

### I./3.2.5.: Integrált projektmenedzselési módszertan kialakítása

Az előbbieken bemutatott érdemi kihívások sikeres kezelése a gyakorlatban együttes menedzselési viszonyulást és cselekvési keretet kíván meg. Ehhez nyújt segítséget az e szemléleteket integráló, a kihívások együttes gyakorlati kezelését ötvöző megközelítés, amely az innovációs folyamatok számos bizonytalansági aspektusának és menedzselési feladatainak racionális kezelését teszi lehetővé lényegi bizonytalanság esetén is.



Mutassa be az integrált módszertan lényegi jellemzőit!

Az **integrált módszertan** elősegíti az innovációs folyamat menedzselése során a kockázat- és bizonytalanság kezelését, a folyamat potenciális szereplőinek változó várakozásait, és fókuszpontba helyezi a szcenárióalkotást, valamint az iteratív megvalósítás dinamikus tervezését hálóelemzéssel, a kritikus aktorok és kulcsfontosságú változások periodikusan ismétlődő feltérképezéseivel. A radikális innováció menedzselésére kialakított módszer és menedzsment-eljárás, bár csak nagyon korlátozottan szolgáltat konkrét menedzselési technikát, lehetővé teszi, hogy valamely adott innovációs projekt iteratív módon valósuljon meg. A módszertan nem a klasszikus fejlesztési fázisra koncentrál, amikor a projektnek már jó esélye van a fennmaradásra, hanem az érzékeny **kutatási szakaszra**, amikor még az is kérdéses, hogy mely elemekből állhat össze a projekt.

Ha sikerre vezetnek a kezdeti véletlen próbálkozások a bizonytalanság iteratív menedzselésére tett erőfeszítések során, akkor önszervező rendszer fejlődik ki, és a folyamat stabilizálódó, robusztus sémához vezet el.



Hogyan menedzselhető a radikális innovációval kapcsolatos bizonytalanság és tudatlanság?

A radikális innovációval kapcsolatos bizonytalanságot és tudatlanságot 2 alapvető közelítésből is megközelíthetjük menedzselni. Az egyik az, hogy a bizonytalansági szakaszokban több projektet bátorítunk arra, hogy egymással versengve fussanak. Ez a **robusztus** próbálkozás. A másik út az, hogy olyan dinamikát hozunk létre, ami adekvát a felmerülő bizonytalanságokkal és tudatlansággal, ezért alkalmas arra, hogy az állandóan kísérő konfliktusokat is menedzselni tudja. Ez a **flexibilis** próbálkozás.

Az Európai Bizottság Kutatási Főigazgatósága által támogatott **SocRobust projekt** (1999–2001) menedzselésre kidolgozott módszerével önszerveződő háló dinamikájaként mutatja be a sikeres radikális innováció dinamikáját (Jolivet, Larédo és Shove, 2005). E projekt célja olyan módszer kifejlesztése volt, amely képes a résztvevők által vállalt szélsőséges kockázatok leírására, a radikális innovációs folyamat követésére és menedzselésére. A projekt eljárást ad a belső dinamikák csomópontjainak kezelésére, nyomon követve a releváns szereplőknek a technológiai választással kapcsolatos várakozásait. Figyelembe veszi a technológia további fejlesztését irányító heurisztikákat, a szereplők várakozásait a megvalósítandó radikális innováció hatásaival kapcsolatban, továbbá a meglévő és kialakulóban lévő hálózati kapcsolatokat.

A módszer lényeges eleme sajátos anticipatív jellege a szelekciós környezettel kapcsolatban. Amennyire lehetséges, a piac és a környezet várakozásait magába a projektbe, a lehetséges termék létrehozatalának folyamatába építi be komparatív szelektorokként, s



Mutassa be, hogyan épül fel a SocRobust metodika!



Mire szolgál az állapottáblázat?

nem vár arra, hogy csak későbbi szakaszokban reagáljon ezekre. Ez radikális innovációknál azért is fontos, mert esély van arra, hogy a folyamat különböző fázisaiban e komparatív szelektorok megváltoznak. Egyes támogatók ki-, beléphetnek, és újrastrukturálódhat a közöttük levő viszony is. Új, lehetséges fogyasztói csoportok bukkanhatnak fel, megváltozhat a jogi környezet is, stb.

A **SocRobust metodika** 10 eszközzel támogatott, 4 lépésből álló, iteratív eljárást támogató **folyamatmenedzsmet**, amelynek részei:

- A) a jelen helyzet leírása;
- B) projektfeltárás a szükséges stratégiai változtatások azonosítására;
- C) a társadalmi robusztusság elemzése;
- D) a tevékenységsorozat és menedzselése.

A leírás bemutatja a projekt kezdetén kritikus témákat. A kiinduló lépés a projekt **jelenlegi helyzetének**, fennálló technikai-gazdasági hálójának felmérése, azokra a szereplőkre helyezett hangsúllyal, amelyek ebben a fázisban résztvevői a projektnek. A **hálóelemzés** megmutatja, hogy mely aktorok vesznek részt a projektben, azok hogyan pozícionáltak, hogyan viszonyulnak egymáshoz, milyen átmeneti kapcsolatok kötik őket össze, kik a lehetséges versenytársak, melyek a gyenge pontok, milyen döntések történtek már meg, amelyek bizonyos irreverzibilitást visznek a rendszerbe. A felmért jelenlegi helyzetet állítják szembe a kialakított **jövőképpel**, az elérendő technikai-gazdasági hálóval, feltételezve, hogy a projekt sikerült, elérte a céljait. Ez segít abban, hogy minden fázisban új, kritikus aktorokat azonosítsanak, amelyek bevonása elengedhetetlen.

A szükséges **stratégiai változtatások azonosítása** céljából a már projektbe ágyazott jövőbeli forgatókönyv előrevetítése magában foglalja a jelenlegi hálózat vizualizálását és a kritikus szereplők most elvégezhető azonosítását a jövőbeli hálózat kiterjedésének és heterogenitásának növelése érdekében. Tartalmazza továbbá a szereplők természetét és a hálózati tartósság leírását is. A jövőbeli hálózat követelményei és kontextusa mellett a metodika a **releváns kulcsváltoztatásokra** fókuszál. Ehhez visszatekintés következik abból a célból, hogy azonosítsák a döntő változásokat, amelyek szükségesek a feltételezett jövőkép megvalósulásához. Ilyenek lehetnek, pl. új eljárások, amelyeket meg kell valósítani, régiek, amelyektől meg kell szabadulni, továbbá az olyan kérdésekre adható válaszok, hogy szükség van-e új aktorokra, változtatni kell-e a meglévő háló felépítésén, mennyire kell érzékenynek lenni negatív jelzésekre, kidolgozott-e a korai figyelmeztetés rendszere.

A kulcsváltoztatások **társadalmi robusztusság elemzésére** szolgál az **állapottáblázat**, amely a projekt által felvetett kritikai feltételezésekre, más megközelítési lehetőségekre, hálózati alternatívákra koncentrálnak. Kontextusba helyezik az azonosított kulcsváltozásokat, amelyeket meg kell valósítani abból a célból, hogy életrevalóságukat ellenőrizzék az adott kontextusban. Ekkor minden kulcsváltozásra nézve fel kell becsleni, hogy mennyire „képesé tevő” (enabling) vagy korlátozó a közeg, ami az adott intermedier szakaszban úgy tűnik, hogy fennáll, s ennek megfelelően milyen irányt kell venni. Ez a művelet lehetővé teszi, hogy felbecsüljék és értékeljék a projekt mindenkori helyzetét és azt, hogy milyen

alapvető előfeltevésektől függ.

Végül a **tevékenységek sorozata** az akciók hatáskörére fókuszálva, meghatározza a projekt mozgásterét, miközben helyet ad a vitának – a releváns csoportok közti véleménycserére szolgáló fórum keretei között – a robusztusság elérése céljából. Ez a vita a különböző releváns csoportok részben akár ellenkező célkitűzéseinek internalizálásával, a projektbe építésével valósul meg, valamint mobilizálja az elképzelt konstrukciók robusztusságával kapcsolatos külső ellenőrzés eredményeit is. Azonosítják mindazokat a plauzibilis lépéseket, amelyeknek meg kell valósulniuk, továbbá tisztázzák, hogy a menedzsment melyeket képes befolyásolni.

Ebben a lépésben döntenek el, hogy van-e és milyen a kapacitása a projektnek arra, hogy az azonosított kulcsváltozásokat megvalósítsa, és sor kerül a lehetségesnek ítélt változások monitorozott véghezvitelére. Különösen fontos itt a kollektív egyetértés, hogy megnövelje a cselekvés sikerének a valószínűségét. Különös jelentőséget kap a gazdaságban, demokratikus politikai viszonyok között, hogy létrejön-e olyan széles körű támogató fórum, amely lehetővé teszi a cselekvés és a kimenet társadalmi robusztusságának növelését.

A SocRobust metodika tehát abból indul ki, hogy kvantitatív előrelátások csak nagyon alárendelten lehetségesek. Ezért a **bizonytalanságok explicitté tételét, azonosítását és menedzselését** tűzi ki döntő lépésnek, hogy a (változó) szereplők e bizonytalanságok vállalhatóságáról minden egyes szakaszban dönthessenek. A metodika fokozatosan teszti az emberi és nem emberi szereplők elképzelt jövőbeli helyzetének relevanciáját, hogy menet közben felbecsülje a változtatás, a projekt-team átstrukturálásának szükségességét és lehetőségét.



Melyek a SocRobust módszertan fő elemei?

Külön ki kell emelni a módszertan 2 fő elemét. A módszer a szokásos, jövőprojekción alapuló szcenáriókészítéssel *ellentétes* eljárást használ; a projekt saját „endogén szcenárióit” használja fel a szükséges stratégiai vagy kulcsváltoztatások azonosítása és jellemzése érdekében a jövőbeli világ leírásához. Ezzel a „*Milyen jövőalternatívákat lehet elképzelni?*” kiinduló kérdés helyett azt állítja, hogy „*Tételezzük fel, hogy bizonyos jövőbeli alternatíva megvalósult*”. Milyen szükségszerű (megvalósítandó vagy fennálló) elemek mutatkoznak meg ennek következtében, mint „beírások” (inscripts), mint „kötelező áthaladási pontok” (obligatory passage points)?

A „*beírás*” azon szükségszerű elemek együttese, amelyek nélkül a projektben meghatározott jövőkép nem valósulhat meg. Ezek létrehozatala a projekt számára „*kötelező áthaladási pontot*” képez. A projekt sikere attól függ, hogy az képes-e ezeken a pontokon átjutni. A heterogén hálók képződésében való gondolkodás alapvető eleme a koncentráció a jövőkép alkotásának e mozzanatára. Ha ez lehetetlennek tűnik, a metodika módosítja azt, amit hipotetikusan a jövőben megvalósuló szcenárióknak feltételez. Ez vonatkozik minden elemre, így az innováció, a piaci struktúrák stb. jelenlegi állapotára. Az eltérések megállapítása vitafórumokon keresztül kialakult kollektív egyetértést igényel a szereplők, a piac és a szabályozó intézmények részéről.



Mi a jelentősége a  
diskussziós fórum  
létrehozásának?

A **diskussziós fórum** létrehozása lehetővé teszi a projekt intermedier szakaszában, hogy a lehető legszélesebb körben jöjjön létre a megcélzott radikális innováció. Ezzel megelőzhető az, a „kész” innováció esetében fellépő probléma, hogy azt a vele váratlanul szembekerülő társadalom idegenként fogadja, és ellenállással reagáljon rá. Megfelelő diskurzus felépítése után a radikális innovációhoz szükséges hálók (különösen termelői-fogyasztói) alakulnak ki. Mivel a projekt a fejlődése során konstruálódik és rekonstruálódik, a lehetséges bizonytalanságok együttes értékelése kell, hogy irányadó legyen a partnerségre, és ehhez a folyamat elengedhetetlen része a magasabb rendű (kiterjesztett vagy keretreflektív) tanulás megvalósítása.

A menedzselési gondolkodásban lényeges elmozdulás van az ún. „**együtt tervezés**” felé ahelyett, hogy az innovációs folyamat utolsó fázisában az absztrakt környezetben kifejlesztett innovációval szembeni ellenállás megszüntetését tekintenek természetes feladatnak. Ehhez lényeges, hogy a kimutatható legyen a projekt gazdagsága az alternatívák megengedésében, továbbá azért, hogy azonosítsák a bizonytalanságokat és a projekt flexibilitását, vagy – ami a fordított nézőpontból ugyanaz – annak irreverzibilitását („kötelező áthaladási pontjait”).

A projektnek alkalmasnak kell lennie az ellenkező nézetek abszorbeálására, tehát arra, hogy a projekt legalább valamennyire **vitatható** legyen. A projekt lehetséges translációinak javasolásához szükség van a konstruktív véleményalkotás heterogenitásának biztosítására más szakértők, felhasználók, pozitív és negatív hatások által érintettek stb. részéről. A konszenzus elősegítésének sikere a különböző érvek felsorakoztatásával és az eltérő érdekű szereplők között lefolytatott vita során elért robusztussággal mérhető. A módszernek egy stabil, heterogén, önszerveződő hálózatot kell eredményeznie, amelyben a részt vevő szereplők, intézmények és műszaki eszközök között hosszú ideig fennálló kooperáció alakul ki. Ez a módszer lehetővé teszi a racionális viszonyulást az innováció-menedzselési feladatokhoz lényegi bizonytalanság esetén is.