



MPM – Master of Project Management

PÓLITÍK OG VERKEFNASTJÓRNUN

Purfa verkefnastjórar að búa yfir pólitískri færni til þess að ná árangri?

Maí, 2018

Nafn nemanda: Björg Torfadóttir

Kennitala: 100387-2639

Leiðbeinandi/-endur: Haukur Ingi Jónasson

10 ECTS ritgerð til MPM – Master of Project Management

Útdráttur

Árangursrík verkefnastjórnun snýst hvoru tveggja um að nota tól úr verkfærakistu verkefnastjórans, svo sem áætlanagerð og undirbúning verkefna og að geta horft upp úr verkfærakistunni og séð hvað á sér stað í umhverfi verkefnisins, hvaða öfl eru í gangi og hvar þarf að greiða úr flækjum. Í umhverfi verkefna togast ólíkir hagsmunir á. Verkefnastjórinn þarf að skilja það pólitíska landslag sem hann er staddur í hverju sinni og beita sér samkvæmt því. Verkefnastjórar hafa sjaldan formleg völd innan fyrirtækja, hvorki peningavöld né föst mannaforráð og má því segja að þeir séu nokkurs konar valdalausir leiðtogar. Ýmislegt bendir til þess að pólitísk færni geti hjálpað verkefnastjórum við að ná árangri í starfi, sem dæmi hafa rannsóknir sýnt að árangursríkir verkefnastjórar eru þeir sem eru tilbúnir til að nota pólitíska færni til að ná markmiðum verkefnis síns.

Í þessari grein verður tekist við að skoða pólitík innan skipulagsheilda og hvernig hún tengist verkefnastjóranum. Áhersla er lögð á skilgreiningu hugtaka, fyrri rannsóknir og hvað fræðin hafa leitt í ljós um pólitík og verkefnastjórnun. Til að fá betri innsýn í efnið voru tekin djúpvíðtöl við fimm aðila á vinnumarkaðinum sem hafa þekkingu og reynslu af verkefnastjórnun. Leitast var við að skoða þeirra upplifun og bera hana saman við fræðiskrif um vinnustaðapólitík og verkefnastjórnun. Markmið greinarinnar er að skoða hvort verkefnastjórar geti notað pólitíska færni á jákvæðan og árangursríkan hátt, verkefni sínu til framdráttar. Niðurstöður gefa til kynna að það getur verið mikilvægt verkefnastjóranum að búa yfir pólitískri færni í því flókna umhverfi sem hann starfar í – þar sem togast er á um aðföng, aðferðir og leiðir.

Lykilorð: Verkefnastjórnun, vinnustaðapólitík, pólitísk færni, tengslanet.

Efnisyfirlit

1 Inngangur	1
2 Fræðilegt yfirlit	1
2.1 Verkefnastjórnun: Hvað vantar?	1
2.2 Pólitík	2
2.3 Pólitísk færni	3
2.4 Verkefnastjórinn og pólitísk færni	4
2.5 Að þróa með sér pólitíska færni	5
3 Rannsóknin	6
3.1 Aðferðafræði	6
3.2 Val á þátttakendum	6
4 Niðurstöður	7
5 Umræður	13
6 Lokaorð	14
7 Þakkir	15
8 Heimildir	16

1 Inngangur

Formleg verkefnastjórnun hefur verið til í áratugi. Upphaflega var mikil áhersla lögð á tæknilega hlið verkefnastjórnunar. Mikið vatn hefur runnið til sjávar síðan þá og mannlega hlið verkefnastjórnunar hefur vaxið fiskur um hrygg. Það hefur margoft sýnt sig að færni á því sviði hafi afgerandi áhrif á árangur verkefnis. Tæknileg færni er enn nauðsynleg en langt frá því að vera nægjanleg. Þess vegna getur starf verkefnastjórans verið flókið. Verkefnastjóri þarf ekki aðeins tæknilega kunnáttu til að klára verkefni á árangursríkan hátt heldur þarf hann einnig að eiga í góðum samskiptum við teymismeðlimi, hagsmunaaðila, stjórnendur og verkefniseiganda - oft undir miklu álagi. Til þess að koma þessari tæknilegu kunnáttu til skila þarf verkefnastjórinn að skilja það pólitíska umhverfi sem hann er staddur í og hafa getuna til að hafa áhrif á aðra. Þetta getur verið verkefnastjóranum mjög mikilvægt vegna þess að oft hefur hann ekki formleg völd innan þeirrar stofnunar sem hann vinnur hjá. Verkefnastjórinn vinnur gjarnan þvert á deildir án þess að hafa peningavöld eða formleg mannaforráð. Þess vegna þótti greinarhöfundur áhugavert að skoða það hvort verkefnastjórar þurfi að búa yfir pólitískri færni til að ná árangri í starfi.

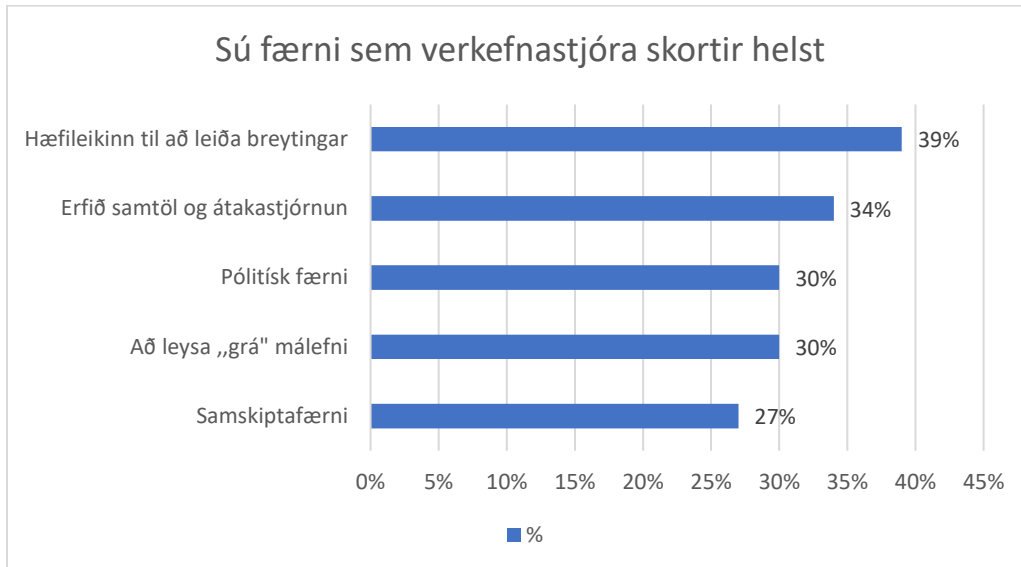
Í upphafi greinar verður skoðað hvað rannsóknir hafa leitt í ljós um það hvers vegna verkefni ná oft ekki tilskildum árangri. Því næst verður farið yfir hugtökin pólitík og pólitíska færni. Þá verður skoðað hvernig öðlast má pólitíska færni og hvernig pólitík tengist verkefnastjóranum. Til þess að svara rannsóknarspurningunni og tengja hana við íslenskan veruleika var notuð eigindleg aðferðarfræði og tekin fimm djúpvíðtöl við einstaklinga sem hafa það sameiginlegt að búa yfir reynslu og þekkingu á verkefnastjórnun. Að lokum er rannsóknin borin saman við fræðilegt yfirlit greinarinnar og spurningunni um það hvort verkefnastjórar þurfi að búa yfir þessari pólitísku færni svarað.

2 Fræðilegt yfirlit

2.1 Verkefnastjórnun: Hvað vantar?

Verkefnastjórnun sem fræðigrein hefur fengið aukið vægi í samfélaginu. Atvinnulífið hefur opnað augu sín fyrir mikilvægi faglegrar verkefnastjórnunar enda felst mikill ávinningur í því að verkefni gangi vel upp (Fernandes, 2017). Fyrirtæki eru nú mörg hver orðin verkefnavædd, sem þýðir að stór hluti starfseminnar eru skilgreind sem verkefni. Gögn frá Alþjóðabankanum (2009) gáfu til kynna að um 22% af þjóðarframleiðslu heimsins byggði á verkefnum (Jensen & Geraldi, 2016). Þrátt fyrir aukin umsvif faglegrar verkefnastjórnunar þá sýnir tölfræðin að enn vantar ýmislegt upp á. Könnun á vegum IBM sýndi fram á að aðeins 40% af verkefnum næðu tíma, kostnaðar og gæðamarkmiðum sem sett höfðu verið. Stærsta hindrunin samkvæmt 58% svarenda tengdist mannlega þættinum í verkefnastjórnun, það er að breyta hugarfari og viðhorfum fólks (IBM Corporation, 2008). Þá gerði KPMG viðamikla könnun á stöðu verkefnastjórnunar í Nýja Sjálandi árið 2017 og var niðurstaðan sú að aðeins 33% af skipulagsheildum skila verkefnum sem uppfylla upphafleg markmið og viðskiptakröfur. Þá voru aðeins 34% verkefna sem mættu kröfum hagsmunaaðila (KPMG, 2017, bls. 9).

Í könnun KPMG var einnig kannað hvaða færni verkefnastjóra skorti helst. Niðurstöðurnar sýndu á skýran hátt að það sem vantar upp á hjá verkefnastjórum tengist „mýkri“ hliðum verkefnastjórnunar, það er mannlega þættinum eins og sjá má á töflu 1.1.



Tafla 1.1 Sú færni sem verkefnastjóra skortir skv. könnun KPMG 2017

Þá kom í ljós, í skýrslu á vegum Center for Creative Leadership, að helsta ástæða stjórnunarvanda má oft rekja til skorts á getu í samskiptafærni. Í skýrslunni kom fram að þeir ráðgjafar sem vinna mikið með stjórnendum segja flestir að þeirra tíma sé helst varið í þróun félagslegrar og pólitískrar færni (R.Ferris, L.Perrewé, Anthony, & Gilmore, 2000). En hvað er pólitík og hvernig er hægt að skilgreina pólitíska færni?

2.2 Pólitík

„...man is by nature a political animal.“
Aristóteles, Politics

Pólitík er mjög gildishlaðið orð. Það hefur margar merkingar, bæði jákvæðar og neikvæðar. Í þessari grein verður pólitík skoðuð út frá sjónarhóli verkefnastjórans. Hvað pólitík er innan fyrirtækja og áhrif hennar á verkefni.

Með orðinu pólitík er bæði átt við listina að hafa áhrif á aðra og notkun á valdi innan stofnana. Völd eru möguleikinn til að hafa áhrif á aðra og getan til að framkvæma, enda eru völdin yfirleitt í höndum þeirra sem eru í leiðtogastöðum innan fyrirtækis. Pólitík, þegar hún er notuð skynsamlega, getur verið mjög árangursrík vegna þess að hún er orkan sem raunverulega lætur hlutina gerast (Valle, 2013).

Pólitík er yfir og allt um kring. Aristóteles skrifaði að pólitík stafaði af fjölbreytileika hagsmuna. Það væri því í baráttunni um þessa hagsmuni sem pólitísk hegðun sprettur upp (Creative Commons license, 2010). Fólk er mismeðvitað um pólitík á vinnustað - sumir vilja ekkert af henni vita á meðan aðrir ganga svo langt að segja skipulagsheildir ekkert annað en pólitíska vígvelli (R.Ferris, L.Perrewé, Anthony, & Gilmore, 2000). Ágreiningur, stöðuhækkun og val á einu verkefni umfram annað eru allt dæmi um vinnustaðapólitík. Rannsóknir hafa sýnt að vinnustaðapólitík getur haft mikil áhrif á frammistöðu, ánægju og starfsmannaveltu fyrirtækja (Ferris & King, 1991). Af þessum ástæðum er almennt talið að vinnustaðapólitík sé slæm fyrir fyrirtæki en það er ekki alltaf raunin. Starfsfólk getur notað pólitík til að koma sér og sínum verkefnum á framfæri og með þeim hætti haft jákvæð áhrif á heildarútkomu fyrirtækisins. Það kallast hagnýt pólitík þegar pólitísk hegðun starfsfólks leiðir til þess að fyrirtækið nær frekar markmiðum sínum. Þegar markmið einstaklinga innan fyrirtækis og markmið fyrirtækisins fara saman (Riggio, 2013, bls. 387).

2.3 Pólitísk færni

„All the ills of mankind, all the tragic misfortunes that fill the history books, all the political blunders, all the failures of the great leaders have arisen merely from a lack of skill at dancing.“
Molière

Að búa yfir pólitískri færni er eins og að kunna að dansa. Það tekur tíma og fyrirhöfn en ef þú dansar listilega þá er það þess virði. Kúnstin að bæði stjórna og fylgja og bera sig vel hvernig sem dansinn dunar. Stíga af ákveðni til jarðar án þess að rekast á annarra tær. Staða, tímasetning og gagnkvæm tengsl í bland við alls kyns snúninga í kringum annað fólk – það má segja að pólitík sé list rétt eins og dansinn.

Þar sem tekist er á um áherslur og aðföng, þar er pólitík. Pólitísk hegðun innan fyrirtækja sprettur upp úr þessum átökum og þess vegna hafa margir fært rök fyrir því að starfsfólk þurfi að þjálfá upp pólitíska færni til þess að ná árangri (R.Ferris, L.Perrewé, Anthony, & Gilmore, 2000). Það á sérstaklega við í nútímasamfélagi þar sem teymisvinna er algengari, eðli vinnu margþættari og hreyfanleiki starfsfólks meiri en áður þegar stofnanir voru stöðugri og fyrirsjáanlegri (Riggio, 2013).

Samkvæmt Valle (2013) er pólitísk færni hæfnin til að lesa og skilja aðra og getan til þess að nota þennan skilning til að hafa áhrif á aðra og ná þannig fram markmiðum verkefnisins. Sternberg (2002) sagði pólitíska færni vera blöndu af félagsfærni, tilfinningagreind og trú á eigin verðleika og getu. Sá sem býr yfir pólitískri færni veit hvernig á að ná árangri í því umhverfi sem hann er í hverju sinni. Rannsóknir hafa sýnt að pólitísk færni hjálpar fólki að ná árangri í starfi og er eftirsóttur eiginleiki að hafa, sér í lagi fyrir leiðtoga (Riggio, 2013). Hún er notuð til að hafa áhrif á breytingar í þeim tilgangi að fá ákjósanlega niðurstöðu. Pólitísk færni grundvallast á næmni fyrir aðstæðum og getunni til að átta sig á umhverfi sínu hverju sinni og aðlaga hegðun sína að þeim aðstæðum. Þess vegna krefst pólitísk færni sveigjanleika og næmni fyrir ólíkum blæbrigðum í

samskiptum. Hegðun þess sem býr yfir þessari færni er auk þess traustvekjandi, auðmjúk og ósvikin. Pólítísk færni er ólík annarri félagsfærni að því leiti að markmiðið með beitingu hennar er að ná árangri innan stofnana og skipulagsheilda, eins konar markmiðadrifin hegðun. Í því samhengi er fólk sem býr yfir pólítískri færni mjög meðvitað um að byggja upp tengslanet sitt innan og utan þeirra skipulagsheilda sem það vinnur í (R.Ferris, L.Perrewé, Anthony, & Gilmore, 2000).

Næmni fyrir pólítísku landslagi og getan til að hegða sér í takt við það getur verið mikilvæg. Þegar pólítískri færni er beitt á jákvæðan og heiðarlegan hátt getur það ýtt undir árangur starfsfólks og fyrirtækisins í heild. En eins og John Kotter (1985) sagði í bók sinni *Power and Influence*: „Without political awareness and skill, we face the inevitable prospect of becoming immersed in bureaucratic infighting, parochial politics and destructive power struggles, which greatly retard organizational initiative, innovation, morale, and performance“.

2.4 Verkefnastjórinn og pólítísk færni

„All the world’s a stage,
And all the men and women merely players;
They have their exits and their entrances,
And one man in his time plays many parts ...“

William Shakespeare

Jeff Pinto bendir á það í bók sinni *Power and Politics in Project Management* (1996) að farsæll verkefnastjóri er ekki sá sem sækist eftir því að þóknast öllum hagsmunaaðilum, heldur sá sem nær að semja við alla þessa aðila og nær að halda jafnvægi milli þeirra þarfa og þess sem verkefnið í heild þarfnast. Pinto segir að hlutverk verkefnastjórans sé sérstaklega áberandi í tengslum við pólítík á vinnustöðum fyrir margra hluta sakir. Í flestum fyrirtækjum hafa verkefnastjórar engin formleg völd, oft eru þeir settir fyrir utan skipuritið þar sem verkefnin eru unnin þvert á deildir. Verkefnastjórar hafa sjaldan peningavöld eða föst mannaforráð og hafa því ekki færi á því að umbuna fyrir vel unnin störf með stöðu- eða launahækkunum (Pinto J. K., 2000). Því þurfa þeir að reiða sig á annað en formleg völd til að hafa áhrif, að nota áhrifavald sitt og samningatækni. Verkefnastjórinn þarf að vera meðvitaður um það pólítíska umhverfi sem hann vinnur í og koma sér upp pólítískri færni til þess að ná árangri. Þegar pólítík er notuð skynsamlega getur það verið gríðarlega öflugt tól við að ná markmiðum verkefnis (Irwin, 2007).

Í starfi sínu getur verkefnastjóri þurft að berjast fyrir auknum aðföngum, afköstum og bættum samskiptum starfsfólks. Verkefnastjóri þarf að festa (e. anchor) verkefnið inn í fyrirtækið, bæði hjá teymismeðlimum og stjórnendum. Þess vegna skiptir það miklu máli að vera í góðum tengslum við yfirmenn og starfsfólk sem annað hvort búa yfir þessum aðföngum eða hafa kunnáttuna sem til þarf svo verkefni gangi upp (Irwin, 2007). Verkefnastjóri, sem notar pólítíska færni til að sannfæra framkvæmdarstjóra eða hagsmunaaðila um nauðsynlegar breytingar á verkefni sem myndi að öðrum kosti skila slakari niðurstöðu, er líklegri til að ná meiri árangri í starfi en sá sem kvartar yfir eðli verkefnisins og notar ekki áhrifavald sitt til að ná fram jákvæðum breytingum

(Remington & Pollack, 2007). Jake Holloway verkefnastjóri og sérfræðingur í hagsmunaaðilagreiningu, segir getuna til að sannfæra og selja verkefnið það mikilvægasta sem verkefnastjóri þarf á að hafa. Þá þarf verkefnastjóri að geta lesið fólk, sérstaklega hagsmunaaðila, staðsett verkefnið í samhengi við þá og fá það sem verkefnið þarfnast frá þessum aðilum. Það að vita hvað verkefnið þarfnast á hverjum tíma er nauðsynlegur hæfileiki. Hann segir að auðvelt sé að gleyma sér í Gantt ritum og áhættugreiningum, en þegar krítískir hlutir eru hunsaðir – oftast pólitískir eða félagslegir – þá geti það haft afgerandi áhrif á verkefnið (Holloway, 2015).

2.5 Að þróa með sér pólitíska færni

Pólitísk færni verður ekki byggð upp á einum degi, pólitísk færni byggir á fjölbættri reynslu og þekkingu. Rannsóknir hafa leitt í ljós að beiting áhrifavalds, félagsfærni, uppbygging tengslanets og einlægni í samskiptum séu þær pólitísku aðferðir sem oftast eru notaðar af leiðtogum og jafnframt lykilatriði til að hafa mótandi áhrif á framvindu innan fyrirtækja (Eran Vigoda, 2002). Verkefnastjórar þurfa að geta notað pólitíska færni á öllum stigum, það er á stjórnina, framkvæmdarstjóra, helstu hagsmunaaðila, samstarfsmenn og aðra liðsmenn. Remington og Pollack telja pólitíska færni nauðsynlega til að styðja við framvindu verkefnisins (2007).

Reardon (2005) gefur dæmi um hvernig má þróa með sér pólitíska færni sem verkefnastjóri:

- Búa til jákvæð áhrif - tryggja að lykilfólki finnist þú áhugaverður og aðgengilegur.
- Staðsetning - að vera á réttum stað á réttum tíma til að framfylgja verkefninu.
- Leiðbeinendur - finna reynda ráðgjafa til að gefa álit á öllum stigum verkefnis.
- Markviss tengslamyndun – fara markvisst yfir til vinnufélaga, yfirmanna og starfsfólks í öðrum deildum til dæmis tæknideild þar sem þú nefnir verkefnið þitt og árangur og spyrð hvað þú getur gert fyrir þá.
- Greiði á móti greiða - með því að samþykkja eða jafnvel bjóðast til að gera greiða ert þú að búa til greiða sem þú átt seinna inni hjá fólki.

Jeff Pinto (2000) tekur í sama streng, en hann nefnir fimm atriði sem gott er að hafa í huga til að byggja upp pólitíska færni:

- Gott orðspor sem sérfræðingur í því sem maður er að gera getur haft mikil áhrif. Það byggir upp traust og samstarfsvilja.
- Forgangsraða félagslegum samböndum á grundvelli vinnuþarfa fremur en á grundvelli vilja eða vana.
- Koma sér upp góðum samböndum við aðra sérfræðinga og einstaklinga sem geta veitt aðstoð.
- Vera sveigjanlegur á þær aðferðir sem þú beitir í mismunandi aðstæðum til að ná markmiðum.
- Nota áhrifavald af næmni, sveigjanleika og beinum samskiptum.

Verkefnastjórar þurfa að geta sýnt skilning, haft áhrif á og hvatt aðra til góðra verka – aðeins þá geta þeir sett stefnu og sýn fyrir verkefnið, raðað upp verkþáttum og safnað aðföngum. Verkefnastjóri þarf að skapa skuldbindingu og hvata hjá starfsfólki sem vinnur að verkefninu. Algengasta áskorun sem stofnanir standa frammi fyrir er að fá starfsfólk til að vinna saman þvert á deildir, störf og teymi og að ýta undir og þróa færni og hæfileika starfsfólks. Þessar áskoranir krefjast þess að leiðtogar hámarki og nýti sambönd sín og beiti pólitískri færni (Braddy & Campell, 2014).

Verkefnastjóri, sem annað hvort í einfeldni sinni eða þrjósku, neitar að beita pólitískri færni verkefni sínu til framdráttar endar á að ná margfalt minni árangri í kynningu á verkefni sínu heldur en sá sem áttar sig á tilgangi og nauðsyn þess að nota slíka færni. Á hinn bóginn munu þeir verkefnastjórar sem eru of pólitískir og virka eins og rándýr í umhverfi sínu, svífast einskis til að ná sínu fram og skapa þannig umhverfi í kringum sig sem einkennist af vantrausti og óánægju. Að hafa pólitíska næmni og halda jafnvægi milli þessara öfga er lykillinn að því að framkvæmd verkefnisins verði árangursrík (Pinto J. K., 2000). Reyndar heldur Gerald Ferris því fram að þeir sem búi yfir mikilli pólitískri færni líti ekki út fyrir að hafa hana. Hegðun þeirra er einlæg, ósvikin, afdráttarlaus og árangursrík - en það er lykillinn að pólitískri færni (Center for Creative Leadership, 2018).

3 Rannsóknin

3.1 Aðferðafræði

Umfjöllunarefni ritgerðarinnar er gjarnan feimnismál. Margir hafa sögur að segja af öðrum sem hafa notað pólitík í þeim tilgangi að komast til metorða, oft á kostnað annarra, en fæstir vilja meina að þeir séu meðvitaðir um það að nota markvisst áhrifataekni eða pólitískar aðferðir sér eða sínu verkefni til framdráttar. Af þeim ástæðum taldi höfundur eigindlega aðferðafræði þar sem viðmælendur koma ekki fram undir nafni best til þess fallna að svara rannsóknarspurningunni. Tilgangurinn með eigindlegri rannsókn er að skoða hvaða skilning og merkingu einstaklingar leggja í ákveðna hluti og að dýpka skilninginn á efninu sem verið er að skoða. Niðurstöður voru fengnar með einstaklingsviðtölum.

3.2 Val á þátttakendum

Við val á þátttakendum var notast við tilgangsrúttak þar sem þeir viðmælendur sem hentuðu rannsókninni sem best voru valdir. Tekin voru viðtöl við fimm aðila, tvær konur og þrjá karla. Viðmælendum voru gefin önnur nöfn sem notast verður við í niðurstöðukaflanum. Viðmælendurnir eru Guðrún, Jóhanna, Þór, Hrafn og Gísli. Öll hafa þau reynslu og þekkingu á verkefnastjórnun á einn eða annan hátt. Gísli er alþjóðlega vottaður verkefnastjóri og hefur stýrt stórum verkefnum í gegnum tíðina. Jóhanna er fyrirtækjaráðgjafi sem hefur unnið mikið með fyrirtækjum hér á landi og erlendis. Þór er verkefnastjóri og yfir verkefnastjórategymi fyrirtækisins

sem hann starfar hjá. Guðrún er framkvæmdarstjóri hjá ört stækkandi nýsköpunarfyrirtæki hér á landi og Hrafn er lektor við háskóla og ráðgjafi.

Viðtölin voru hálfopin, sem þýðir að spurningalisti var hafður til hliðsjónar í viðtölunum, umræður voru þó ekki bundnar við þessar ákveðnu spurningar heldur leyfði rannsakandi viðmælendum að fara út fyrir efni spurninganna. Rannsakandi kom svo aftur að spurningalistanum þegar tækifæri gafst. Viðtölin voru tekin upp, ritfærð og helstu niðurstöður og þemu skráð.

4 Niðurstöður

Viðmælendur voru misopnir fyrir hugmyndinni um pólitík og pólitíska færni á vinnustöðum, enda hefur orðið pólitík margar merkingar og fólk leggur mismunandi skilning í merkingu orðsins. Það tók því yfirleitt tíma að komast af stað í samtalinu, fá fólk til að opna sig og komast að sameiginlegum skilningi á þeim hugtökunum sem voru til umræðu. Heilt yfir gekk vel að taka viðtölin og tóku viðtölin allt frá 30 mínútum upp í tvær klukkustundir.

Hvað er vinnustaðapólitík og þarf að vera vakandi fyrir henni?

Flestir viðmælendur voru sammála um að vinnustaðapólitík væri eitthvað sem þarf að vera vakandi fyrir og skilja. Guðrún taldi hana vera eitthvað sem allir vissu af, að minnsta kosti ómeðvitað.

Maður verður að skilja pólitískt umhverfi vinnustaðarins, ef maður hefur ekki góðan skilning á því þá er miklu tapað. Pólitík hefur áhrif á ákvarðanir og árangur fyrirtækja – fólk hefur alltaf eitthvað „agenda“, meðvitað eða ómeðvitað. Svo verður maður að skilja þann bakgrunn sem fólk kemur með sér inn á vinnustað og óformlega valdastöðu þess. Líklega tengjast flóknustu pólitísku málin oft fólkum sem þvertækur fyrir að það sé einhver pólitík í gangi.

Þá taldi Þór vinnustaðapólitík vera óæskilega, eitthvað sem væri neikvætt og óheiðarlegt. Það væri þess vegna mikilvægt að vera meðvitaður um fólk sem væri að stunda pólitík á kostnað annarra og koma í veg fyrir að það.

Pólitík er mjög stór þáttur – vinnustaðapólitík fyrir mér er þegar menn ná samböndum á ákveðnum sviðum. Það getur verið þínu feluleikur, þegar aðilar ætla að koma einhverju ákveðnu fram og fara mismunandi leiðir til að ná sínu fram. Verkefnastjórinn þarf að vinna gegn pólitíkinni og brúa bilið þar sem einhver pólitík er í gangi. Þetta er ákveðin valdabarátta sem er alltaf í gangi.

Þá var það álit flestra að vinnustaðapólitíkin væri eitthvað sem þyrfti að bregðast við, ekki láta óáreitt. Jóhanna fjallaði sérstaklega um aðila sem hefðu mikil áhrif á fólk í kringum sig.

Það eru svokallaðir „opinion leaders“ á flestum vinnustöðum sem eru sterkir meðal starfsfólksins. Það er oft mikilvægt að hafa svoleiðis fólk með sér í liði eða markvisst halda því frá. Sko pólitíkin er allt um kring, það er pólitík að vilja hafa áhrif – og flestir vilja hafa áhrif! Verkefnastjórar þurfa að vera meðvitaðir um óformlegar valdaleiðir.

Hrafn segir vinnustaðapólitík vera mjög vítt hugtak sem ná í raun utan um alla þá krafta sem eru í gangi á milli fólks, deilda og teyma. Bæði upp úr og niður úr og til hliðinna í samstarfi fólks. Mjög mikill hluti vinnustaðapólitíkur er ekki meðvitaður, fólk er ólíkt og að reyna að ná sínu fram hvort sem það er að vinna að hagsmunum sínum eða verkefnum.

Svo er líka meðvitað vinnustaðapólitík þar sem verið er að togast á um hagsmuni. Þá eru menn mögulega að skipuleggja sig til að ná að skara eld að sinni köku þannig að næsti maður, deild eða teymi fái kannski ekki þau aðföng sem um er að ræða. Þetta er þá bæði meðvitað og ómeðvitað. Ef pólitík er skilgreind sem listin eða tæknin við að ná áhrifavaldi gagnvart öðru fólki þá væri vinnustaðapólitík svolítið tæknin til að möndla með aðra til að fá sínu framgengt.

Spurður að því hvort pólitík geti verið mikil eða lítil á vinnustað segir Hrafn hana bara alltaf vera til staðar. En varðandi tengsl verkefnastjórnans við pólitík segir Hrafn að það verði að fara varlega.

Allavega sem verkefnastjóri þá reynirðu að vera „neutral“ í pólitíkinni, reynir að taka ekki þátt í bakmælgj og svoleiðis. En það er mjög takmarkandi að halda að þú getir verið óháður í þessu. Það er alltaf um leið og fólk kemur saman þá fer eitthvað í gang sem er í eðli sínu einhvern veginn pólitískt. Betra að átta sig á þessu og reyna að vinna með það. Vera meðvitaður um að þetta sé í gangi svo maður verður ekki leiksoppur þess. Maður þarf að gera það fyrir sjálfan sig og starfsins vegna og hlutverksins sem maður á að fylla. Maður á líka að verja verkefnið, það getur verið mikil pólitík í því. Og líka hvaða verkefni er valið af mörgum. Það er helmikil pólitík í því. En þetta er erfitt fyrirbæri, pólitík.

Samkvæmt Gísla er pólitík birtingarmynd þess hve margir ólíkir hagsmunir eru í gangi hverju sinni – þar sem tekist er á um markmið, leiðir og aðföng.

Þó okkur sé tamt að tala um pólitík á landsvísu og auðvitað er pólitík innan fyrirtækja vegna þess að það er tekist á um aðföng og áherslur. Það er pólitík í öllum fyrirtækjum og svo er pólitík á milli deilda og verkefna. Þar er tekist á um aðföng, hver á að ráða og í mínum huga er þetta pólitík. Ég held að það sé lífspursmál fyrir verkefnastjóra að skilja þetta og geta unnið með þetta. Geta lesið pólitíkina í umhverfinu og unnið með hana.

Þá nefnir Gísli að það sé sumpart verið að viðurkenna tilvist pólitíkur og áhrifa hennar á verkefnastjórnun, t.d. með því að bæta hagsmunaaðilastjórnun (e. stakeholder management) inn í PMBoK (Project Management Body of Knowledge).

Sögulega séð hefur fólk ekki verið að gera mikið úr þessu en það vita allir sem hafa stjórnað verkefnum eða borið ábyrgð í verkefnum að það brotnar á þessu. Þannig að t.d. alveg sama hversu hæfur þú ert sem verkefnastjóri, ef þú hefur ekki umboðið, ef það er enginn þarna fyrir ofan þig sem hefur áhuga á að tala við þig þá nærðu engum árangri. Sömuleiðis ef þú hefur ekki í þér að forgangsraða, hjálpa fólki að beina sjónum að því sem máli skiptir, sýna mönnum fram á samhengi verkefnisins og mikilvægi þess þá nærðu heldur ekki árangri gagnvart fólkinu sem er að vinna í verkefninu, það er líka pólitík, innri pólitík. Þannig að þú þarf að vera dálítill pólitíkus í þessu starfi, það er bara þannig.

Pólítísk færni

Þegar spurt var út í pólítíska færni og skilning viðmælenda á þessu hugtaki voru flestir sammála um að stjórnendur þyrftu að minnsta kosti að skilja pólítíkina sem væri í gangi í fyrirtækinu og vinna með hana. Guðrún líkir pólítískri færni við akkeri, getuna til að halda fast í markmið verkefnisins þrátt fyrir ólíka hagsmuni og öfl sem vilja fara með verkefnið annað.

Fyrir mitt leyti felst pólítísk færni kannski í sterkri jarðtengingu, það eru svo margir að toga í þig og þú mátt ekki leyfa fólki að hrífa þig í mismunandi áttir. Pólítísk færni hlýtur líka að þýða að stjórnandi sé í góðum tengslum við alla innan fyrirtækisins, geta séð út hverjir geta unnið saman og tengt fólk. Sjá hvar þarf að samræma.

Jóhanna tók í sama streng.

Pólítísk færni er að skilja pólítíkina í kringum sig, það þarf að spyrja sig og skoða hverjir þurfa að vera með í liðinu mínu, hver hefur þau völd sem mig vantar og reyna að halda góðu sambandi við þá aðila. Viðkomandi getur haft þau völd sem þig vantar. Það þarf alltaf að lesa og skilja umhverfið sem maður er í hverju sinni. Það er alls konar sem er í gangi sem ekki sést á skipuritinu. Það þarf færni til að sjá út hvað það er.

Þór taldi þá sem væru meðvitaðir í samskiptum pólítískt færari en aðra.

Sá sem er pólítískt fær getur verið, hmmm, þeir sem hugsa áður en þeir tala. Þeir sem eru mjög opnir og óheflaðir eru ekki mjög pólítískt færir. Þeir sem eru pólítískt færir eru góðir í samskiptum við þá sem þeir vilja vera í góðum samskiptum við. Meðvitaðir um hvernig þeir segja hlutina og hvernig þeir bera sig fram. Þeir geta selt hlutina svolítið vel, geta komið sínu fram.

Hrafn skilur pólítískra færni þannig að verið sé að tala um valdtækni eða áhrifavaldstækni.

Maður þarf að vera læs á aðstæður, horfast í augu við það að þetta fyrirbæri pólítík er alveg lykilorð í lífi stofnana og skiptir mjög miklu máli í tengslum við verkefnastjórnun og stjórnun í umhverfi verkefnisins – eins og að vinna með hagsmunaaðila. Þannig að í fyrsta lagi þarf að vera meðvitaður um þessa þætti, í öðru lagi kunna áhrifavaldstækni sem að getur verið allt frá því að vera mjúka leiðin að beita virkri hlustun, sýna fólki skilning og hluttekningu og skerpa mjög vel á samskiptafærni sinni. Mögulega alveg út í það að fara út í svona markvissari vinnu með að hafa stjórn á flóknari fyrirbærum eins og til dæmis að fara í gengum „grapevine-ið“, menningu skipulagsheildarinnar með því að sirka út við hverja á að tala. Tala við þá í tíma, fá þá á sitt band. Getur farið alveg út í þetta sem er kannski pólítík í þrengri skilningi. Þar sem þú er virkilega að beita áhrifavaldi til að ná þínu fram eða koma þínu á framfæri. Þetta getur verið siðræn viðleitni hún þarf ekki að vera eitruð. Þú þarft einhvern veginn að tryggja þína hagsmuni, að einhverju leyti er það þínir persónulegu hagsmunir en svo eru það líka hagsmunir verkefnisins. Það er partur af þínu hlutverki, hvort sem það er verkefniseigandi eða verkefnastjóri að tryggja það að verkefnið hafi brautargengi. Það getur þurft að vinna heilmikið í pólítíkinni innan fyrirtækisins í þessa þágu. Með því að veita upplýsingar, með því að fá jáyrði, með því að hitta fólk óformlega í kaffi eða á formlegum fundum.

Gísli telur þann sem er pólitískt fær vera læs á samskipti og ekki síður vandamál í samskiptum, skilja hvar brotnar og geta þá fundið réttu leiðina að lausninni.

Það getur falist í því að tala fyrst við þennan áður en þú talar við hinn. Það er pólitísk. Vita hverjir það eru sem taka ákvarðanir, taka af skarið, verja tíma í að tala við þá eða leita leiða til að beita áhrifum gagnvart þeim en ekki eyða orku í að hafa áhrif á þá sem skipta ekki máli varðandi þessa tilteknu ákvörðun. Þú gætir verið eins og hamstur í búi í þessu hlutverki allan daginn en þú getur það ekki þannig að þú verður að beina sjónum þínum að því sem skilar mestu, skiptir mestu. Það er pólitísk færni, að vera pólitískt læs.

Að byggja upp tengslanet (e. networking)

Þegar spurt var út í mikilvægi tengslanets voru allir viðmælendur mjög sammála því að tengslanet skipti miklu máli, sérstaklega fyrir verkefnastjórnann. Samkvæmt Guðrúnu skiptir tengslanet gríðarlega miklu máli.

... það sést ekki alltaf á skipuritinu eða á formlegum tengingum hvað það er sem skiptir máli. Það skiptir mjög miklu máli að vera búinn að búa til þessar tengingar strax, það kemur alltaf til góða. Þetta hjálpar til vegna þess að fólk þarf að vita af þér og þekkja þig til að leitað til þín og veitt þér hjálp. Margir vilja bara halda sér innan þægindarammans tala við þá sem þeim finnst þægilegt og auðvelt að tala við en lenda svo á vegg þegar þarf að vinna þvert á deildir eða biðja um hjálp – þá kemur það eins og þruma úr heiðskýru lofti. Virkar mun verr en ef þú ert búinn að gera þessar tengingar fyrir fram. Annars ertu bara týpan sem talar ekki við neinn fyrr en þú þarft eitthvað. Þú þarf að hafa gott orðspor, það virkar vel á fólk. Sem verkefnastjóri færðu líka betri upplýsingar frá fólki, ef eitthvað er að t.d., af því að þú verður aðgengilegri ef þú ert í góðum tengslum.

Jóhanna tekur í sama streng og nefnir sem dæmi að það væri nóg að setjast ekki alltaf á sama staðinn í kaffipásunni, gera sér far um að tala við alla.

Það er nauðsynlegt að vera í góðu sambandi við, þar með talið lykilstjórnendur. Leiðtogann sem hefur bæði formleg og óformleg áhrif. Um leið og þú hefur stjórnendur með þér í liði þá gengur allt betur. Það er nauðsynlegt að tengjast vel fólkinu sem hefur völdin sem þú þarft. Eiginlega mjög mikilvægt. Helst áttu að sauma þig saman við þá sem hafa völdin.

Þór segir tengslanetið skipta máli upp á starfsánægju.

Já ég held að það sé mikilvægt. Það skiptir bæði máli upp á andann í vinnunni, að þú sért ekki alveg lokaður í þínum hóp í þínu horni, að þú sért almennt ánægður í vinnunni. Það skapar meiri víðsýni, hvað er að gerast almennt. Út á við held ég að það sé líka mjög gott, það er tækifæri til að læra af öðrum og vita hvað er að gerast annars staðar. Ég myndi segja að það sé mjög mikilvægt.

Aðspurð hvort uppbygging tenglanets þurfi að vera meðvitað og markviss þá voru flestir sem töldu það æskilegt.

Já ég held að það sé vissulega sniðugt, að vera meðvitaður um að horfa í kringum sig og tengjast fólkinu í kringum sig. Ég held að það sé jákvætt. Verkefnastjórinn er að vinna þvert á fyrirtæki og þar af leiðandi er okkar tenglanet gríðarlega gott. Þannig verður það auðveldara að finna hjálp, vita hvar hjálpin er og geta nýtt sér hæfileika starfsfólks þegar á þarf að halda í sínum verkefnum, segir Þór.

Hrafn telur tengslanet vera lykilatriði í því að ávinna sér traust og virðingu allra hlutaðeigandi.

Það er hæfileikinn sem góður verkefnastjóri þarf að búa yfir. Að fólk viti í megindráttum hvar það hefur hann, að hann sé gagnsær í upplýsingagjöf. Vera þekktur af því að halda vel á málum sínum og vera trúr hlutverki sínu og með sterka faglega sjálfsmynd og siðrænt meðvitaður. Þetta er það besta sem þú getur búið yfir til að hafa uppbyggileg áhrif á pólitíkina í kringum þig. Partur af því er einmitt að vera vakandi fyrir umhverfinu, eiga spjall hingað og þangað og gera sig gildandi fyrir þeim sem eru að vinna á vinnustaðnum.

Gísli telur ekki alla hafa þá eiginleika að geta náttúrulega byggt upp gott tengslanet, fólk sé mismunandi, sumir hafa sig meira fram en aðrir. Hann telur þó að það skipti miklu máli og ef verkefnastjóri hafi ekki tengslanetið þá þurfi hann að bæta það upp með góðri færni á öðrum sviðum. Hann talar um verkefnisfestu (e. anchoring) í þessu samhengi. Að hafa verkefnisfestu upp á við, hjá lykilstjórnendum og einnig inn á við hjá teyminu.

Þú getur verið munaðarlaus ef þú hefur enga festu upp á við. Þú veist hvað þarf til og þú hefur þekkinguna og færni og allt það sem verkefnastjóri, en ef þú hefur ekki þessa festu, nærð engu sambandi við bakhjarlinn þinn, þá er miklu tapað. Kannski eigið þið ekki skap saman, kannski bara skilurðu hann ekki, kannski finnst þér hann þverhaus, en þú verður þá að vera læs á það líka og ef þú heldur að persónuleg vandamál milli þín og hans geti orðið verkefninu til trafala þá verðurðu að finna leið yfir það, verkefnið má alls ekki gjalda fyrir það. Einhvern veginn að komast fram hjá því, en ég myndi svara þessu út frá mikilvægi verkefnisfestu. Að verkefnið sé á öllum stundum í góðu samhengi við hið stjórnskipulega umhverfi, það er „krúsjal“. Það að tryggja það, það undirstrikar enn frekar að verkefnastjórinn þurfi að hafa pólitískt læsi svo hann geti greint pólitík svo hann geti með slíkri greiningu tryggt festu.

Verkefnastjórinn og pólitísk færni

Að lokum spurði rannsakandi viðmælendur hvort að þeir teldu verkefnastjóran þurfa pólitíska færni til þess að ná árangri með verkefni sínu. Flestir sögðust tengja eitthvað neikvætt við hugtakið, vegna þess hve gildishlaðið orðið pólitík er. Eftir dálitla umhugsun töldu flestir að verkefnastjórinn þyrfti að minnsta kosti að vera meðvitaður í því umhverfi sem hann starfar í og geta beitt sér samkvæmt því.

...pólítísk færni verkefnastjóra felst í því að geta átt í óformlegum samskiptum við alla aðila. Að vita hversu nauðsynlegt það er að geta átt spjall við fólk við kaffivélina og átta sig á því að sumir þurfi að fá að tala um einkalífið á meðan aðrir þurfi hrós vegna vinnu sinnar. Þetta sé eitthvað sem ekki er hægt að setja í gantt ritið. Stundum eru verkefnastjórar að díla við marga smákónga, þess vegna þarf verkefnastjórinn að vera það pólítískt fær að geta sýnt þessum aðilum hvernig þeir græða á verkefninu. Ef hann getur það ekki þá er hann ekkert rosalega góður verkefnastjóri,“ segir Guðrún sem bætir við að „ef fólk er skert þessari pólítísku færni þá á það ekki að vera verkefnastjórar, þetta eru svona „lifeskills“ sem fólk er svolítið með eða ekki, erfitt að læra þetta. Hlutverk verkefnastjórans er að vera svona „coordinator“, geta talað við alla án þess að stuða fólk, geta stoppað bullið og tengja saman réttu aðilana. Hafa getuna til að „networka“ og vera í góðum tengslum. Þá þarf verkefnastjóri að geta talað máli verkefnisins og geta sannfært alla um hvernig verkefnið þjónar hagsmunum þeirra sem koma að. Að réttu upplýsingarnar skili sér á rétta staði, koma í veg fyrir misskilning og vera vakandi fyrir því hvort einhver sé með sitt eigið agenda.

Jóhanna segir pólítíska færni felast í því að geta fengið fólk með sér í átt að einhverju marki. Hún segir að pólítískt innsæi og næmni mikilvæga eiginleika en er ekki gefin fyrir pólítíska leiki.

Það sem skiptir máli er auðmýkt, metnaður og vilji til að láta hlutina ganga upp. Skapa traust og halda góðu upplýsingaflæði. Heilindi og góður ásetningur skiptir öllu og vera í góðum tengslum við sjálfan sig. Það skiptir máli. En auðvitað líka að geta lesið fólk og aðstæður.

Þór er tortrygginn þegar kemur að hugmyndinni um að verkefnastjórinn þurfi að vera pólítískt fær.

Pólítísk færni er kannski þannig að þú ert góðu í samskiptum til þess að vera góður í samskiptum, til að ná þínu fram. Án þess kannski að hafa alla „involved“. Við viljum frekar að verkefnastjórar fari réttu leiðina. Samskiptahæfni til að ná fólki með sér og leiða hópinn áfram er vissulega mjög mikilvægt. Getu gert málamiðlun þar sem þarf, tekið á ágreiningum innan hópsins, að fólk sé jákvætt í þinn garð – það er kannski pólítísk færni en þá pólítísk færni þvert á sviðið. Ég myndi kannski kalla það samskiptafærni. Okkar agenda er upp á borðum, sem hópur og sem fyrirtæki. Ef ég hef tilfinningu fyrir því að einhver sé pólítískur í sér, þá myndi ég hika við að fá þann mann inn sem verkefnastjóra. En ef ég hugsa hvar pólítík gæti gagnast okkur verkefnastjórunum, þá er það kannski þar sem við erum stödd í skipuritinu. Það er kannski, við sem hópur, ef við værum pólítískt fær þá færum við kannski ákveðnar leiðir, töluðum við rétta fólkið og myndum rökstyðja það á réttum stöðum. Þá myndum við staðsetja okkur á þeim stað sem við viljum vera í fyrirtækinu. Kannski er gott að hafa einn svoleiðis í hópnum. Þetta þarf eiginlega að vera náttúrulegt, hvernig fólk gerir þetta.

Hrafn telur þessa færni vera mikilvæga verkefnastjóranum.

Já tvímælalaust, ég held að hann þurfi að vera afburðarmaður í þessu. Ég held að hann þurfi bæði að geta unnið með hagsmunaaðila, unnið með teymið, það er pólítík þar, unnið með bakhjarlinn og stýrt upp fyrir sig, það er heilmikil pólítík þar. Hann er alltaf að semja um einhver aðföng, breytingar á áætlunum og umfangi. Hann þarf að vera mjög laginn og það er nánast það sem skilgreinir fagið verkefnastjórnun -að búa yfir þessari getu. Svo notar

maður ýmsar aðferðir til þess að beita sér, tæknilegar og formlegar aðferðir verkefnastjórnunar en í rauninni snýst þetta mjög mikið um að vinna með og halda í alla þessa strengi og láta allt koma heim og saman þannig að þú getir látið hlutina gerast.

Gísli finnst orðið pólitík óþægilegt og segist ekki líta á sig sem pólitískan mann. Hann vill helst nota annað orð yfir pólitíska færni, hann veltir því upp hvort kerfisgreinandi (e. system analyst) geti verið betra heiti í því samhengi.

Það sem skiptir máli er að vera „analítískur“, skilja samskipti og skilja samhengi hlutanna – það er kannski þetta. Pólitísk færni. Til þess að skilja samhengi hlutanna þá þarftu að skilja kerfið sem þú ert að fást við, fyrirtækið er félagslegt kerfi, landið allt er kerfi. Þannig að kannski er betra að nálgast það þannig að ef þú skilur kerfið þá skilurðu þær breytur og þá krafta sem eru í gangi í kerfinu og þá geturðu beint sjónum þínum á þá þætti sem þú getur notað til að ná árangri. Þú þarft eiginlega að vera kerfisgreinandi til að ná árangri. Það að sjá og skilja hið félagslega kerfi sem þú ert að vinna með og pólitíkin felst þá í því að átta sig á því hvaða breytur maður getur átt við til að hafa áhrif á það kerfi sem maður er að vinna með. Já þú þarft að geta geta þetta, það er nauðsynlegt.

5 Umræður

Tilgangur ritgerðarinnar er að skoða hvort verkefnastjórari geti notað pólitíska færni á jákvæðan og árangursríkan hátt, verkefni sínu til framdráttar. Lítið hefur verið fjallað um vinnustaðapólitík á Íslandi og greinarhöfundur fann ekkert íslenskt efni um pólitíska færni. Það hafði áhrif á viðtölin hversu gildishlaðið orðið pólitík er og þær merkingar sem fólk leggur í orðið eru mjög mismunandi. Höfundur tók líka eftir því við ritun fræðilega hlutans að tekist hefur verið á um gildi og merkingu pólitíkur innan stofnana og áhrif hennar á útkomu fyrirtækja. Það sem fræðin og viðtölin eiga þó sameiginlegt er að allir virðast vera sammála um tilvist fyrirbærisins pólitíkur innan skipulagsheilda. Flestir töldu vinnustaðapólitík hafa mikil áhrif á ákvarðanir og árangur fyrirtækja og eitthvað sem verkefnastjórinn þarf að vera vakandi fyrir. Einnig var mikill samhljómur um að verkefnastjórinn þyrfti að skilja það pólitíska umhverfi sem hann væri staddur í hverju sinni og haga sér eftir því.

Niðurstöður benda til þess að talsverð orka verkefnastjóra fari í það að átta sig á og ná áhrifum í því pólitíska umhverfi sem þeir eru staddir í hverju sinni. Þó svo að viðmælendur hafi lagt mismunandi merkingu í hugtökin, að minnsta kosti til að byrja með, áttuðu þeir sig allir á fyrirbærinu og töldu pólitík vera eitthvað sem gæti haft veruleg áhrif á framvindu verkefna. Það voru líka allir sammála um að verkefnastjórinn þyrfti að beita sér, annað hvort gegn henni eða þá, vegna þess að það væri ekki hægt að sporna við henni, á jákvæðan og heiðarlegan hátt til að ná árangri í flóknu pólitísku umhverfi skipulagsheilda.

Í rannsóknarferlinu fann greinarhöfundur sterkt að orðið pólitík og pólitísk hegðun kom illa við marga. Margir höfðu neikvæða reynslu af vinnustaðapólitík og höfðu sumir lent illa í henni á sínum ferli. Því þótti einhverjum viðmælendum óþægilegt og misvísandi að nota hugtakið „pólitísk

færni“. Einhverjir vildu tala um áhrifavald og annar nefndi að kerfisgreinandi væri heppilegra. Greinarhöfundur ákvað þó að halda sig við hugtakið pólitíska færni vegna þess að erlendar fræðigreinar og bækur tala um „political skill“ og á það við um færni til að lesa og skilja aðra og nota þá færni til að ná persónulegum markmiðum sem og markmiðum verkefnis eða skipulagsheildar. Pólitísk færni er því markmiðadrifin hegðun sem er í sjálfu sér ekki neikvæð þótt að sjálfsögðu geti aðferðirnar sem fólk notar við að ná fram þessum markmiðum verið neikvæðar.

Það sem greinarhöfundur tekur út úr þessari rannsókn, eftir að hafa skoðað fræðin og tekið viðtöl, er að það hljóta að vera hagsmunir verkefnisins og um leið þá hagsmunir fyrirtækisins að verkefnastjóri berjist fyrir verkefni sínu, tali fyrir því og nái að fá fólk með sér í lið. Þar að auki að vera meðvitaður um við hverja hann talar og tengist til að ná fram þeim markmiðum sem verkefninu er ætlað að ná. Það gerir hann með því að beita svokallaðri pólitískri færni sem krefst þess að vera næmur á það hvernig maður beitir sér í mismunandi aðstæðum, búa til jákvæð áhrif í kringum sig og verkefnið, koma sér upp góðum samböndum við einstaklinga sem geta veitt aðstoð í verkefninu og nota áhrifavald af næmni og einlægni.

Verkefnastjórinn þarf að geta staðið í báðar fætur, haft trú á verkefninu og beitt sér fyrir því. Hann þarf að geta beitt sér rétt í flóknu starfsumhverfi þar sem tekist er á um leiðir, aðföng og áherslur. Andvaraleysi verkefnastjórans getur orðið verkefninu að falli. Eins og einn viðmælandi komst að orði, „...það er mjög takmarkandi að halda að þú getir verið óháður í þessu“ og annar tók í sama streng, „...það er lífspursmál fyrir verkefnastjóra að geta lesið pólitíkina í umhverfinu og unnið með hana“. Þeir viðmælendur sem töldu pólitík og pólitíska hegðun vera neikvætt fyrirbæri voru þó á þeirri skoðun að það þyrfti að vera vakandi fyrir henni og sporna gegn neikvæðri pólitík á vinnustað.

6 Lokaorð

Að sjálfsögðu er pólitísk færni aðeins góð viðbót við það að vera góður verkefnastjóri. Verkefnastjóri þarf að hafa góða tæknilega kunnáttu til að halda utan um og stýra verkefni. Eftir að hafa tekið viðtöl við fólk sem hefur reynslu úr atvinnulífinu samhliða því að skoða hvað fræðin segja um pólitík, er það mat höfundar að verkefnastjóri, sem hefur oftast en ekki lítil formleg völd innan fyrirtækisins, verði einfaldlega að finna leiðir til að hafa áhrif.

Kjarni málsins er sá að verkefnastjórar þurfa að vera vakandi og næmir fyrir því pólitíska umhverfi sem þeir starfa í og hafa getuna til að beita sér í því umhverfi svo að verkefnið nái þeim árangri sem því er ætlað. „Verkefnastjórinn er í raun pólitíkus,“ sagði einn viðmælandi, „vegna þess að hann þarf að átta sig á því hvaða breytur hann getur átt við til að hafa áhrif á það kerfi sem hann er að vinna í hverju sinni“.

Í heimi takmarkaðra auðlinda verður alltaf pólitík. Verkefnastjórar eiga því ekki að snúa baki við pólitíkinni í kringum sig, þótt hún sé ekki þeim að skapi. Þeir eiga heldur að standa með báðar fætur á jörðinni og finna leiðir á heiðarlegan og jákvæðan hátt til að ná árangri í umhverfi sínu. Vera hreinir og beinir í samskiptum í þeim tilgangi að forðast misskilning og tryggja verkefnisfestu hjá öllum sem koma að verkefninu. Þannig skapa þeir umhverfi fyrir jákvæða pólitík á

vinnustaðnum sem kemur öllum vel. Svarið við spurningunni um það hvort verkefnastjórar þurfi að búa yfir pólitískri færni til að ná árangri verður því svarað játandi, pólitísk færni getur verið verkefnastjóranum nauðsynleg í flóknu umhverfi verkefna þar sem hagsmunir og skoðanir togast á.

7 Þakkir

Kveikjan að greininni varð til eftir áfanga í samningatækni hjá Hauki Inga Jónassyni og Florence Kennedy. Þau kenndu meðal annars gagnlega aðferðir sem beita má við samningaborðið. Í lok námskeiðsins sagði Florence að þetta væru þó einungis aðferðir sem gætu hjálpað en það væri þó alltaf einhver pólitík sem gæti breytt öllu. Þessi setning vakti áhuga minn, í ljósi þess hve kærleysislega hún var sett fram. Eitthvað sem varla er þess virði að minnast á en líka eitthvað sem getur breytt öllu.

Viðfangsefnið var afskaplega opið á fyrstu metrunum og vil ég fyrst og fremst þakka frænda mínum Tryggva Birni Davíðssyni fyrir djúpar og góðar samræður um pólitík og fyrir að hafa hjálpað mér að þrengja efnið að pólitískri færni verkefnastjórans. Þá vil ég einnig þakka leiðbeinanda mínum Hauki Inga Jónassyni fyrir lærdómsríkt og skemmtilegt samstarf og gagnlegar ábendingar. Að lokum vil ég þakka manninum mínum Pétri Hrafni Hafstein fyrir góðan yfirlestur og hvatningu.

8 Heimildir

Braddy, P., & Campell, M. (2014). *Using Political Skill to Maximize and Leverage Work Relationships*. Greensboro: Center for Creative Leadership.

Center for Creative Leadership. (2018). *Center for Creative Leadership*. Sótt frá The Skills You Need to be Politically Savvy: <https://www.ccl.org/multimedia/podcast/six-aspects-of-political-skill/>

Eran Vigoda, A. C. (2002). Influence tactics and perceptions of organizational politics. *Journal of Business Research* 55 , bls. 311-324.

Félagsvísindastofnun Háskóla Íslands. (17. September 2014). *Aðferðir*. Sótt frá Háskóli Íslands: <http://fel.hi.is/adferdir>

Fernandes, L. (18. Janúar 2017). *Project Managers are In-Demand in 2017*. Sótt frá EDX: <https://blog.edx.org/project-managers-demand-2017>

Ferris, G. R., & King, T. R. (1991). Politics in human resources decisions: A walk on the dark side. *Organizational Dynamics*, bls. 59-71.

Holloway, J. (2015). *Who are your best project managers*. Sótt frá GMP First: <http://www.gpmfirst.com/community/who-are-your-best-project-managers>

IBM Corporation. (2008). *Making Change Work*. New York: IBM Global Services.

Irwin, B. (2007). Politics, leadership, and the art of relating to your project team. *PMI® Global Congress 2007*. Atlanta, GA. : PA: Project Management Institute.

Jensen, A. T., & Geraldi, J. (2016). The projectification of everything: projects as a human condition. *Project Management Journal*, bls. 21-34.

Kotter, J. P. (1985). *Power and Influence*. Boston: Simon and Schuster.

KPMG. (2017). *Driving business performance: Project Management Survey 2017*. KPMG New Zealand.

Mark Winter, T. S. (2009). *Images of Projects*. Manchester: Routledge.

- Pinto, J. (1996). *Power and Politics in Project Management*. Pennsylvania: Project Management Institute.
- Pinto, J. K. (2000). Understanding the role of politics in successful project. *International Journal of Project Management* , bls. 85-91.
- R.Ferris, G., L.Perrewé, P., Anthony, W. P., & Gilmore, D. C. (2000). Political skill at work. *Organizational Dynamics*, bls. 25-37.
- Remington, K., & Pollack, J. (2007). *Leading Complex Projects*. Sidney: Gower Publishing.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*. New Jersey: Pearson.
- Sternberg, R. J. (2002). Practical intelligence, g, and work psychology. *Human Performance*, bls. 143-160.
- Valle, M. (17. May 2013). *Political Skill for Project Managers*. Sótt frá <https://www.projectmanagement.com/articles/284648/Political-Skill-for-Project-Managers>
- Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2006). *Handbook of Organizational Politics*. Northampton: MA: Edward Elgar.