

[www.finance.si](http://www.finance.si)

FINANCE, petek, 3. avgusta 2007, št. 147

FR



Ali je projektno vodenje v pristojnosti vodilnega menedžerja, odgovarja Klaus Schuster, lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting. ► **18**

# Kdo je odgovoren za projektno vodenje?

GOSTUJOČI KOMENTAR

Klaus Schuster

mojakariera@finance.si



Ves svet je projekt, pravi profesorica Ursula Schneider z graške univerze. In to povsem drži: najsi gre za naše zasebno življenje ali poslovno dejavnost, povsod naletimo na projektno vodenje. In prav v projektnem vodenju ima, po mojem, korenine tudi nekaj najpomembnejših menedžerjevih nalog:

a) Upravljanje nezadostnih in omejenih virov – ali v jeziku projektnega vodenja – načrt projekta.

b) Sposobnost razmišljanja o več stvareh hkrati – programsko vodenje oziroma hkratno vodenje različnih projektov.

c) Ukvarjanje z negotovost-

▶▶ **Rodila pa se je tudi nova poslovodna formula: negotovost + radovednost = inovacija.**

mi – ali v jeziku projektnega vodenja preprosto – projekti.

**Upravljanje nezadostnih virov**

Vloga vodilnega menedžerja je, razen v nekaterih primerih,

na primer v začetniških podjetjih ali pri pomanjkanju projektnih veščin, seveda bliže vlogi pokrovitelja projekta kot vodje projekta.

Njegova dolžnost zato ni, da ustvari ali nadzoruje projektne načrte, temveč to, da ekipam, ki so za to primerne, priskrbi vire (čas, denar in ljudi) in da te vire upravlja. Sam imam izkušnje s kar nekaj projekti, kjer člani projektne ekipe bodisi niso imeli časa, da bi poleg svojega rednega dela delali še pri projektu, bodisi je bilo tako, da tisti člani projektne ekipe, ki so bili sicer zavezani projektu, niso bili ustrezno izurjeni in strokovno usposobljeni (ker so bili pač edini med zaposlenimi, ki so bili tisti čas na razpolago).

Se kot vodilni menedžer lahko vživite v kožo vašega projektnega vodje v takšnem primeru? Si znate predstavljati, kako lahko trener državne nogometne ekipe (projektni vodja) to pripelje do uspeha, če mu predsednika krajevnega nogometnega kluba (vodilni menedžer in pokrovitelj projekta) za odločilno tekmo priskrbita zgolj nadomestne igralce?

Še teže se projektne vodji godi v primeru tako imenovanih medpodjetniških projektov, saj se mora ukvarjati tako z notranjimi sodelavci kot zunanji viri, kot so dobavitelji, partnerji, oskrbovalci z informacijsko tehnologijo, svetovalci in podobno. V takšnih primerih je naloga vodilnega

menedžerja, da z vsemi sodelujočimi ohranja odnose na zelo visoki ravni.

Če vse teče gladko, posredovanje ni potrebno, toda kaj, če projekt zamuja? Takrat se običajno pojavi živčnost in vsi valijo krivdo na druge: projektni vodja krivi svetovalca za pomanjkljivo zasnovan koncept, oskrbovalec z informacijsko tehnologijo krivi projektne ekipo za nezadovoljive preizkusne rezultate in ljudje iz partnerskega podjetja obtožujejo oskrbovalca z informacijsko tehnologijo, da premalo ve o stvareh, ki se tičejo samega poslovanja.

Takrat je na vodilnem menedžerju, da »umiri razburkano morje«, še preden vse potone.

**Sposobnost razmišljanja o več stvareh hkrati**

Čedalje več podjetij se ima za »projektno usmerjena«, čeprav je v resnici njihova organizacijska zasnova še vedno zelo konservativna: linijska, matrična ali kaj podobnega.

Menim, da projektno usmerjena podjetja potrebujejo vzporedno, morda celo virtualno, organizacijsko strukturo. Veliko vodilnih menedžerjev si ne zna povsem zlahka predstavljati dvojne organizacijske strukture v enem podjetju, vendar se to z uvedbo projektnega vodenja spremeni: ko projektno vodenje postane v podjetju standard, postane hkratno vodenje različnih projektov različnih obsegov in velikosti – vzporedno z re-

dnimi posli – precej preprosto opravilo.

Tako kot se zaposleni v linijski organizaciji razvijajo iz, na primer, nižjih izvedencev v višje menedžerje, se tudi člani projektne ekipe lahko razvijajo v višje člane projektne skupine ali projektne vodje v okviru vzporedne organizacijske strukture.

To ljudi spodbudi, da sprejmejo odgovornost še za druge projekte in oblikujejo nove projektne zamisli, zaradi česar njihova podjetja lahko izboljšajo kakovost svojih projektov. Pa tudi vodilni menedžer lahko vse dejavnosti v podjetju pri tem spremlja dobesedno s klikom na miško.

**Ukvarjanje z negotovostmi**

Kako začeti neki projekt? To je vprašanje, ki je vselej povezano z negotovostmi, živčnostjo in dvomi. Čeprav je z njim na koncu tako, kot z vlakom: težkega velikana je težko premakniti z začetne postaje, ko pa je ta enkrat v pogonu, ga skoraj ne morete več ustaviti.

Avgusta 1999 so me prosili, da preselim krajevno radijsko postajo, z vso notranjo in tehnično opremo, na približno 15 kilometrov oddaljeno novo lokacijo. Ves projekt bi moral biti končan do konca decembra istega leta, saj je bila najemna pogodba za prostor, v katerem je bil stari studio, že odpovedana. Časa za poglobljeno analizo torej ni bilo in pričakovati je bilo veliko negotovosti in presenečenj.

Lastnik si je zamislil, da bi ustvarili sodobno radijsko postajo z edinstvenim in prav posebnim studiom, ki bi bil postavljen v bančnem predverju in izdelan iz stekla. Projekt je bil zelo vznemirljiv in zelo me je zanimalo, kaj se bo iz tega izcimilo, saj se do takrat še nisem srečal s čim podobnim, zato sem delo, čeprav je bila celotna ekipa takrat več kot samo živčna, sprejel.

Dvanajstega decembra 1999 so poslušalci že lahko opazovali, kako prihaja zvok iz nove radijske postaje, in inovativni studio je bil privlačen tako za bankine odjemalce kot mimoidoče pešce pred izložbenim oknom.

Rodila pa se je tudi nova poslovodna formula: negotovost + radovednost = inovacija. ●

**F KOMENTARJI**

▶ Klaus Schuster je lastnik svetovalnega podjetja Klaus Schuster Management Consulting, ki se ukvarja z menedžerskim svetovanjem ter razvojem in izvajanjem mednarodnih projektov za banke in finančne institucije.

▶ Ocenite komentar, napišite svoje mnenje: [www.finance.si/komentarji](http://www.finance.si/komentarji)

▶ Komentarji izražajo stališča avtorjev, in ne nujno tudi organizacij, v katerih so zaposleni, ali uredništva Financ.

**Hočete več**

Svoja vprašanja in predloge pošljite na:  
**mojakariera@finance.si**