsőfokú változást okoznak, arra gondol, hogy a projekthez kapcsolódó változ(tat)ások nem vonnak maguk után változást a rendszert magát, annak valamely lényegi részét (pl. a szervezet struktúráját) illetően. Vegyünk például egy vállalatot, amely új házak építéséhez kapcsolódóan komplett szolgáltatást nyújt – a tervezéstől a kivitelezés befejezéséig. A folyamat a tervezéstől kezdve, a falak felhúzásán át, az utolsó csempék felrakásáig nem különbözik minden egyes ügyfél esetében; a részletek viszont valószínűleg egyediek lesznek az esetek többségében, minthogy minden egyes ügyfélnek meglesz a saját elképzelése arról, hogy a leendő háza milyen legyen. Más szavakkal: a projektek lényege és az azokat véghezvivő szervezet a házak tervezése és építése során – elsőfokú változások mellett – változatlan marad. Ezek a projektek természetesen generálhatnak másodfokú változást (példánkban új épületet) a környezetükben, a vizsgált rendszerben (az építőipari cégnél) azonban nem.

„c” tartomány: másodfokú változás, amely nem projekt

Ahogy az korábban már tárgyaltuk, néhány változ(tat)ás a rendszer új morfológiáját eredményezi, és nem is olyan nehéz ilyen változásokat elképzelni. Nehezebb azonban olyan másodfokú változást találni, amely nem projekt. A megoldás valahol a projekt korábban idézett definícióiban van elrejtve: pl. „előre meghatározott, szándékos cselekedetek”, közelebből meghatározott célok (Kerzner, 2002); emberek csoportja révén valósul meg (Graham, 1985); emberi korlátok (Cleland – Gareis, 2006) stb. Jelen esetben a szándékos és az emberi cselekedet a kulcsfogalmak. Elképzelhetők-e vajon olyan esetek, amelyek alapve-

hajtott üzleti folyamatok között; vagyis mikor mondhatjuk egy folyamatra, tevékenységek sorozatára, hogy projektet alkotnak. A legnagyobb és legbefolyásosabb nemzetközi projektmenedzsment-szervezet, a Project Management Institute szerint a projekt időszakos törekvés egy egyedülálló termék vagy szolgáltatás előállításának vállalására (Project Management Institute, 2008). Úgy gondoljuk, hogy e két jellemző okozza a lényeges különbséget, és ezek az elemek egyetlen definícióból se maradhatnak ki. Ha egy folyamat egyedi, és azt határozott időtartamra tervezték, akkor projektnek nevezhető, mert egyértelműen különbözik a szervezet szokásos tevékenységeitől. Ez a fajta megközelítés nem előzmények nélküli. Buchanan és Boddy 1992-ben ugyanezen következtetésre jutottak projektdefiníciójukban (Buchanan – Boddy, 1992).

A változásmenedzsment és a projektmenedzsment átfedő tartományainak meghatározása

Az elsőfokú (morfostatikus) és másodfokú (morfo-genetikus) változások, valamint a projektek meghatározása után megvizsgáltuk, hogy melyek a két menedzsmentdiszciplína átfedő területei. Az 1. ábra a változások és projektek összes lehetséges tartományát (a-e) mutatja be, az alábbiakban pedig részletesen tárgyaljuk, hogy melyek léteznek valójában is a gyakorlatban, és válhatnak ezáltal további elemzés tárgyává.

Ezen tartományok fejtegetésekor a két változástípust magára a megfigyelt rendszerre vonatkozóan tekintjük, függetlenül attól, hogy milyen típusú változást generálnak az adott rendszeren kívül. A vizsgált rendszernek csak akkor van szüksége változásmenedzsmentre, ha bizonyos részei vagy az egész rendszer másodfokú változáson megy keresztül. Amennyiben másodfokú változások csak a rendszeren kívül történnek, de a rendszeren belül nem, akkor ezeket az eseteket elsőfokú változásnak tekintjük, mivel magában ebben a rendszerben nincs szükség a változásmenedzsment alkalmazására. Adott változások ilyen osztályozásba történő besorolása attól függ, hogyan definiáljuk a vizsgált vagy menedzselt rendszer határait.

„a” tartomány: elsőfokú változás, amely nem projekt

Az elsőfokú változások, amelyek nem projektek, olyan változások lehetnek, amelyek hatással vannak pl. egy szervezet mindennapi, szokásos működésére, a rendszer lényegét (definíció szerint) változatlanul hagyva. Nem szorul különösebb magyarázatra, hogy a munkamegosztás rendszeres változtatása egy irodában vagy egy műhelymunka során (pl. rotáció) elsőfokú változás, de egyértelműen nem projekt.

tően megváltoztatnak egy-egy rendszert anélkül, hogy emberi beavatkozással járnának – azaz másodfokú változások, amelyek nem projektek? Véleményünk szerint a természeti és ipari katasztrófák (pl. a tavaly őszi Ajkakörnyéki vörösiszap-katasztrófát okozó gátszakadás vagy az idei tavaszi japán földrengés és szökőár) megfelelő példák erre a tartományra.

„d” tartomány: másodfokú változás, amely egyben projekt is

Úgy véljük, nem igényel nagyobb erőfeszítést olyan másodfokú változásokat találni, amelyek projektek is egyben. Ezek a változások egyediek és átmenetiek (korlátozott időtartamúak), és magának a rendszer lényegének a megváltozásával járnak együtt. Új üzletágak elindítása, új telephelyek létesítése vagy régiiek bezárása, technológiaváltások, fúziók és akvizíciók stb. egy vállalat életében jó példák olyan másodfokú változásokra, amelyek egyidejűleg projektek is.

„e” tartomány: változások nélküli projektek

Az utolsó lehetséges tartományba olyan projektek tartoznának, amelyek nem járnak semmilyen változással. Azonban ezt a tartományt alaposan végiggondolva sem sikerült egyetlen példát sem találnunk, így ezt nem létezőnek tekintjük. A projekteket irányítják, márpedig – amint a két változtatási típus fogalmának ismertetésekor tisztáztuk – az irányítás elsőfokú változásokat eredményez.

Mínthogy a változásmenedzsment kizárólag másodfokú változásokkal foglalkozik („c” és „d” tartomány), és azok a változások, amelyek a „c” tartományba tartoznak nem projektek, a további elemzések és megállapítások a „d” tartományra vonatkoznak – vagyis a projekt- és változásmenedzsment közös tartományára, az olyan másodfokú változásokra, amelyek projektek is egyben. Ez a „d” tartomány alkotja tehát a szerepelméletek összehasonlításának értelmezési tartományát. Ennek meghatározása után összegyűjtöttük és összehasonlítottuk a két vizsgált diszciplína szerepmeghatározásait.

A változtatás szereplői

A változtatásnak négyfajta tipikus szereplőjét különböztetjük meg: a szponzort (sponsor), az ügynököt (agent), a célpontot (target) és a szószólót (advocate) (Conner, 1993: p. 105–124.; Conner, 1998, p. 219.; Harrington – Conner – Horney, 2000: p. 53–58., 72–88., 90–93.).

Szponzor

A szponzorok azok a személyek vagy csoportok, akiknek megvan a hatalmuk a változtatás legitimálására, jóváhagyására, szankcionálására (jutalmazására,

büntetésére). Ők döntenek el, milyen változtatások történjenek, tudatják a szervezettel az új prioritásokat, és megfelelő támogatást nyújtanak a sikerhez. A szponzorok gondoskodnak a változtatás megvalósításának feltételeiről, majd pedig betartatják a határidőt és a költségvetést. Olyan magas beosztásban kell lenniük, hogy hatáskörük kiterjedjen a változtatás teljes színterére, máskülönben nem hozhatnák meg az összes szükséges döntést, és így nem lennének alkalmasak a szponzori szerepre.

A szponzor tehát a változásmenedzsmentben nem a magyar köznyelvben szokásos szűk, „pénzügyi támogató” jelentéssel szerepel, hanem az angol nyelvben meglévő teljes, tág jelentéstartományával. A magyar nyelvű változásmenedzsment-szakirodalom egy részében (pl. Pataki, 1999: 42–43. o.) „védnök” fordításban szerepel. Mivel a magyar nyelvű projektmenedzsment-szakirodalomban egységesen meghagyták a „szponzor” szóhasználatot, ezért mi is egységesen így nevezzük ezt a szerepet.

Kétfajta szponzor van: elindító (initiating) és fenntartó (sustaining). Az elindító szponzorok általában magasabban vannak a szervezeti hierarchiában, mint a fenntartók. Az elindító szponzornak hatalmában áll szakítani a fennálló állapottal és elindítani a változtatás egészének folyamatát. A fenntartó szponzorok viszont a maguk területén elég közel vannak a célpontokhoz (meghatározásukat l. később) ahhoz, hogy a változtatás célján tudják tartani a figyelmüket, és fenn tudják tartani a motivációjukat. Mintegy az elindító szponzorok „helytartóiként” gondoskodnak róla, hogy az ő területükön valóban megvalósulhassanak a központból elrendelt változtatások.

A szponzor használatos elnevezése még a változtatási stratégia (change strategist) is (Kanter – Stein – Jick, 1992).

Ügynök

Az ügynökök azok a személyek vagy csoportok, akik a változtatás gyakorlati kivitelezéséért felelősek. Az ügynökök sikeressége problémaelemző, tervező és megvalósító képességükön múlik.

Az ügynök használatos elnevezése még a változtatás implementálója (change implementer) is (Kanter – Stein – Jick, 1992).

Célpont

A célpontok azok a célszemélyek vagy célcsoportok, akikre irányul, akiket közvetlenül érint a változás: akiknek valamit ezentúl másképp kell csinálniuk, akiknek meg kell változniuk. Ők azok, akiket tájékoztatni, oktatni kell, hogy megértsék a változást, amit be kell

fogadniuk. Általában részt vesznek a megvalósítás folyamatában is.

A célpont (célszemély, célcsoport) használatos elnevezése még a változtatás befogadója (change recipient) is (Kanter – Stein – Jick, 1992).

Szószóló

A szószólók olyan személyek vagy csoportok, akik változást szeretnének, de nincs meg hozzá a hatalmuk. A költségmegtakarításokra vagy a termelékenység növelésére tett javaslatok korai halálra vannak ítélve, ha a javaslattevőknek nem sikerül megszerezniük a szükséges hatalommal rendelkező szponzorok egyetértését és támogatását.

Ha a változtatási kezdeményezés kellően magas szintről indul, akkor nem beszélhetünk szószólókról, hiszen egy kellő hatalmú menedzsernek nem kell elnyernie senki pártfogását, hanem szponzorként elindíthatja a változtatást. Ha viszont alulról, kellő hatalommal nem rendelkező személyektől indul a kezdeményezés, akkor ők csak szószólók lehetnek mindaddig, míg nem találnak szponzort a változtatási javaslatukhoz.

A fenti négy szereplős szereposztás a korábban elterjedt két- és háromszereplősből fejlődött ki. A kétszereplős modell csak ügynököt és célpontot különböztetett meg, ahol az ügynökök „azok, akik felelősek a változtatás szükségességének felismeréséért, a jövőkép kialakításáért és a kívánt eredmény specifikálásáért, majd a végrehajtásáért” (Ford – Ford – D’Amelio, 2008), azaz a négy szereplős modell szponzora, ügynöke és szószólója egyaránt ebbe értendő bele. A háromszereplős változat (Kanter – Stein – Jick, 1992) már különbséget tesz a változtatás stratégiája (azaz szponzora) és implementálója (azaz ügynöke) között, de a szószóló még nem szerepel benne. A továbbiakban a legfejlettebb, legfinomabb megkülönböztetésre alkalmas négy szereplős modellt használjuk.

A projekt szereplői

A legszélesebb körben használt projektmenedzsment szakirodalomban manapság a következő kulcsszereplőket különböztetik meg.

Szponzor

A szponzor fő funkciója – legyen akár egy személy vagy egy csoport – az, hogy elősegítse a lehető legjobb döntések időben történő meghozatalát, miközben gondoskodik a projekt számára finansziális erőforrásokról, készpénzben vagy természetben (Kerzner, 2002: p. 361.; Project Management Institute, 2004: p.

26.). „A projekt szponzora általában a szervezet felső (executive) szintjéről jön, és elsősorban a felső szint és a kliensek kapcsolatának fenntartásáért felelős. A szponzor gondoskodik róla, hogy a szerződő szervezettől származó korrekt információ eljusson a felhasználó szervezet felső (executive) szintjére (...)” (Kerzner, 2002: p. 354.)

Megjegyezzük, hogy a PRINCE2 (Projects in Controlled Environments, second version) modelljének (Office of Government Commerce, 2004) executive szereplője hasonló a szponzorhoz. „Az executive szerepe gondoskodni arról, hogy a projekt a teljes életciklusa során fókuszáltan haladjon célja felé, és olyan terméket hozzon létre, amely megvalósítja a tőle várt előnyöket. A szponzornak el kell érnie, hogy a projekt értéket hozzon létre a rá költött pénzért cserébe, gondoskodnia kell a projekt költségtudatos megközelítéséről, egyensúlyoznia kell a vállalat, a megoldást szállító és a felhasználó igényei között (Office of Government Commerce, 2004: p. 367.). Mivel azonban a szponzor tagja a projekttanácsnak (project board) – senior felhasználó, executive, senior beszállító –, úgy döntöttünk, hogy nem vizsgáljuk részletesebben ezt a szerepet önmagában, csak a projekttanács tagjaként (1. később). A szponzorok egy további fontos szerepe az, hogy a projekten kívülről is inputokat szerezhetnek a kezdeményezési folyamatcsoport számára.

Projektmenedzser

A projektmenedzser egy jó kommunikációs és interperszonális készségű személy, aki a projekt mindennapi menedzseléséért felelős, koordinálva és integrálva a különböző funkcionális területek tevékenységeit (amelyek a projektterv kidolgozásához, a terv végrehajtásához és módosításához szükségesek). A projektmenedzserek ügynökök módjára folyamatosan nyomást gyakorolnak a vonalbeli (line) menedzserekre, hogy jobban hasznosítsák erőforrásaikat annak érdekében, hogy a projekt létrehozza a kívánt termékeket, megfelelően az előzetesen meghatározott minőségi követelményeknek az adott költség- és időkereten belül (Project Management Institute, 2004: p. 26.; Kerzner, 2002: p. 7., 9., 145.; Office of Government Commerce, 2004: p. 372.).

Projektmenedzsment-team

A PRINCE2 egyik alapelve az, hogy a projektszervezet négy szintből áll: vállalati vagy programmenedzsment (corporate or programme management), a projekt iránymutatása (direction of the project), a projekt mindennapi menedzselése (day-to-day

management of the project) valamint a teamek menedzselése (team management). E négy szint megvalósítói ugyanebben a sorrendben: vállalati vagy programmenedzsment (corporate or programme management), projekttanács (project board), projektmenedzser (project manager) és teammenedzser (team manager). A projektmenedzsment-teamet a projekttanács, a projektmenedzser és a teammenedzser alkotják (Office of Government Commerce, 2004: p. 196.). A PMBOK (A Guide to Project Management Body of Knowledge – Project Management Institute, 2008) ezzel összhangban úgy definiálja a projektmenedzsment-teamet, mint „a projektteam azon tagjait, akik közvetlenül részt vesznek a projekt menedzselésének tevékenységeiben” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

Vevő/felhasználó

A vevő/felhasználó (customer/user) „az a szervezet, amely használni fogja a projekt termékét. Egy új gyógyászati termék felhasználói pl. azok az orvosok, akik felírják, azok a páciensek, akik szedik és azok a biztosítók, amelyek kifizetik. Néhány alkalmazási területen a vevő és a felhasználó szinonimák, míg máshol a vevő az, aki megvásárolja a projekt termékét, és a felhasználók azok, akik közvetlenül hasznosítják azt” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

Megvalósító szervezet

A megvalósító szervezet (performing organization) „az a vállalkozás, amelynek alkalmazottjai a legközvetlenebbül részt vesznek a projekt munkáinak elvégzésében” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

A projektteam tagjai

A projektteam tagjai (project team members) alkotják „azt a csoportot, amelyik elvégzi a projekt munkáját” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

Míg a „megvalósító szervezet” a projektet megvalósító szervezet egészét jelenti (pl. egy tanácsadó céget), addig „a projektteam tagjai” csak azokat, akik személyesen, közvetlenül is részt vesznek benne (pl. a tanácsadó cégen belül az adott tanácsadási projekten dolgozó teamet).

Hatásgyakorló

A hatásgyakorlók (influencers) „azok az emberek vagy csoportok, akiket közvetlenül nem érint a projekt termékének megvásárlása vagy használata, de a vevő szervezetben betöltött pozíciójuk miatt pozitív vagy negatív hatást tudnak gyakorolni a projekt haladására” (Project Management Institute, 2004: p. 26.).

Projektbajnok

A projektbajnok (project champion) magyarul kissé furcsán és félreérthetően hangzik. A „bajnok” ebben a kontextusban nem a „bajnokság nyertese”, hanem a „bajvívó vitéz” értelemben szerepel – hasonlóan ahhoz, ahogyan pl. a „cseh bajnok” Arany János Toldijában.

„A vállalatok arra biztatják alkalmazottjaikat, hogy találjanak ki új elképzeléseket, amelyeket ha jóváhagy a vállalat, akkor pénzbeli és nem pénzbeli jutalmakban részesítik az elképzelés kitalálóját. Az egyik ilyen jutalom az, hogy »projektbajnoknak« nevezik. Sajnos gyakran a projektbajnokot teszik meg projektmenedzserre, és bár az elképzelése technikailag rendben volt, a projekt kudarcba fullad.” (Kerzner, 2002: p. 17.)

Vállalati vagy programmenedzsment

A PRINCE2 szerint a vállalati vagy programmenedzsment (corporate or program management) a projekt szervezeti struktúrájának az a szintje, amelyik „kezdeményezi a projektet és meghatározza a korlátokat.” (A projektszervezet négy szintjét részletesebben lásd fentebb, a projektmenedzsment-team ismertetésénél.) (Office of Government Commerce, 2004: p. 196.)

Projekttanács

A projekttanács (project board) „a vállalati vagy programmenedzsmentnek tartozik felelősséggel a projekt egészének irányonáláért és menedzseléséért. Felelősségi és hatásköre arra terjed ki a projekttel kapcsolatban, amit a vállalati vagy programmenedzsment rábízott (projektmandátum). A projekttanács a projekt »hangja« a külvilág számára, és felelős mindenfajta publicitásért és a projektről szóló minden információ elterjesztéséért” (Office of Government Commerce, 2004: p. 365.). A PRINCE2 szerint a projekttanács összetételének mindig reprezentálnia kell három érdeket: a vállalatét, a felhasználóét és a szállítóét. Ezzel összhangban a projekttanácsban a következő szereplőknek kell jelen lenniük: executive, szenior felhasználó, szenior szállító (és projektbiztosítás) (Office of Government Commerce, 2004: p. 196–198.).

Teammenedzser

„A teammenedzser elsődleges felelőssége gondoskodni a projektmenedzser által meghatározott termékek elkészítéséről, megfelelő minőségben, a projekttanács számára elfogadható idő alatt és költséggel. A teammenedzser a projektmenedzsernek tesz jelentést és tőle kap utasítást.” (Office of Government Commerce, 2004: p. 374.)

A szerepek közötti kapcsolatok

Az 1. táblázat azt mutatja, hogy a két menedzsment-szakterület egyes szerepei – a korábban már definiált értelmezési tartomány keretein és korlátozásain belül – hogyan feleltethetők meg egymásnak. Fontos, hogy az érintettek/szereplők kapcsolatát nagyvállalati környezetben mutatja be. (A „nagyvállalati” kifejezést, a nagyvállalati projektmenedzsmenthez – Enterprise Project Management, EPM – hasonló módon használjuk.) Ennek az az oka, hogy kisebb vállalatoknál a szerepek, illetve az érdekeltségek gyakran átfedik egymást, és koncentráltan jelennek meg. Például a szponzor és a projektmenedzser, vagy a szponzor és az ügynök is lehet ugyanaz a személy. Ilyen szituációban az egyébként különvált szerepek egymással való kapcsolatának elemzése értelmetlen lenne.

Bár az 1. ábra a szerepek kapcsolatát inkább statikusan ábrázolja, nem szabad elfelejteni, hogy a változások és projektek időtartama alatt ezeknek a szerepeknek is megvan a maguk dinamikája. Jó példa erre – amennyiben változásokról beszélünk –, amikor a szószóló ügynökké válik. Ez éppen így van akkor is, ha projektszerepekről van szó: pl. a projektbajnok magától értetődően egyike lesz a projektteam tagjainak. Továbbá a projektbajnok tagjává válhat a projektmenedzsmentteamnek is. Kerzner (2002) szerint a projektbajnokot gyakran választják projektmenedzserré, bár megjegyzi, hogy az esetek jó részében ez rossz választásnak bizonyul (vö. fentebb a projektszereplők definíciójánál). Teammenedzser lehet egy korábbi projektbajnok is – a projekttől és az adott személytől függően.

A projektmenedzsmenttől eltérően a változásmenedzsment nem különbözteti meg a vevőt/felhasználót és a megvalósító szervezetet. Ennek az az oka, hogy a változásmenedzsmentben rendszerint magában a változást létrehozó rendszerben létrejövő változásokat vizsgáljuk. Ha például átstrukturáljuk a szervezetünket, akkor az egy változásmenedzsment-eset, mivel a rendszerünk (a szervezeti struktúra) a tevékenységünk tárgya. Viszont, ha menedzsment-tanácsadó céggént, pl. egy ügyfél vállalatánál lezajló strukturális változási folyamatnál látjuk el tanácsokkal a szervezetet, akkor ez az ügyfélszervezet számára változásmenedzsment-probléma, minthogy az változik a tanácsadási projekt eredményeként; de nem változásmenedzsment-probléma számunkra, mivel a saját szervezetünk változatlan marad.

Konklúzió

Elemzésünk alapján a szponzor kifejezés ugyanarra a szerepre vonatkozik mind a projekt-, mind a változásmenedzsmentben. Továbbá a következő kifejezések egymásnak részben megfeleltethető jelentéssel is bírnak (projektmenedzsment – változásmenedzsment):

- vállalati vagy programmenedzsment – elindító szponzor,
- projektmenedzser – ügynök,
- projektmenedzsment-team – ügynök,
- projekttanács – fenntartó szponzor és ügynök,
- teammenedzser – ügynök,
- vevő/felhasználó – szószóló,
- projektbajnok – szószóló.

1. táblázat

A változás- és projektmenedzsment-szerepek kapcsolata

| PRINCE2 | PMBOK | Kerzner (2002) | Szponzor | | Ügynök(ü) | Célpont | Szószóló (sz) |
|------------------------------------|-----------------------------|----------------|------------------|------------------|-------------------------|---------|---------------------|
| | | | Elindító(sz-e) | Fenntartó(sz-f) | | | |
| Szponzor | | | ugyanaz | ugyanaz | – | lehet | – |
| Projektmenedzser | | | – | – | hasonló | lehet | lehet |
| Projektmenedzsment-team | | | – | – | hasonló | lehet | lehet |
| | Vevő/felhasználó | | lehet, ha érinti | lehet, ha érinti | lehet, ha érinti | lehet | hasonló |
| | Megvalósító szervezet (msz) | | sz-e a msz tagja | sz-f a msz tagja | ü a msz tagja | lehet | sz a msz tagja |
| | A projektteam (pt) tagjai | | – | – | – | lehet | sz lehet a pt tagja |
| | Hatásgyakorló | | – | – | – | – | – |
| | | Projektbajnok | – | – | lehet, de nem mindig jó | lehet | hasonló |
| Vállalati vagy program-menedzsment | | | hasonló | – | – | lehet | – |
| Projekttanács | | | – | hasonló | hasonló | lehet | – |
| Teammenedzser | | | – | – | hasonló | lehet | – |

A teljes azonosság és a hasonlóság között nem mindig könnyű egyértelműen meghúzni a határvonalat. Tekintjük pl. a projektbajnok és a szószóló esetét: mindketten olyan javaslattal állnak elő, amelynek megvalósításához hiányzik a hatáskörük. Csakhogy a projektmenedzsment szakirodalmában úgy írják le a projektbajnok szerepét, hogy a főnökei felkérésére dolgoz ki javaslatot, míg a változásmenedzsment szerepleírása szerint a szószóló maga kezdeményez változást, és addig „házal” a javaslatával, amíg nem talál a szponzori szerepre alkalmas embert, aki fölkarolja azt. Ez azért nem teljesen ugyanaz. De elképzelhető, hogy mások eme eltérés ellenére a dolog lényegét illetően azonosnak tekintik a két szerepet, és aligha nevezhetnének tévesnek az elképzelésüket, inkább csak a miénktől kissé eltérő felfogásnak. A szubjektív megítélés más szerepek esetében is módosíthatja a hasonlóság mértékének általunk feltüntetett megítélését. E megítélésbeli eltérések megvitatása is előmozdíthatja a szerepek lényegének mélyebb elméleti megértését, valamint tudatosabb gyakorlati ellátását és menedzselését.

Táblázatunk azonos bejegyzésből álló sort és oszlopot is tartalmaz, amelyekhez talán érdemes némi magyarázatot fűznünk. Az azonos sor magyarázata az, hogy a projektmenedzsment szakirodalmában leírt hatásgyakorlónak megfelelő szerepet nem találtunk a változásmenedzsmentben. Az azonos oszlop pedig a célponté (célszemélyé, célcsoporté): a konkrét változtatás mibenlététől függ, hogy kit érint és kit nem egy-egy változtatás, nem önmagában a szervezetben elfoglalt pozíciótól vagy a kétfajta szerepelmélet szerinti egyéb szerepek betöltésétől. Egy új döntéstámogató programrendszer használatba vétele pl. érintheti csak a menedzsmentet, a beosztott fizikai dolgozókat nem, míg a termelés műszakbeosztásának módosítása pont fordítva. Egy új telephelyre való átköltözés pedig mindenkit érint. A legfontosabb az, hogy a bemutatott szerepek gyakorlónak hasznos mindkét tudásbázisra támaszkodniuk. A menedzserek ezekben a projektmenedzsment- vagy változásmenedzsment-szerepekben nemcsak az egyik, hanem mindkét terület szakirodalmát hasznosíthatják, tekintettel a szerepek némelyike közötti hasonlóságokra. Sajátjuké mellett a másik terület szakirodalmának olvasása szintén hasznos lehet a vizsgált területek kutatói, oktatói, tréneri és tanácsadói számára – ahogyan mi is nagyon hasznosnak találtuk, miközben ezen a kutatáson dolgoztunk.

Fontosnak tartjuk még megjegyezni, hogy bár munkánk elsősorban elméleti síkon igyekezett megragadni a szerepelméletek közötti különbségeket és hasonlóságokat, tisztában vagyunk vele, hogy a gyakorlatban számos olyan tényező van, a szervezeti kultúrától kezdve (pl. a már említett vállalati méreten át), amely hat a szerepekre, illetve azok egymáshoz való viszonyára.

Felhasznált irodalom

- Association of Project Managers* (1993): APM Body of Knowledge. Fifth Edition
- Bartunek, J.M. – Moch, M.K.* (1987): First-Order, Second-Order, and Third-Order Change and Organization Development Interventions: A Cognitive Approach. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 23, No. 4, p. 483–500.
- Bartunek, J.M. – Moch, M.K.* (1994): Third-order Organizational Change and the Western Mystical Tradition. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 7, No. , 1, p. 24–41.
- British Standards Institution* (2002): BS 6079. Guide to project management. BSI Group
- Buchanan, D. – Boddy, D.* (1992): The Expertise of the Change Agent: Public Performance and Backstage Activity. First Edition, Prentice Hall, Hempsstead
- Cleland, D.I. – Gareis, R.* (2006): *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects*. Second Edition: Planning, Organizing, and Controlling International Projects. Second edition, McGraw-Hill Professional
- Conner, D.R.* (1993): *Managing at the Speed of Change*. Villard Books, New York
- Conner, D.R.* (1998): *Leading at the Edge of Chaos*. Wiley, New York
- Ford, J.D. – Ford, L. W. – D’Amelio, A.* (2008): Resistance to Change: the Rest of the Story. *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, p. 362–377.
- Gareis, R.* (2010): Changes of organizations by projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 4, p. 314–327.
- Gareis, R. – Huemann, M.* (2008): Change management and projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 26, No. 8, p. 771–772.
- German Institute for Standardization* (1987): DIN 69901:1987-08; Projektwirtschaft; Projektmanagement; Begriffe
- Graham, R.J.* (1985): *Project management: Combining technical and behavioral approaches for effective implementation*. Van Nostrand Reinhold, New York
- Harrington, H.J. – Conner, D.R. – Horney, N.L.* (2000): *Project Change Management*. McGraw-Hill, New York
- International Standard* (2003): ISO 10006:2003; Quality management systems – Guidelines for quality management in projects. Second Edition
- Kanter, R.M. – Stein, B.A. – Jick, T.D.* (1992): *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Free Press, New York
- Kerzner, H.* (2002) *Project Management: a Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. Eighth Edition, John Wiley & Sons
- Kotter, J.P.* (1990): What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*, Vol. 68, No. 3, p. 103–111.

- Lehmann, V.* (2010): Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 4, p. 328–338.
- Levy, A.* (1986): Second-Order Planned Change: Definition and Conceptualization. *Organizational Dynamics*, Vol. 15, No. 1, p. 5–20. – Quoted by: Mink et al., 1993, p. 209–210.
- Lyddon, W.J.* (1990): First- and second-order change: Implications for rationalist and constructivist cognitive therapies. *Journal of Counseling & Development*, Vol. 69, No. 2, p. 122–127.
- Mink, O.G. – Esterhuysen, P.W. – Mink, B.P. – Owen, K.Q.* (1993): *Change at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, California
- Office of Government Commerce* (2004): *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Fourth Edition
- Pataki B.* (1999): Technológiaváltások menedzselése – a változásmenedzsment alkalmazása a technológiamenedzsment területén. Műszaki Könyvkiadó, Budapest
- Project Management Institute* (2008): *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*. Fourth Edition
- Smith, K.K.* (1982): Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change. in: Goodman, P. S. and Associates: *Change in Organizations*. Jossey-Bass, San Francisco, California, p. 316–374.
- Tréhorel, Y.* (2007): *Mettez du changement dans vos projects*, ANFOR, France – Quoted by: Lehmann, V. (2010): Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers. *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 4, p. 328–338.
- Tranfield, D. – Smith, S.* (1990): *Managing Change: creating competitive edge*. IFS Publications, Kempston, Bedford, UK
- Watzlawick, P. – Weakland, J.H. – Fisch, R.* (1990): *Változás*. Gondolat, Budapest

Cikk beérkezett: 2011. 6. hó