

Projektno vodenje proti »organiziranemu kaosu«

Če v podjetju ni natančno določeno, kako bo delo potekalo, kdaj se kakšna naloga začne in konča in kdo je za kaj odgovoren, podjetju vselej grozi kriza. Izognete se ji lahko s projektnim vodenjem.

Ravnokar smo končali pravne postopke združitve treh podjetij. Ker smo formalne zadeve zaključili in se tudi dogovorili o skupnem imenu, smo se za uskladitev celostne podobe in trženja na razpisu odločili za marketinško agencijo s Štajerske z 19 zaposlenimi.

Preden smo podpisali pogodbo, smo želeli videti, kako je agencija organizirana. Pripeljali smo se nenapovedano, kar sicer ni poslovno, vendar nam lahko dovolj dobro pokaže organiziranost podjetja. Želeli smo vedeti, komu bomo zaupali predstavitev našega novega podjetja, ki je z združitvijo treh manjših postalo srednje veliko podjetje.

Ob vstopu v dokaj urejene poslovne prostore nas je sprejela poslovna sekretarka in nas vprašala, kaj in koga potrebujemo (ni bila ravno prijazna). Predstavili smo se in povedali, zakaj smo prišli. Dejala je, da bo takoj poklicala odgovornega za naš projekt. Po 10-minutnem čakanju smo še enkrat vprašali, kdaj predvideva, da bo prišla omenjena oseba (bili smo zelo strpni, saj smo prišli nenapovedani). Še enkrat je poklicala in zelo glasno ogovorila nekoga na drugi strani. Čez pet minut se je res pojavila nam znana oseba in se opravičila, da zamuja, ker imajo veliko gnečo, vendar nam bo na hitro pokazala njihove poslovne prostore.

Sprehodili smo se skozi pisarne, ki so bile vse zakajene, mize polne kupov listov, slišati je bilo kričanje iz pisarne v pisarno, kdo mora kaj narediti in zakaj to še ni narejeno ... Zahvalili smo se za obisk in dejali, da pridemo konec tedna podpisat pogodbo. V redu, smo si mislili, pač imajo izredno gnečo.

Ko pa sem v petek prišel podpisat pogodbo in naletel na enako stanje, čeprav sem bil napovedan, sem ob predložitvi pogodbe zavrnil podpis in nadaljnje sodelovanje z njimi. Malce šokirani so vprašali, zakaj. Odvrnil sem, da me moti njihova neorganiziranost. Res, da so njihove reference odlične, vendar ob sebi želimo partnerja, na katerega se lahko zanesemo in bo deloval še dolgoročno. Žal tukaj nisem dobil tega zagotovila. Vsi projekti so namreč odvisni v glavnem od ene osebe, vse informacije nosite v glavah, nikjer nimate nič zapisano, funkcije in delo niso točno opredeljeni. Skratka, pri vas deluje **organiziran kaos**, kjer je vse idealno, če ostane enaka ekipa in se nikomur nič ne zgodi. Če pa kdo odide, se lahko projekti popolnoma sesujejo, kar pa je lahko za naše podjetje, ki bi večji del marketinga in zunanje podobe gradilo na vaših storitvah, usodno. Tako lahko povzročijo **krizo** v svojem in v vseh podjetjih, za katere skrbijo.

Predlagal sem jim, da uvedejo **projektni način dela** in si podjetje organizirajo po načelu projektne pisarne.

Projektni pristop in projektno vodenje

Največja težava pri delu je, če vedno nekaj iščemo in se ne ve, kdo je za kaj odgovoren in kdaj moramo kaj narediti. In ravno to so najpogostejši vzroki, ki povzročajo nestabilne organizacijske sisteme in povzročajo **krize v podjetjih**. Za rešitev omenjenih problemov je ravno projektno vodenje odlično orodje, s katerim se

lahko izognemo številnim nevšečnostim. Pri projektnem vodenju **točno opredelimo**, kako bo delo potekalo, kako so si naloge odvisne, kdaj se kakšna naloga začne in konča, kdo je za katero odgovoren. S tem načinom načrtovanja lahko zmanjšamo stroške poslovanja, verjetnost napak in psihično obremenjenost zaposlenih ter imamo zelo pregledno poslovanje.

Projekt je vrsta smiselno organiziranih dejavnosti, ki nas v omejenem času pripelje do zastavljenega cilja. Dejavnost je opravilo, ki ga moramo opraviti v določenem času z opredeljenim začetkom in zaključkom. Poznamo štiri temeljne vire: **čas**, **denarne vire** (finančna sredstva), **človeške vire** (delo, izvajalci) ter **materialne vire** (oprema, stroji, surovine ...). Pri idealno načrtovanem projektu poskušamo najti optimalno ravnovesje med vsemi štirimi viri, v praksi pa imamo opraviti z omejeno razpoložljivostjo vseh virov. Na primer: naročniki želijo, da bi bil projekt končan že včeraj, za vlagatelje je še vedno predrag, projektni vodja nima dovolj ljudi, ki bi jih vključil v projekt, prav tako pa ni na voljo dovolj opreme in strojev, s katerimi izvajamo posamezne naloge.

Vsak projekt ima štiri osnovne stopnje:

1. **opredelitev ciljev** (koncipiranje, snovanje, pilotska faza...),
2. **načrtovanje** (študija možnosti izvedbe, struktura projekta, osnovne faze, okvirni čas, okvirni viri, okvirni predračun, definicija projektne organizacije na makro nivoju, dokumentacija, razpisi za zunanje izvajalce ...),
3. **izvajanje in spremljanje izvajanja** (analiza rezultatov, posledic, priprava alternativnih rešitev ...),
4. **zaključek projekta** (izmerjeno doseženi cilji, analiza odklonov, priprava zbirke podatkov za naslednje projekte ...).

Preden se lotimo projekta, moramo zastaviti **cilje**. Čim dlje odlašamo z njihovo opredelitvijo, tem težje jih določimo. Po natančno opredeljenih ciljeh in poteh za njihovo uresničenje, razčlenimo projekt na **stopnje in naloge**. Iz projekta izhaja projektni pristop, ki na stopnji realizacije preide v **projektno vodenje**.

Pri projektnem vodenju ne smemo pozabiti na udeležence, torej na tiste, ki ustvarjajo delavni proces. Upoštevati moramo predvsem sposobnost posameznika (če ga želimo imeti v igri). Pri tem pa mora vsak prevzeti popolno **odgovornost** za svoje naloge in dejanja. In to je lahko največji problem pri projektnem organiziranju. Če celotna ekipa ne gre zavestno v projektno organizirano okolje, je bolje, da ostane pri svojem »organiziranem kaosu«, saj sicer lahko nastane neobvladljiv kaos.

Sprememba v praksi

Oglejmo si spet naš uvodni zgled. Marketinška agencija se je odločila za naš predlog in pri njih smo začeli uvajati projektno vodenje. Po predložitvi načrta smo vsakemu posamezniku dodeli tudi naloge in način dela. Nekateri so sprejeli »pravila«, večina pa je našla kup izgovorov, zakaj ne. S tem niso hoteli sprejeti odgovornosti. Po skupnem sestanku z direktorjem in pogovoru s posamezniki, ki so bili proti novemu načinu dela, so sprejeli nova pravila, saj so dejansko videli, da jih bo to psihološko in časovno razbremenilo. Le dva sta vztrajala, da to ne bo šlo. Zato smo najprej naredili **simulacijo** njihovega dela, tako da sta bila sama zunanja opazovalca, in zelo hitro sta uvidela svoje **napake** in našla **predloge za izboljšanje**. Ko smo naredili naslednjo simulacijo z njihovimi predlogi, ki so bili zelo podobni projektnemu pristopu, smo skupaj z njimi uredili delovni proces. In vsi so bili zelo zadovoljni!

Pomoč psihologov

Nismo jim vsiljevali novega načina dela, le pokazali smo jim, kako delajo zdaj, in sami so uvideli napake in tudi sami našli rešitve, ki so jim bile najbližje. Pomagali smo jim le z lepotnimi popravki. Pri uvajanju projektnega vodenja je bilo treba vključevati tudi strokovnjake s področja psihologije. Udeleženci ne smejo neposredno vedeti, da je svetovalec psihoterapevt ali psiholog, saj ne bodo hoteli sodelovati.

Najbolje se je izkazala **realitetna terapija**. To je metoda svetovanja oziroma psihoterapije, s katero učimo ljudi, kako upravljati s svojim življenjem, kako izbrati bolj zadovoljive odločitve in razviti moč za premagovanje stresov in problemov v življenju. Seveda to ne pomeni, da pri uvajanju projektnega pristopa udeleženci med delovnim procesom obiskujejo terapije pri psihoterapevtu, temveč se naloge, odgovornosti in proces izvajajo v skladu s teorijo, da je vsak odgovoren za svoja dejanja, pri tem pa tudi ozaveščajo odgovornost.

Realitetna terapija

Realitetna terapija (RT) je metoda svetovanja oziroma psihoterapije, s katero učimo ljudi, kako upravljati s svojim življenjem, kako izbrati bolj zadovoljive odločitve in razviti moč za premagovanje stresov in problemov v življenju. Sodobna realitetna terapija je podprta s **teorijo izbire**.

Jedro realitetne terapije je trditev, da ne glede na to, kaj se nam je v življenju »zgodilo«, oziroma kaj smo doslej v življenju počeli, lahko v sedanosti vedno izberemo vedenja, ki nam bodo pomagala **bolje zadovoljiti naše potrebe** zdaj in v prihodnosti. Potreb ne moremo zadovoljivo tešiti brez povezanosti z drugimi ljudmi, zato je naloga realitetne terapije, da pomaga ljudem ponovno ali nanovo razvijati **čim boljše odnose s soljudmi**.

Projektna pisarna

Uvajanje projektnega vodenja je idealno, če podjetje šele ustanavljamo. Potem lahko poiščemo primeren kader in vsakega posebej uvedemo v ta način dela. Kjer pa je delo že nekaj let ustaljeno, se moramo uvajanja lotiti počasi in previdno. Najprej moramo narediti temeljito analizo odnosov med zaposlenimi, informacijske tehnologije in vseh procesov, ki tečejo. Na podlagi zbranih informacij poskušamo najti optimalno rešitev.

Rešitev lahko najdemo v konceptu »projektne pisarne«. Ta določa, da imamo **vodjo projektne pisarne** (ki je direktor, priporočljivo pa je, da ni lastnik), in posamezne **vodje skupin** (projektne vodje), kjer ima vsak točno določene naloge in odgovornosti.

Če se vrnemo k našemu primeru. Vsi zaposleni so sprejeli pravila, ki so si jih sami določili. Skupaj z njimi smo naredili »**hierarhijo**« **pretoka informacij**. Oblikovalci, programerji, pisci besedil so ostali na svojih funkcijah, saj so bili izvrševalci nalog, ki so jih prejeli od komercialistov. Komercialiste pa smo preoblikovali v vodje skupin, kar je pomenilo, da je ob prispelem naročilu najprej podelil naloge med izvrševalce nalog. Tako si je ustvaril svojo skupino. Prispelo naročilo smo poimenovali projekt, nastalo

skupino projektno skupino, vodja skupine pa je postal projektni vodja. Posameznik je lahko bil vodja več projektov, prav tako izvrševalec v več projektih. Direktorja pa smo poimenovali v vodjo projektne pisarne, ki je imel nadzor nad vsemi projekti, skrbel je za nemoten pretok informacij, ustrezno zasedenost zaposlenih, enakomerno razporeditev del ... Sam se je lahko zelo redko pojavil v vlogi vodje projektov, saj bi lahko tako izgubil nadzor nad dogajanjem v podjetju.

Pravzaprav se sam način dela ni veliko spremenil. Delo se je organiziralo, določila so se pravila in vzpostavil se je nadzor.

Pomen informacijskega sistema

Stranko vedno sprejme samo en vodja, ki je z njo v stiku ves čas projekta, sam pa deli naloge med druge člane projektne skupine, tako da ima celoten pregled. Vse prejete informacije od stranke in delitev nalog morajo biti podane **pisno ali v elektronski obliki**; tudi če se za kakšno stvar dogovorimo po telefonu ali ustno, mora biti pozneje posredovana v pisni obliki. Zato je zelo pomembno, kakšen informacijski sistem uporabljamo. Informacijski sistem mora omogočati **zbiranje informacij na enem mestu**, kar pomeni, da informacij nima vsak udeleženec v projektu v svojem računalniku, temveč v **skupnem strežniku**, prav tako mora biti povezava na posredovana sporočila in dogovore. Tako imamo pregled in dostop do vsega, kar se dogaja v projektu. Vsak udeleženec mora imeti pred sabo seznam vseh svojih nalog in biti pravočasno obveščen o spremembah. S tem, ko so vse informacije na enem mestu, se zmanjša tveganje, kdor koli bo na novo prišel, bo zelo hitro prevzel določeno delo, saj naj bi bilo razvidno iz zbranih podatkov.

Projektna pisarna je navidezna pisarna, postavljena v obstoječe delovno okolje z določenimi pravili shranjevanja in pretoka informacij, ki je podprta z informacijskim orodjem.

Milan Krajnc Pavlica