

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**VEDENJSKE KOMPETENCE
PROJEKTNEGA MANAGERJA**

Ljubljana, oktober 2007

NIKA GRUDEN

IZJAVA

Študentka **Nika Gruden** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **mag. Aljaža Stareta** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 23.10.2007

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKT IN PROJEKTI MANAGEMENT	2
1.1 OPREDELITEV PROJEKTA	2
1.2 OPREDELITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	3
2 VEDENJE MANAGERJA	4
2.1 OPREDELITEV VEDENJA MANAGERJA	4
3 VEDENSKE KOMPETENCE PROJEKTNEGA MANAGERJA	6
3.1 VODITELJSTVO	6
3.2 PRIPADNOST IN MOTIVACIJA	10
3.3 SAMOVBVLADOVANJE	14
3.4 VZTRAJNOST	17
3.5 SPROSTITEV	18
3.6 ODPRTOST	19
3.7 USTVARJALNOST	20
3.8 USMERJENOST K REZULTATOM	22
3.9 UČINKOVITOST	24
3.10 POSVETOVANJE	28
3.11 POGAJANJA	30
3.12 KONFLIKTI IN KRIZE	33
3.13 ZANESLJIVOST	36
3.14 UPOŠTEVANJE VREDNOT	38
3.15 ETIKA	39
SKLEP	41
LITERATURA	43
VIRI	45

UVOD

Obvladovanje danih situacij, prilagodljivost na hitre spremembe in doseganje najboljših rezultatov v kratkem času z omejenimi sredstvi danes povečuje potrebo po uspešnih projektnih managerjih. Ključno vprašanje, s katerim se srečujemo, se glasi kako bo manager izkoristil osebno karakteristiko, posebna znanja, izkušnje in sposobnosti ter dosegal maksimalen izkoristek časa in zadovoljeval vse večje zahteve trga.

Racionalno usmerjeno vedenje je sestavljeno iz poizkusov povečati (maksimizirati) neko pozitivno snov, količino ali vrednost in zmanjšati (minimizirati) neko vrednost za katero se predpostavlja, da ima negativne lastnosti. Navedeno pa ni dovolj za uspešnega projektnega managerja, ki mora poleg usmerjanja na delovne naloge in cilje, obvladati še marsikatero drugo veččino kot so voditeljstvo, komuniciranje, mora biti dober pogajalec, ustvarjalen, zanesljiv in predan delu, vztrajen in odprt, sposoben mora biti samoobvladovanja in sprostitev, motiviran ter sposoben upravljanja ljudi in dela v krizi. V prvi vrsti mora manager poznati samega sebe in tim ter upoštevati njihove vrednote, etiko in moralo.

Namen preučevanje vedenjskih kompetenc managerja, na podlagi opredelitve projektne odličnosti Mednarodnega združenja za projektni management (IPMA) ICB 3.0, je dosegati večjo učinkovitost dela z najboljšim izkoristkom časa. Udeleženci v timu se med seboj razlikujejo po nekaj dejavnikih kot so izobrazba, sposobnosti, izkušnje, koncentracija pri delu, ustvarjalnost, motivacija in njihovih različnih ciljih. Posamezne dejavnike manager med seboj usklajuje, da vzpostavi učinkovit tim. Da bi udeleženci dosegli najboljše rezultate, jih manager neprestano motivira z finančnimi ali nefinančnimi sredstvi, predvsem pa je v ospredju osebna želja po vodenju. Ker je učinkovito vodenje zelo pomembno, bomo v diplomski nalogi preučevali vedenjske komponente managerja, ki vplivajo na doseganje najboljših rezultatov.

Cilj diplomskega dela je odgovoriti na vprašanja kot so na kaj mora biti pozoren manager pri svojem delovanju, da bo maksimalno izkoristil čas, kako bo motiviral tim, da bo zasledoval željene cilje, kako komuniciral in se pogajal na dovršen način, kako bo reševal konflikte ter skrbel za vztrajnost in sprostitev vseh sodelavcev. S celoto različnih dejavnikov bo manager dosegal večjo učinkovitost projektnega dela.

V prvem delu diplomskega dela bomo opredelili projekt kot sredstvo za doseganje zastavljenih ciljev in stalnih sprememb. Gre za enkratno nalogo z omejenim časom, sredstvi, tveganjem in različnimi krizami, ki ustvarja maksimalno vrednost. Manager načrtuje, vodi, spremlja in rešuje nastale težave skupaj s timom. Pri tem mora imeti lastnosti, vrednote in sposobnosti, ki vplivajo na projekt pozitivno, ustvarjalno in usmerjeno k ciljem.

Nadalje bomo opredelili projektni management kot koncept vodenja in upravljanja projekta. Z razvojem družbe projektni management daje prednost znanju, idejam, informacijam in tesno povezavo med sodelavci, predmeti in stalno organizacijo. Manager tako stalno išče nove

inovativne poti za zadovoljitev uporabnikov, zato zahteva dinamične, fleksibilne in prilagajajoče se oblike vedenja. Poslovno okolje, v katerem danes deluje, je virtualno, prevladuje elektronska izmenjava podatkov, tako tim hitreje in učinkovito opravlja delovne naloge, komunicira ter išče koristne informacije.

Osrednji del naloge bomo posvetili vedenjskim kompetencam projektnega managerja. IPMA opredeljuje projektno odličnost s tremi sklopi kompetenc (ICB 3.0): tehničnimi, vedenjskimi in kompetencami projektnega okolja. Osredotočila se bom na vedenjske kompetence projektnega managerja ter osvetlila posamezne teme, ki jih določa ICB 3.0.

Diplomsko nalogo bomo na koncu zaključili z ugotovitvami, katera znanja in veščine so za projektnega managerje v sodobni družbi najprimernejše, predvsem pa nujne za obvladovanje zahtev trga.

1 PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT

1.1 OPREDELITEV PROJEKTA

Projekt izhaja iz razlikovanja dveh tipov poslovnih procesov: ponavljajoči (kontinuirani) se poslovni proces in neponavljajoči (enkratni) poslovni proces. Kontinuirani proces poznamo kot serijsko in masovno proizvodnjo, kjer se proces izvaja s stalnimi ponavljajočimi procesi, ki so običajno nespremenjeni. Druga omenjena vrsta procesov so enkratni, ki realizirajo enkratne cilje – to so projekti.

Da si bomo lažje predstavljali projekt bomo navedli nekaj definicij različnih avtorjev. Cleland je opredelil projekt kot povezavo ljudi in sredstev v začasno organizacijo za doseg določenega cilja. Cleland in Ireland sta projekt ponovno opredelila pred nekaj leti kot sestavne bloke oziroma gradnike pri oblikovanju in izvedbi organizacijskih strategij (Cleland, Ireland, 2000, str. 17). Z njim se določijo posamezni elementi projekta kot so izhodišča, namenski in objektni cilji, obseg in omejitve projekta, vsebina s tehničnimi prilogi, ocena ekonomskih in drugih učinkov, organizacija in plan projekta. Buble trdi, da je projekt ciljno usmerjena enkratna naloga, ki je časovno omejena, zahteva usklajene napore enot in je povezana s tveganjem (Buble, 1979, str. 9). Projekt, kot ga opredeljuje Morris, je proces doseganja opredeljene spremembe. Ima empiričen cilj, in ko je uresničen, je sistem dokončan in je potrebno projekt razpustiti (Morris, 1982). Po mnenju Gričarja in Piskarja je projekt enkratni proces, zato ga organiziramo vsakokrat znova, glede na vrsto sistema in dane količine. Cilj je uspešna izgradnja sistema z načrtovanimi lastnostmi, v načrtovanem času in v okviru načrtovanih stroškov (Gričar, Piskar, 1988, str. 183).

Projekt je tridimenzionalen (Bernot, 1989, str. 6): loči čas, ceno in učinek. Čas je najpomembnejša dimenzija in je določen (dan, mesec, trimesečje, leto,...). Z razvojem tehnologij se stanje projektov izboljšuje. Čas trajanja projekta je vedno krajši, kar omogoča svetovni splet in virtualne organizacijske oblike. Informacije se pretakajo hitreje in njihova razpoložljivost je takojšnja in obsežnejša. Združevanje ljudi na svetovni ravni omogoča

izmenjavo mnenj najboljših strokovnjakov pri posameznem projektu, zato je tudi učinek vedno večji oziroma rezultat optimalnejši. Cena je podrejena učinku.

Iz povedanega lahko povzamemo, da je projekt enkratna naloga, ki se organizira samostojno in le delno odvisno od stalne organizacije. Je pripomoček za doseganje strateških ciljev in povzroča stalne spremembe. Ima natančno opredeljen čas izvajanja s trenutno razpoložljivimi sredstvi, ki jih manager črpa iz svojih spretnosti, zmogljivosti in sredstev. Manager analizira sedanje poslovanje s preteklim in na tej podlagi načrtuje, organizira, usmerja in nadzira izrabo virov in dosega zastavljene cilje. Da bi rezultate dosegli na najučinkovitejši način manager vzpostavi projektno skupino. V organizacijo projektno skupino vpeljemo zato, da zmanjšamo potrebo po izraziti hierarhiji, ki hromi stalne organizacije. Z uvedbo timov razpršimo iskanje rešitev, sprejemanje odločitev in izvajanje na več strokovnih članov iz različnih področij in z svojevrstnimi spretnostmi, kar omogoča doseganje najoptimalnejših rešitev. Tim je tako osnovni element, ki je integriran v organiziranost družbe. Možina opredeljuje značilnost tima, da člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojnih pomoči pri opredeljevanju ciljev (Možina, 1994, str. 601). Gilbraith, Downey in Kates vidijo projektno skupino kot formalni mehanizem za povezovanje dela, ki združuje zaposlene, da ob medsebojni odvisnosti in delitvi skupne odgovornosti dosežejo rezultat (Gilbraith et al., 2002, str. 156).

Pri timskem delu mora biti prisotna velika mera motiviranosti vsakega posameznika. Sodelovanje različnih ljudi namreč pripelje do prepletanja različnih vrednot in stališč, kar lahko povzroči konflikte. Zato mora manager popolnoma obvladovati naloge in aktivnosti skozi vse faze projekta, na drugi strani pa tudi psihično raven posameznikov. Projektno delo je zaradi narave dela zelo prožno, sposobno prilagodljivosti na probleme, ki se sproti pojavljajo, in zaradi različnosti ljudi bolj strokovno pri opravljanju nalog. Manager pa navedene dele povezuje v celoto, ki bo dosegala zastavljene cilje.

1.2 OPREDELITEV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA

Angleški naziv »project management« je skupno ime za koncept vodenja in upravljanja, za katerega je značilno, da se za čas trajanja projekta določi centralna odgovornost za izvedbo projekta, ki se formalizira in organizira v obliki organizacije. Management z razvojem družbe pridobiva na svoji veljavi in uporabnosti, predvsem pri vzdrževanju nadzora nad izvajanjem organizacijskih projektov. Hauc, Kovač in Semolič opredeljujejo projektni management, ki mora pravočasno zagotoviti pripravo zagona projektov in njihovo izvajanje (Hauc et al., 2000, str. 14). Kot strukturiran, vendar fleksibilen proces za proizvodnjo novega končnega rezultata pa sta opredelila projektni management s procesnega vidika Wideman in Vijay (2007).

Iz industrijske dobe je svetovni razvoj z novimi tehnologijami podjetja popeljal v novo dobo - dobo globalizacije, hitrega tehnološkega razvoja, interneta, elektronskega poslovanja in virtualnih (navideznih) organizacij. Projektni managerji so nova generacija managerjev, ki dobo zavzeli pomembno mesto v organizacijah. Njihov glavni vir moči je strokovnost pri nalogah vodenja in upravljanja projektov, ki pomenijo upravljanje sprememb. Z razvojem družbe tudi projektni management daje prednost neotipljivim stvarim (znanje, ideje, informacije, povezave) in tesno povezavo med sodelavci, predmeti in stalno organizacijo.

Manager stalno išče nove inovativne poti za doseganje rezultatov, nove načine in oblike, ki bodo najbolj zadovoljile uporabnike, zato zahteva dinamične, fleksibilne in prilagodljive oblike in vedenja. S pojavom tehnologije interneta (www) se je odprlo novo poslovno okolje - spletno povezovanje, virtualne strukture in elektronska izmenjava podatkov. Na sodoben način sodelavci hitreje in bolj učinkovito komunicirajo, iščejo informacije ter delujejo v timih.

Projektni management v novi ekonomiji je Stare (2001, str. 84-90) ocenil s SWOT analizo in prišel do ugotovitve, da so glavne prednosti projektnega managementa obvladovanje časa, saj se s tehnikami načrtovanja manager drži določenih rokov; globalna uporaba virov, ker delo opravljajo ljudje zunaj matičnega oddelka, podjetja ali države; timsko delo omogoča sinergijo učinkov ter obvladovanje tveganosti. Neobvladovanje metod projektnega managementa, nezkušenost in nezaupanje v projekte ocenjuje kot največje slabosti. Priložnosti projektnega managementa so e-povezovanje, ki omogoča hitro komuniciranje in združevanje najprimernejših sodelavcev po svetu; jasnejše zahteve kupcev ob hitrejši komunikaciji in tudi hitrejša izvedba projekta; boljše sodelovanje z dobavitelji; posameznik lahko ponudi svoje znanje na spletu, zato je prednost tudi ponudba znanja in dela ter povezovanje z zunanjimi sodelavci. Kot nevarnost pa je predvidel zanašanje na informacijska omrežja, ki ne delujejo vedno popolno niti ne zagotavljajo vedno potrebne informacije; prisotnost človeškega faktorja pri vsakdanjem delu ni tako pomemben kot v konfliktnih situacijah ko probleme težko rešujemo preko računalnika in tudi komunikacija postane na ta način dolgotrajna ter dejstvo, da ima tudi konkurenca na voljo svetovni splet, zato se čas projekta krajša, delo pa prevzemajo strokovnjaki – pogodbeni sodelavci.

2 VEDENJE MANAGERJA

2.1 OPREDELITEV VEDENJA MANAGERJA

Vedenje managerja avtorji preučujejo iz različnih vidikov, saj je odvisno od nekaj dejavnikov in zajema različne spretnosti in veščine. Managerske spretnosti opisujeta Daft in Noe (2001, str. 606) kot: konceptualne spretnosti (premišljevanje in načrtovanje), tehnične spretnosti (prodaja, oblikovanje produkcijskih ali informacijskega sistema, financiranje projekta) in spretnosti ravnanja s človeškimi viri (vodenje, motiviranje, komuniciranje in reševanje problemov). Trunk in Tavčar (2000, str. 136) razdeljujeta lastnosti na: strokovna znanja in veščine, potrebne za poslovanje in doseganje ciljev, vedenjska znanja in veščine za vodenje sodelavcev v skladu s smotri organizacije in etičnost odločanja in moralnost delovanja kot pogoj za zaupanje lastnikov, sodelavcev. Kralj (2001, str. 214) izpostavlja naslednje značilnosti managerja: sposobnost presojanja, ustvarjalnost pri pripravljanju odločitev, zavedanje posebnosti intuitivnega odločanja z uporabo vesti in podzavesti, analize in intuicije, razuma in čustev, izkušenj in znanja, sposobnost določanja z obvladovanjem negotovosti in tveganja in obvladovanjem snovanja, planiranja, organiziranja, koordiniranja, komuniciranja, vodenja ljudi k izidom, motivom in nadziranja, sposobnost uresničevanja odločitev in sposobnost komuniciranja z okoljem. Pengerjeva (2001, str. 143) je opredelila 12 najpomembnejših lastnosti in sposobnosti današnjega managerja informacijske tehnologije: hitrost opravljanja aktivnosti, sposobnost učenja in razvijanja za nove priložnosti na delovnem

mestu, odprtost za notranje in zunanje stranke, sposobnost (virtualnega) sodelovanja zaradi fizične oddaljenosti, standardi elektronskega poslovanje, dobra komunikacija v vertikalni in horizontalni smeri, zagotavljanje pravih in nezapletenih vsebin, osredotočanje na kupce v smeri ustvarjanja in deljenja znanja z drugimi, vodenje s primeri, ki se začne pri vrhnjem managementu, internetna pismenost zaradi prednosti takojšnje dostopnosti informacij in podatkov preko omrežja, hitro odločanje. Hočevar, Jaklič in Zagoršek (2003, str. 288) so opredelili lastnosti kot: kdo vodja JE (vrednosti, motivi, osebne poteze, značaj, inteligenca), kaj vodja VE (znanje, sposobnosti, veščine) in kaj vodja POČNE (obnašanja, navade, stili). IPMA¹ opredeljuje projektno odličnost s tremi sklopi kompetenc managerja (Gilles et al., 2006, str. 29):

2.1.1 TEHNIČNE KOMPETENCE

Uspeh projektne managementa	Čas in faze projekta
Zainteresirane strani	Viri
Projektne zahteve in cilji	Stroški in finance
Tveganja in priložnosti	Oskrbovanje in pogodbe
Kakovost	Spremembe
Projektna organizacija	Nadzor in poročila
Timsko delo	Informacije in dokumentacija
Reševanje problemov	Komunikacije
Projektne strukture	Zagon projekta
Obseg in dosežki	Zaključek projekta

2.1.2 VEDENJSKE KOMPETENCE

Voditeljstvo	Učinkovitost
Pripadnost in motivacija	Posvetovanje
Samoobvladovanje	Pogajanje
Vztrajnost	Konflikti in krize
Sprostitev	Zanesljivost
Odprtost	Upoštevanje vrednot
Ustvarjalnost	Etika
Usmerjenost k rezultatom	

2.1.3 KOMPETENCE PROJEKTNEGA OKOLJA

Projektna usmerjenost	Sistemi, izdelki in tehnologija
Programska usmerjenost	Ravnanje z ljudmi
Portfeljska usmerjenost	Zdravje, varnost, zaščita in okolje
Uvedba projekta, programa in portfelja	Finance
Stalna organizacija	Zakonodaja
Poslovanje	

¹ Mednarodno združenje za projektni management (IPMA) je mrežna organizacija nacionalnih združenj, ki ima trenutno več kot 30 nacionalnih organizacij v Evropi, Afriki in Aziji, sodeluje pa tudi z združenji v Severni Ameriki in Avstraliji. Poslanstvo združenja je predvsem promocija odličnosti projektne managementa v različnih kulturah in v okviru različnih tipov projektov. Združenje se ukvarja z certificiranjem, izvedbo konferenc in strokovnih seminarjev, izvaja usposabljanje, izvaja raziskave na področju projektne managementa ter se ukvarja z založništvom. V IPMA je vključeno tudi Slovensko združenje za projektni management (ZPM), ustanovljeno leta 1992. Projekt managerskih znanj in projektne odličnosti IPMA – ICB Competence Baseline Version 3.0 je bil letošnje leto predstavljen tudi v Sloveniji na Projektne forumu 2007.

Uspešen manager bi moral imeti vse naštete vrednote, spretnosti in značilnosti, vendar se moramo zavedati, da popolnega managerja ni. Posameznik mora najti najbolj optimalno kombinacijo vedenja in delovanja pri posameznem projektu.

Osrednji del diplomskega dela bomo postavili na temelje najnovejše opredelitve kompetenc projektnega managementa, ki jih je opredelilo Mednarodno združenje za projektni management. Natančneje se bomo osredotočili na vedenjske kompetence, ki smo jih našli pod točko 2.1.2. Namen dela je obravnavati posamezne teme vedenjskih značilnosti projektnega managerja, določene po ICB 3.0.

3 VEDENSKE KOMPETENCE PROJEKTNEGA MANAGERJA

3.1 VODITELJSTVO

Vodenje se razlikuje od managementa, ki pomeni usklajevanje organizacije skozi planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje. Vodenje je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev (Možina, 1994, str. 525). Projektno vodenje opredeljujeta Wideman in Vilay (2007) kot zmožnost pravilne izvedbe aktivnosti preko drugih. Slednje zahteva vizualizacijo ciljev, nepremagljive razloge za doseg cilja, oblikovanje realnih rokov in zmožnost privabiti zmagoviti tim. Manager mora biti vodja, imeti ustrezno strokovnost, biti proaktivnen² ter fleksibilen. V prihodnosti bodo tako vodje postajali partnerji, ki bodo nosili pomembno vlogo pri doseganju ekonomskih rezultatov.

Manager mora imeti določene vedenjske kompetence, da bo lahko učinkovito usmerjal in motiviral sodelavce na nalogah. Mora biti dober vodja, navzven nastopati kot vodja, poznati stile vodenja in vedenjske vzorce, vodenje in opravljanje nalog tima, komunicirati na vseh ravneh, obvladovati konfliktna situacija in učinkovito reševati probleme. Navedeno bo vodja prikazal skozi prirojene ali priučene spretnosti. Temeljne sposobnosti za vodenje kot jih je opredelil Možina so: delitev moči, intuicija, skladnost vrednot, vizija, poznavanje samega sebe. IPMA pa opredeljuje: usposobljenost in mentorstvo, delegiranje, povratne informacije, vodstvene modele, motivacijo, prirojeno avtoriteto, moč, priznavanje, vztrajnost in vizijo.

3.1.1 Mentorstvo

Vodja v življenjskem ciklu projekta inštruirajo sodelavce, deluje bolj kot mentor, in ne toliko kot nadzornik. Sodelavce spodbuja k iskanju rešitev, vodi, deluje s svojo navzočnostjo, spraševanjem ter zahtevami (Gričar, Piskar, 1988, str. 225). Vodja je zgled članom tima, zato mora vedeti dovolj o projektu, da lahko samozavestno in odločno nastopa. Vsak član tima si želi vodjo posnemati v kakšni stvari, si želi kakšno njegovo sposobnost, znanje ali spretnost. Informacije, ki jih vodja ima, ne zadržuje zase, vendar jih predaja timu in na njih gradi avtoriteto. Znanje deli in prenaša na druge, izkazuje se z uspešno opravljenimi nalogami in je do sodelavcev iskren, le ti mu zaupajo.

² Proaktivnost Lumpkin in Dess opredeljujeta kot željo in prizadevanje, usmerjeno v oblikovanje okolja v svojo korist, redno analiziranje okolja, predvidevanje tehnoloških sprememb in zbiranje novih informacij za prilaganje strateške držbe spremembam na trgu (Lumpkin, Dess, 1996, str. 135).

3.1.2 Delegiranje

Vodja prenaša delovne naloge na druge osebe, glede na njihovo strokovnost, veščine in zainteresiranost. Delegira lahko le naloge in pooblastila, vendar ne more delegirati odgovornosti. Temeljni razlogi za delegiranje in kaj managerji ne delegirajo so navedeni v Tabeli 1 (Tavčar, 1998, str. 55):

Tabela 1: Razlogi za delegiranje in kaj manager ne delegira

Razlogi za delegiranje	Zadeve, ki jih manager ne delegira
Preobremenjenost	Disciplinska pristojnost
Nujnost, krizne okoliščine	Odgovornost za vzdušje v organizaciji
Neizbežna odsotnost	Strateške odločitve
Razbremenitev enostavnih opravil	Vseobsežna moč in obvladovanje
Primeren sodelavec za delegiranje	»Vroč kostanj«
Dobri zgledi za obvladovanje	Za sodelavce prezahtevne naloge

Vir: Tavčar, 1998, str. 57.

Pri delegiranju nalog je odločilna tudi prava mera, saj kdor delegira premalo, bo preobremenjen, kdor pa preveč bo izgubljal moč v organizaciji ali pri vodenju projekta. Vodje mora poleg ustreznega delegiranja nalog razvijati in usposabljeni delavce, da bodo dodeljeno nalogo lahko opravili ter izpolnjevati njihova pričakovanja s spodbudami in nagradami.

3.1.3 Povratne informacije

Vodstvene korake, ki jih uporablja projektni manager, skrbno nadzira, kontrolira in pridobiva povratne informacije, da lahko na podlagi le teh izoblikuje boljše rešitve pri sedanjem ali kasneje pri podobnem projektu. Manager zbira povratne informacije sodelavcev, naročnikov ali stalne organizacije, ki jih (ocenjene) njim tudi posreduje. Sodelavci z njimi ocenjujejo uspešnost lastnega delovanja. Ljudje namreč v vsakem primeru želijo vedeti, kako uspešni so v očeh managerjev, zato mora manager posredovati tako pozitivne kot negativne informacije (Ložar, 2002, str. 52). Informacije morajo potekati v obe smeri. Pri tem manager pazi na jasnost informacij in izbiro besed, ker napačna beseda lahko povzroči prizadetost ali užaljenost ter posledično demotiviranje za delo.

3.1.4 Vodstveni stili

Vodstveni modeli omogočajo managerju prilagajati odnos med posameznikom, projektom in skupino, ki ga opravlja. Modele razdelimo po Možini na:

- a) **Model osebnih značilnosti** (vodja ima osebne, socialne in fizične lastnosti).
- b) **Vedenjske modele** (ki razlikujejo vedenjske in akcijske značilnosti vodje in kažejo kako vodja vodi ljudi glede na osebno prepričanje) delimo:
 - Teorija X: delavci ne želijo delati, potrebujejo navodila, vodje silijo k delu zaposlene, poudarja potrebo po avtoritativnem vodenju.
 - Teorija Y: ljudje radi delajo, so usmerjeni k ciljem, sprejemajo odgovornost, potrebno je participativno vodenje.
 - Model dveh univerz loči dva sloga: skrb za ljudi (usmerjen k delavcem, pogojem dela in vzdušju) in skrb za naloge (poudarja načrtovanje, organiziranje in nadziranje).

Vodenje, usmerjeno k proizvodom in ljudem: prvi pristop poudarja organiziranje dela, standarde kvalitete in rezultate, drugi, ki je usmerjen k ljudem, ki delo z ljudmi, participacijo odločanja, zadovoljstvo zaposlenih.

Model mrežnega vodenja - loči pet vrst vodenja, ki so različno usmerjeni k proizvodnji ali k ljudem.

- c) **Situacijski modeli** (temelji na dejavnikih kot so zrelost članov tima, odločanje v skupini, odnosi med člani in vodjo, moč vodje, osebne značilnosti). To so na primer: Teorija vodenja 3D opredeljuje uspešnost vodje skozi usmerjenost k nalogam ali k odnosom do sodelavcev.

Perticipativni omogoča, da na podlagi pravil sodelavci sodelujejo v procesu odločanja.

- d) Poznamo še sestavljene modele vodenja:

Transformacijsko spodbuja k idealom, ki zaposlene navdušuje za reševanje problemov. Vodja deluje na podlagi karizme, intelektualne stimulacije in upoštevanja posameznika.

Transakcijsko vodenje je dogovarjanje o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih temah med vodjo in sodelavci. Model ne navdušuje sodelavcev, vendar delajo po pravilih, vodja pa uporablja nagrajevanja.

Če izluščimo primerne teorije za projektno delo so to: teorije, ki poudarjajo skrb za ljudi, teorija Y in transformacijsko vodenje. Le te domnevajo, da ljudje radi delajo, so usmerjeni k ciljem, sprejemajo odgovornost, so navdušeni za reševanje problemov, ustvarjajo dobre pogoje dela in vzdušju. Poudarjajo participativno odločanje in sodelovanje vseh zaposlenih na celotni ravni projekta.

3.1.5 Motivacija

Motivacijo in motivacijske modele bomo natančneje obravnavali v nadaljevanju (v tč. 4.2.5), na tem mestu pa bomo opredelili le motivacijo potreb Arroba in Jamesa, ki voditelju nazorno prikazuje poteze za željeno delovanje posameznika in Herzbergerjevo dvofaktorsko teorijo.

Manager kot motivator z ustreznim apeliranjem na sodelavce spodbuja njihovo zavzetost za delo, doseganje ciljev ter pripravljenost za delovanje in pomoč. V idealnih razmerah bi bili vsi člani tima maksimalno motivirani za delo, vendar ni tako. Želje posameznikov se spreminjajo, človek si želi nove izzive, sodelovati z drugimi in napredovati. Vodja zato spodbuja pri delu, usmerja in ustvarja željo, da bi sodelavec nalogo opravil. Motivacijo lahko vodja prilagaja glede na potrebe posameznika, ki jih razdeli na tri dele (Arroba, James, 1987, str. 148-153). Zadovoljevanje **potrebe po stiku z drugimi in priznanju** bo vodja dosegel, če bo priznaval posameznikove in timske dosežke, pri delu ne bo ločeval sodelavcev, če bo prisoten globlji osebni stik, bo vzdušje neformalno ter če članov tima ne bo potisnil na »nižjo stopnico«. Sodelavcem mora vodja ponujati možnost za napredovanje, jasno mora izdelati merila za delo in pohvale. Vodja bo omogočal zadovoljevanje **potreb po raznolikosti in stimulaciji**, če posamezniku ne bo nalagal le rutinskega dela, bo delo ponujalo izziv in naloge ne bodo preobremenjevale članov. Tretje **potrebe po sistemu in stabilnosti** bo posameznik zadovoljeval, če bo vodja dopuščal dovolj osebne svobode, fleksibilnosti, če sta način dela in struktura tima jasna ter usmerjena k določenim ciljem.

Herzberg je pojasnjeval na eni strani dejavnike, ki povzročajo pozitiven in negativen odnos do dela. Na drugi strani je raziskoval dejavnike in delovni učinek posameznika pri izvajanju trajajočih zaporedij delovnih nalog ter kratkotrajnih zaporedij del. **Dvofaktorska teorija** tako izhaja iz ugotovljenih rezultatov zadovoljstva oziroma nezadovoljstva. Herzberg je kot motivatorje označil tiste dejavnike, ki so prisotni pri delu kot temeljne potrebe posameznika (uspešnost, priznanje rezultatov, zanimivega dela, odgovornost, napredovanje), iz katerih izhajajo pozitivni občutki, povečana storilnost in osebna rast. Faktorji nezadovoljstva pri delu ali higieniki pa so višina zaslужka, medosebni odnos, politika podjetja, položaj in varnost zaposlitve, kontrola dela, delovne razmere in organizacija podjetja. Kadar so navedeni faktorji ustrezno usklajeni, so sicer lahko pozitivni (zato so tudi potrebni), vendar sami po sebi ne morejo ustvariti primerno visokih nivojev storilnosti (Miner, 1980, str. 78).

3.1.6 Prirojena avtoriteta

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ) opredeljuje avtoriteto kot ugled ali vpliv, ki izhaja iz vodilnega položaja, moči ali znanja (SSKJ, 1994. str. 29). Avtoriteto so tradicionalno ocenjevali kot legitimno moč, ki se nanaša na moč managerja, ki mu jo daje položaj v organizacijski hierarhiji. Lipovec opredeli avtoriteto (oblast) kot pravico odločanja in ukazovanja, s katero manager doseže spoštovanje ter izvršitev ukazov (Kos, 1996, str. 16, 17). Leavitt loči formalno in osebno avtoriteto. Prva izhaja iz položaja, ki ga oseba zaseda ali iz zadolžitve, osebna avtoriteta pa iz sposobnosti in izkušenosti posameznika, torej iz človeka samega. Prednosti in slabosti avtoritete Leavitt opredeljuje kot je navedeno v nadaljevanju.

Prednosti so:

- a) možnost koordinacije delovanja posameznikov,
- b) enostavnost njene uporabe,
- c) povečanje osebnega zadovoljstva nadrejenih in s tem njeno privlačnost,
- d) uveljavljanje reda in discipline v podjetju,
- e) istočasen vpliv na skupino ljudi.

Med pomanjkljivosti avtoritete pa uvršča:

- a) neželjene spremembe vedenja, ko aktivnosti nadrejenih ovirajo podrejene (sodelavec, ki bo kaznovan pri nedelu, se bo naučil pretvarjati da dela),
- b) potreba nadrejenih po še večji moči, ko ugotovijo, da z dosedanjo avtoriteto ne dosežejo več željenega vpliva.

Manager kot vodja ima sicer pravico vplivanja na delo in si pri tem pomagati z ukazovanjem in grajanjem pri neuspehih, vendar avtoriteta nima več takega pomena kot nekoč. Sodelavci se zaradi svoje iniciative potegujejo za delo in zadovoljujejo svoje potrebe. Manager z avtoriteto le spodbuja in usmerja ljudi v željeno smer, kar izhaja iz njegove strokovnosti (ekspertna moč), lastne presoje in karizme.

3.1.7 Moč

Moč je zmožnost vplivati in usmerjati posameznika ali skupino. Vodja jo izraža z vplivom, ki je proces, v katerem vodja povzroči spremembo v stališčih in ravnanju drugega posameznika (Možina, 1994, str. 528). Moč lahko izhaja iz položaja (legitimna moč), iz možnosti vodje za

nagrajevanje (moč nagrajevanja), iz bojazni pred kaznijo (moč pritiska), iz identifikacije sodelavcev z vodjo (referenčna moč) ali iz strokovnega znanja (ekspertna moč). Uspešen vodja se bo izogibal legitimni moči in moči pritiska, denimo v primeru, ko je potrebno določeno nalogo izvršiti takoj ali ko zahteva spoštovanje pravil. Moč, vpliv in kontrolo mora sposoben vodja deliti med sodelavce, s tem pritegne člane k odločanju in jih motivira, saj jim daje občutek pripadnosti ter obvladovanja situacije (Možina, 1994, str. 526).

3.1.8 Priznavanje

Da bo vodja uspešno vodil tim mora biti med sodelavci priznan, prav tako pa mora tudi sam priznavati ostale udeležence. Priznanje ne izhaja le iz moči in avtoritete, ki jo manager ima, temveč jo pridobi z vidnimi izkušnjami, korektnim delom, jasnim vodenjem in odkrito komunikacijo s sodelavci. Le-ti mu bodo tako dovolj zaupali, da se delu predajo, so motivirani in vodjo v timu priznavajo ter upoštevajo.

3.1.9 Trdovratnost

Vodja, ki si pridobi zgled, je predan projektu, pa tudi vztrajen. Trdovratnost se izkaže kot pomembna predvsem, ko prihaja do problematičnih situacij, saj v tem trenutku vodja spodbuja sodelavce, ohranja mirno situacijo in izvaja aktivnosti za konstruktivno iskanje rešitev nastale situacije, kljub omejenemu času in virom.

3.1.10 Vizija

Vizija predstavlja temelj strateških ciljev. Naslanja se na prihodnost in jo izoblikuje domišljjsko oziroma govori o sanjski sliki mogočega in zaželenega stanja. Manager potrebuje vizijo projekta, da lahko z njo motivira sodelavce, pravilno odloča in daje smernice dela. Vizija je podana kratko, jasno in predstavlja privlačno prihodnost ter predstavlja izziv posameznikom. Vizija mora biti hkrati skladna z interesnimi skupinami, delavci ter stalno organizacijo, v katero je projekt vpet. Vodja si je sposoben predstavljati boljše stanje in način za njegovo uresničevanje ter določati izzive, ki bodo pripeljali do željenih ciljev.

3.2 PRIPADNOST IN MOTIVACIJA

Pripadnost projektu mora biti iskrena, da vzpodbudno vpliva na delo. Gre za osebni prispevek k projektu, ki ga je posameznik pripravljen predati. Izhaja iz želje po sodelovanju, poznavanju osebnih stališč, medsebojne povezanosti posameznikov in sposobnosti prenašanja vzponov in padcev pri projektu. Motivacija je odvisna od delovnega ozračja in produktivnosti tima kot celote. Manager mora spodbujati kulturo ponosnosti na dosežke. Če zaposleni za opravljanje nalog ni motiviran, manager poskrbi, da mu dodeli zahtevnejše in odgovornejše naloge, ki bodo zaposlenemu ponujale večji izziv. Najbolj pogosta oblika spodbude za delavce je denarna nagrada, poleg te pa ima velik pomen tudi nedenarna nagrada, kot so večja samostojnost pri delu, napredovanje po nazivih, javna in osebna priznanja, drseči delovni čas, brezplačne karte za obisk prireditelj, parkirno mesto, lepša ureditev delovnega prostora (Ložar, 2002, str. 52-53). Manager se mora zavedati, da nekaterim sodelavcem pomeni motivacijo tudi medsebojno spoštovanje, odkritost, zaupanje in strpnost.

3.2.1 Odgovornost

Dober projektni manager je zanesljiv, naloge mora opravljati korektno in dosledno. Sodelavci se lahko v zadregi, težavah ali s spornimi vprašanji vedno obrnejo nanj. Za projekt manager prevzema odgovornost in dajati vtis, da je pripravljen izpolniti vse potrebno, da projekt zaključi z zastavljenimi cilji. Je zgled članom tima. Odgovarja v prvi vrsti naročniku projekta in stalni organizaciji. S smotrnim in ustreznim delom odgovarja sodelavcem, oni pa prevzemajo delno odgovornost v obsegu njihovega strokovnega dela.

3.2.2 Delegiranje in pooblašanje

Manager delegira naloge sodelavcem, da bi se razbremenil nepomembnih nalog in nalog, ki jih lahko opravijo drugi. Skrbi za primerno predajanje nalog na strokovne člane, jih priuči in usposobi, zato manager pozna strokovne, umske in fizične kvalitete posameznika. Pri tem naloge prenaša korektno, z potrebnimi navodili ter pooblastili za izvajanje. Delegiranje nalog spodbuja sodelavce, saj pridobijo občutek možnosti za doseganje lastnih želja (zadovoljujejo potrebe po dosežkih, priznavanju sposobnosti, sodelovanju pri rezultatih). Z večjo odgovornostjo so zaposleni pripravljeni vložiti več napora. Če pridobijo nalogo, ki si jo želijo opravljati, bodo pripravljeni prevzeti tudi nalogo, za katero niso tako zainteresirani, saj se zavedajo nujnosti, da jo opravijo. Delegiranje je opredeljeno tudi v točki 3.1.2.

3.2.3 Zanos in ustvarjanje pozitivnega odnosa

Osebni zanos je odvisen od vsakega posameznika in njegove pripravljenosti na sodelovanje pri določeni nalogi. Izhaja iz njegovih interesov, stališč, prepričanj in kulture. Manager je vzor sodelavcem, ima visoko mero zanosa in izraža pozitivni odnos do sodelavcev in nalog projekta. Managerjeva naloga je, da interese in želje posameznika združuje z ustreznimi nalogami in vzbuja navdušenje za delo. Pozitivno vzdušje bo ustvaril s stalnim komuniciranjem, odkritim in poštenim odnosom ter povratnimi informacijami o posameznikovem delu.

3.2.4 Modeli motiviranja

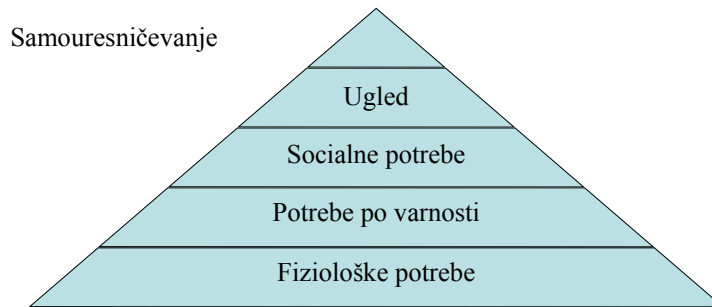
Motivacijske modele bomo razdelili na elemente mehanizma motiviranja. Najprej bomo predstavili motivacijske teorije usmerjene na potrebe, kjer je najbolj poznana Maslowa teorija, nato še Alderferjevo teorijo ERG ter McClellandovo teorijo. Nato bomo prešli na motivacijske teorije usmerjene na cilje in usmerjene na delovanje.

I. Motivacijske teorije usmerjene na potrebe

Maslowa teorija ločuje našete potrebe (Streers, 1984, str. 140):

- Potrebe pomanjkanja**, ki morajo biti zadovoljene, da je oseba zdrava in se počuti varno:
 - fiziološke potrebe so osnovne človeške potrebe npr. po hrani, pijači, spolnosti,
 - potrebe po varnosti povzročajo ustvarjanje varnega fizičnega in čustvenega okolja,
 - potrebe po pripadnosti kot so potreba po prijateljstvu, sprejetosti, ljubezni.
- Potrebe rasti** omogočajo posamezniku, da razvije talente in potencialne:
 - potrebe po spoštovanju kot so potreba po priznavanju, pozornosti in pohvali,
 - potreba po samouresničevanju, ki pomeni, da posameznik stremi k razvijanju vseh svojih potencialov in doseganju najboljšega, ker lahko postane.

Slika 1: Hierarhija potreb Maslowa



Vir: Hodgetts, 1991, str. 132.

Pri Alderferjevi teoriji ERG spoznamo bolj izpopolnjeno tri-stopenjsko lestvico potreb (ang. Existence, Relatedness, Growth – od tu ime ERG teorija) (Hodgetts, 1991, str. 133-134):

- a. eksistenčne potrebe: osnovne potrebe in potrebe po telesni in duševni varnosti;
- b. potrebe po pripadnosti: po varnosti in spoštovanju ter socialne potrebe;
- c. potrebe po osebnem razvoju: kreativnost, razvoj in produktivno delo.

Teorija dokazuje, da se oseba, ki poskuša zadovoljiti potrebe višje stopnje, sčasoma vrne k zadovoljevanju potreb nižje stopnje, kar bo zopet delovalo spodbujevalno.

Izpostavili bomo še teorijo McClellanda, ki deli tri bistvene potrebe človeka:

1. **potreba po dosežkih**: želja po opravljenem delu predstavlja izziv, le ta vodi do odličnosti izpolnjevanja nalog (predvsem pogosta pri podjetnikih in upraviteljih);
2. **potreba po sodelovanju**: vzdržuje dobre odnose z drugimi ljudmi (timski delavec);
3. **potrebo po moči**: želi uveljaviti vedenjske kontrole nad drugimi (predsedniki, vodje).

II. Motivacijske teorije usmerjene na cilje

Jurančičeva **teorija ekonomske motivacije** pravi, da je glavna spodbuda človeka za delovanje v željeni smeri denar ali materialna dobrina. Spodbuda traja dokler je dinamična in omogoča razlikovanje pri obračunu zaslužka (Miš, 2002, str. 19).

Teorija cilja postavlja v ospredje rezultate. Cilj mora biti jasno postavljen (na pa zajet v stavku »naredi kot najbolje znaš«), zaposlenim realno dosegljiv in natančno pojasnjen kako ga dosežati (Hodgetta, 1991, str. 143).

Teorija enakosti trdi, da so ljudje, ki vidijo razlikovanje med prejetimi nagradami za njihovo delo in za delo njihovih sodelavcev, zaradi tega za delo bolj ali slabše motivirani (Dixon, 1997, str. 77).

Teorijo pričakovanja je pravi, da je človek sposoben odločati in spremeniti vedenje, da bi dosegel cilje s tremi dejavniki (Miš, 2002, str. 24-25): valenca, ki je lahko pozitivna (plača) ali negativna (odpustitev), instrumentalnost ali zaznavanje povezanosti nad doseženim enim in drugim ciljem (Lipičnik, 1998, str. 405) ter pričakovanje, ki pomeni posameznikovo zaznavanje svojih zmožnosti, da bo željeno deloval oziroma se obnašal.

III. Motivacijske teorije usmerjene na delovanje

Teorija učenja s pomočjo posledic (Skinner) pravi, da zaposleni, ki se uči, zazna povezavo med svojim vedenjem (prijaznost, ustrežljivost do strank) in posledicami, ki jih je deležen zaradi vedenja (pohvala, nagrada).

Teorija socialnega učenja je usmerjena na pomembnost misli in občutkov. *Tehnika oponašanja*: manager bo najbolje izkoristil tehniko tako, da bo zagotovil strokovno in cenjeno osebo od katerega se bo oseba – učenec učila. *Tehnika samokontrole*: posameznik se sam odloči ali se bo ob nekem obnašanju učil ali ne. Tretja tehnika je *samo-učinkovitost*, pri kateri mora imeti posameznik zaupanje v lastne sposobnosti, da bo določeno nalogo uspešno izvršil.

Iz navedenih teorij lahko izluščimo, da so za managerja in njegovo delo predvsem pomembne potrebe po osebnem razvoju in moči, ki jih manager želi zadovoljiti. To so potrebe po produktivnem delu, razvijanju svojih potencialov, kreativnosti, priznavanju med sodelavci, pozornosti in pohvali za opravljeno delo.

3.2.5 Razvoj tima in timskega duha

Pri oblikovanju tima manager določa število sodelavcev, ki še nudi ustvarjalno vzdušje in medsebojno zaupanje med člani. Za formalne time je značilno stalno število članov, medtem ko je v neformalnih timih število sodelavcev spremenljivo. Že Koehler je ugotovil, da se z velikostjo tima spreminja njegova moč, vendar njegova učinkovitost ne raste sorazmerno s številom novih članov. Nekateri avtorji navajajo, da je najboljše število med 6 do 11 člani. Če je število preveliko (10 do 15 članov), medsebojni odnosi in timski procesi začnejo bledeti. Optimalna velikost tima je odvisna tudi od sestavljenosti nalog in stopnje heterogenosti članov glede na zmogljivost, ki jih naloga zahteva. Ločimo homogene in heterogene time. Homogen tim lažje in hitreje nastane, ker so si člani podobni in se odnosi hitreje vzpostavijo, zato je tim primeren za reševanje enostavnih nalog. Nastane stabilen tim. Pri reševanju problemov zapletenih nalog, ki zahtevajo različno znanje in sposobnosti pa je primernejši heterogeni tim. Izkazalo se je, da so heterogeni timi boljši v inventivnih rešitvah (Lipičnik, 1991, str. 52), ki običajno spremljajo projekte.

Tim se skozi razvoj projekta spreminja. Flajs loči posamezne faze projekta glede na odnose v timu na (Fajs, 2001, str. 3): spoznavanje, delovanje, konflikt in harmonijo. Člani tima se v začetni fazi spoznavajo, nato delujejo po določenih smernicah in postopkih. Timi se velikokrat srečujejo z konflikti, ki jih mora vodja obvladovati in s skupnimi dogovarjanji in pogajanjem reševati krize. Z rešitvijo kriznega stanja lahko tim doseže največjo učinkovitost v fazi harmonije, ko je vse »na svojem mestu«.

Fajs deli faze, v katerih se glede na opravljene naloge nahaja tim (Fajs, 2001, str. 3) na: delovanje, rešitev, nezadovoljstvo in orientacijo. Prva faza, v kateri se tim spoprime z nalogo, se imenuje delovanje. Uspešna faza delovanja pripelje do rešitve. Fazo nezadovoljstva povzroči slabo rešena naloga ali pa nova naloga, s katero se tim spopada. Zadnja faza opravljanja nalog je faza orientacije, v kateri tim postavi smernice prihodnjega delovanja in je tako začetna in končna faza v procesu opravljanja nalog.

Prednost timov in timskega odločanja, kot utemeljuje Možina, je v tem, da imajo člani različna znanja in informacije, ki se v timu združujejo. Diskusije v timih pripeljejo do raznovrstnih rešitev, ki jih posameznik ne bi dosegel. Član, ki ima možnosti odločanja, je ponavadi boljše dojmljiv za skupne rešitve in s tem tudi prevzema več odgovornosti. Na drugi strani pa lahko nastane t.i. skupinsko razmišljanje, ki ne vodi do razvijanja dobrih rešitev.

Vodja niti na sme prevladovati v diskusiji, temveč mora dopustiti drugim, da izražajo svoja mnenja in želje. Pazi, da člani ne spregledajo ciljev s prehitro podporo drugemu. Običajno pa zahteva skupinsko delo nekoliko več časa zaradi sestankov, iskanja rešitev ter odločanja, kar bi posameznik lahko opravil hitreje (Možina, 1994, str. 625, 626).

3.2.6 Ubeseditev in vizualizacija ciljev

Cilje projekta se natančno določi, s tem pa tudi besedno in slikovno opredeli. Človek si namreč zapomni le 20 odstotkov tistega kar sliši, če dodamo slušnim še vizualne informacije, pa si zapomni 80 odstotkov (Allan, 1990, str. 194). Z ubeseditvijo in vizualizacijo dosežemo, da si cilje vsak posameznik predstavlja, zapomni in tem ciljem prilagaja svoje vedenje. Opredeljeni morajo biti vrednostno ali količinsko. Poleg ciljev in željenih rezultatov morajo biti sodelavci seznanjeni z vsemi nalogami projekta – svojimi in skupinskimi. Manager zato združuje željeno stanje posameznika in njegove cilje (doprinos k skupini, željo po uveljavitvi z rezultati, uspehi njegovega dela na projektu, pohvale) s cilji projekta.

3.3 SAMOOBVLADOVANJE

Pri opravljanju vsakodnevnih opravil moramo imeti dobršno mero samonadzora ali samoobvladovanja, da razporejamo razmerja med delom, družino, prostim časom in čustvom. Projektni manager poleg usklajevanja svojih razmerij usklajuje še razmerja v timu. Da bo lahko razmerja dobro upravljal mora poznati samega sebe, svoje prednosti in pomanjkljivosti, da bi s tem premostil slabosti. Nadzor lahko izhaja od znotraj ali od zunaj. Izvor je lastnost posameznika, ki prikazuje, kakšen občutek nadzora nad svojim življenjem ima (Antončič et al., 2002, str. 485). Pri managerskem vedenju govorimo o notranjem izvoru nadzora, ki ga opredeljujejo naslednja dejstva (Rotter, 1966, str. 1-28):

- manager pripisuje uspeh notranjim dejavnikom, kot sta sposobnost in trud;
- neuspeh pripisuje notranjim dejavnikom, kot sta pomanjkanje sposobnosti in/ali truda;
- počuti se bolj krivega in mu je nerodno, ko ne uspe;
- od drugih pričakuje, da prevzamejo odgovornost za svoja dejanja kot jo prevzema on;
- je bolj motiviran, vztrajen in usmerjen v reševanje problemov;
- trdo dela, da bi dosegel dolgoročne cilje;
- bolj socialno usmerjen in zanimajo ga drugi;
- manj upošteva romantične dodatke;
- je manj idealističen o romantični ljubezni;
- manj občutljiv in popustljiv do partnerja;
- je fizično in mentalno bolj zdrav;
- ima večji nadzor in se izobražuje o dejavnikih, ki vplivajo na njihovo zdravo vedenje;
- bolje posnema;
- ekstremist je zelo prilagodljiv pri nadzorovanju.

Znan rek pravi: »vodje se razvijajo v izzivalnem okolju«. Pri tem je pomembna povratna informacija nadrejenih in sodelavcev, ki daje možnost za večji pogled v poznavanje sebe (Možina, 1994, str. 526).

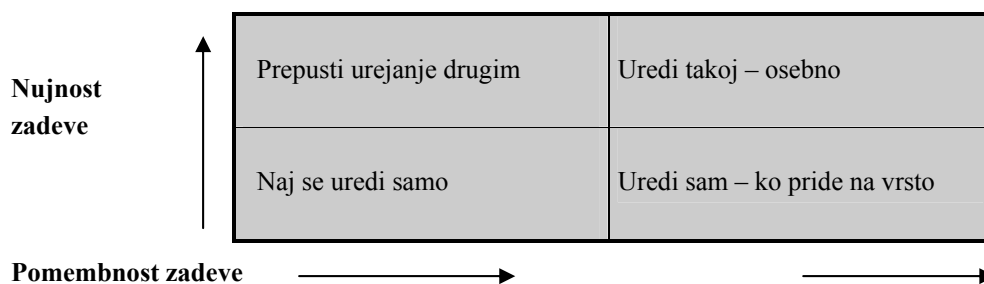
3.3.1 Odnos do dela

Posameznik si na podlagi svojih interesov in stališč ustvarja odnos do posameznih stvari, dela ali nalog ter okolice. Pozitivnemu odnosu managerja do projektnega dela pripisujemo veliko pomembnosti, ker se sodelavci učijo od njega in ga imajo za zgled. Manager odnos do dela ustvari na podlagi poznavanja sebe in svojega delovanja, postaviti si mora natančne željene cilje in opredeliti zahtevano delovanje. Pozitiven odnos, ki ga bo ustvaril, bo prenesel tudi na (pod)programske, nižje projektne managerje in izvajalce. Pozitiven odnos pa bo obdržal s stalnim odprtim komuniciranjem, poštenim odnosom in povratnimi informacijami ter podpiranjem konstruktivnih kritik.

3.3.2 Ravnovesje in prioritete

Ko manager postavi cilje, meje željenega delovanja in obnašanja mora vzpostaviti ravnovesje med posameznikovimi nalogami, časom, kontrolo. Dovoljena je tudi ustrezna mera stresa, da sodelavci lahko dosegaajo poleg delovnih tudi svoje osebne cilje. Ker je managerju na voljo omejen čas v katerem bo naloge opravil, se jih mora lotiti smotrno. Manager določa prioritete glede na pomembnost in nujnost kot pravi Tavčar (Tavčar, 1998, str. 25-27). Pomembnost meri s koristmi, nujnost pa s tveganjem. Zelo pomembne zadeve so običajno deležne le 15% časa, malo pomembne stvari pa kar 65% časa. Slika 2 prikazuje, da naj se stvari, ki niso ne nujne in ne pomembne, uredijo same, saj ne bo občutne škode, če jih manager ne bo uredil. Stvari, ki jih Tavčar opredeljuje kot nujne, vendar ne tako pomembne, lahko manager prepusti drugim. Če jih bodo dobro naredili, je to ugodno, če pa ne, pa ne bo storjene škode. Stvari, ki so pomembne, vendar ne nujne, bo manager uredil sam, vendar šele ko bo zadeva prišla na vrsto. Nujne in pomembne zadeve, ki lahko povzročijo občutno škodo in morajo biti opravljene takoj, da prinesejo občutne koristi, bo manager opravil sam.

Slika 2: Nujne in pomembne stvari



Vir: Tavčar, 1998, str. 27.

3.3.3 Mentalni modeli

Način, kako manager razmišlja in se odziva na stvari okoli sebe, imenujemo mentalni modeli. Manager svoje misli organizira v t.i. sheme, ki so sestavljene iz nizov že dojetih pravil in vzorcev na način, ki razloži situacijo. Poleg naučenih (nenamerno ali sistematično skozi izobraževanje), je lahko določena shema tudi prirojena (prepoznavanje obraznih izrazov, strahovi). Na podlagi shem manager konstruktivno razmišlja. Predvidi kaj bo naslednje oz. kaj se bo v določeni situaciji zgodilo in služi kot ogrodje za analizo, razumevanje ali odločanje. Na podlagi razmišljanja manager usmerja svoje vedenje in čustva (Avsec, 2007).

3.3.4 Samoobvladovanje

Upravljanje samega sebe je sposobnost, da ravnamo v situacijah premišljeno in nadzorovano. Upravljanje manager doseže z natančnim načrtovanjem. Zlasti načrtuje svoj čas in usklajuje razmerja med delom, družino in prostim časom. Če bo razmerje uravnoteženo, ima manager podlago za tehtno in učinkovito delovanje. Na delovnem mestu manager natančno določa prioritete naloge, tako ustrezno porablja delovni čas in nudi ustrezno obdobje za določene naloge. Manager pa mora obvladovati tudi svoje vedenje in čustva. Ne sme pokazati prizadetosti zaradi kritik in mora v stresnih trenutkih reagirati mirno in premišljeno.

3.3.5 Timsko delo

Projektni tim je delovna skupina, ki ima nalogo z določenim začetkom in koncem ter je tudi časovno omejena. Razvoj tima smo opredelili v točki 3.2.5. Samoobvladovanje je na tem mestu toliko pomembnejše, ker manager in sodelavci intenzivno sodelujejo, se srečujejo s problemi, ki jih morajo rešiti v omejenem roku. Manager zato v prvi vrsti obvladuje sebe, nato tudi sodelavce (delo posameznika, interakcijo z drugimi, komunikacijo, želje in čustva). V timu mora vodja nastopati pozitivno, odkrito premlevati morebitne probleme in podpirati ustvarjalno iskanje rešitev.

3.3.6 Management časa

Bistvena komponenta projekta je omejen čas, zato je pri projektnem delu natančno določen čas, potreben za izdelavo določenih nalog, odločilen. Upravljanje s časom pomeni določanje prioritete, ki so opredeljene v točki 3.3.2. (pomagamo si z izdelavo seznamov, vrednotenjem in ocenami nalog) in organiziranje sebe (izdelamo dnevnik, akcijske sezname, rezerviramo čas za naloge, načrtujemo) (Allan, 1990, str. 147). Manager zagovarja, da je delati prave stvari bolj pomembno kot delati pravilno. Ravna se po petih točkah:

- 1) ima željo po čim boljšem izkoristku časa (manager si lahko pripravi podroben načrt vsakodnevnih dejavnosti),
- 2) osredotoči se na najpomembnejše probleme (učinkovitost),
- 3) pomaga drugim članom v timu, da prevzemajo navade časovnega managementa,
- 4) vsakodnevno pregleduje naloge in določi njihovo pomembnost na podlagi prioriteten lestvic (prioritetno načrtovanje) in
- 5) periodično analizira cilje projekta in njihovo doseganje (povratna analiza).

3.3.7 Delo pod stresom

Stres je notranji odziv telesa na preobremenitev, ki je lahko fizična, psihična ali čustvena. Manager nadzira samega sebe, predvsem v kompleksnih stresnih situacijah, vodi in pomirja sodelavce, jim pomaga, da spoznajo stresno situacijo ter se naučijo primerne odziva v taki situaciji. Če manager ne bo deloval pozitivno in vlival samozavest sodelavcem v stresnih situacijah bodo postali nedružabni, nemirni, v prihodnje se bodo težko odprli in negativno vplivali na ostale sodelavce. Stres manager obvladuje s pozitivnim mišljenjem (opredeljeno v točki 3.3.1) spremembo mentalne slike o sebi in okoliščinah, z nadzorom čustev itd. V stresni situaciji se ne sme prepustiti jezi, besu ali negativnim čustvom, temveč skuša z intelektualnim razumevanjem in racionalnim mišljenjem kontrolirati odzive, ki nastanejo globlje v njegovi filozofiji.

3.4 VZTRAJNOST

Naslednja kompetenca, ki jo navaja IPMA je vztrajnost, ki managerju omogoča zagotavljanje učinkovite komunikacije tima in ostalih zainteresiranih strani za doseganje projektnih ciljev. Manager sodelavce prepričuje, avtoritativno izraža svoje mnenje, je odločen, zbira koristne ideje in s pomočjo argumentacije dosega konsenze. Sodelavce navdušuje za zasledovanje interesov projekta in je vztrajen pri stališčih, ki jih prenaša na sodelavce. Vztrajnost je prisotna skozi celoten projekt in je možna, če ima manager natančno določene cilje, rezultate in naloge, ki morajo biti dosežene, le-te pa mora predstavljati samozavestno, na zanesljiv način in z ustrezno razlago razlogov za odločitve.

3.4.1 Avtoriteta

Avtoriteto smo opredelili v točki 3.1.7., na tem mestu bomo poudarili avtoriteto pri vztrajnosti projektnega managerja. Manager doseže avtoriteto na korekten in odkrit način. Podmanagerji so natančno seznanjeni, kaj so njihove zadolžitve in obveznosti. Managerja v timu spoštujejo predvsem zaradi ekspertne moči, ne toliko zaradi njegovega položaja, zato mu zaupajo in v celoti upoštevajo njegove odločitve. Z avtoriteto manager vpliva na delovanje in izvajanje nalog, pri čemer sodelavce spodbuja in jim vliva vztrajnost.

3.4.2 Diplomacija

Diplomacijo kot pojem običajno povezujemo s političnim procesom. Predstavniki držav jo uporabljajo za vzdrževanje uradnih odnosov med dvema državama z namenom doseganja ciljev, interesov in njihovih politik. Diplomacija je prilagodljiva in spreminjajoča, ker projektnemu managerju omogoča uporabo pri projektih. Je managerska sposobnost, da zna z ljudmi ravnati spretno in prilagodljivo glede na okoliščine. Izkazuje profesionalno obnašanje v timu in do drugih zainteresiranih skupin kot so naročnik, stranke, dobavitelji, kupci, stalna organizacija itd.

3.4.3 Pogajanje

Pogajanja so težaven proces, ki jih mora obvladati vsak manager, zato ker določenih sestavin za izvedbo projekta nima. Pogaja se lahko z notranjimi in zunanjimi interesnimi skupinami. Ker potrebuje manager tudi veliko vztrajnosti, ki pa je Slovenci nimamo, bom na tem mestu izpostavila še nekaj drugih težav, ki pri pogajanjih nastajajo in jih mora manager upoštevati ter izboljšati (ugotovljena dejstva bom povzela po različnih avtorjih: Hrastej, 2001, str. 41-43; Markič et al., 1994, str. 131-132):

- se ne pozanimajo dovolj o nasprotni strani,
- nastopajo občutljivo, prepirljivo in zamerljivo in poskušajo dominirati,
- imajo nezaupanje do tujcev, kar je posledica majhnosti naroda,
- težko sprejemajo srednjo odločitev,
- dajejo prednost sebi in družini,
- večkrat prehajajo k materialnim vidikom (želji po avtu, hiši,...),
- nimajo temeljito pripravljenih vsebin,
- tveganju so vse bolj naklonjeni, vendar jim še vedno manjka poguma in potrpežljivosti,
- velja, da so pridni in pošteni, vendar jim pogosto zmanjka zanosa za zadnji korak,

- preveč zaprti ljudje in premalo zgovorni,
- visoka formalnost za Slovence ne velja,
- pri pozdravu velja močan stisk roke in pogled v oči,
- včasih pride do izogibanja vprašanjem nasprotne strani,
- slabo ocenjujejo svojo in partnerjevo konkurenčnost,
- veljajo za monokrono kulturo (čas ima veliko vrednost, je organiziran in kontroliran, stvari se odvijajo po vrsti, ena za drugo, planirano).

Več o pogajanjih je povedanega v poglavju 3.11.

3.4.4 Odnosi in razmerja

Ker projekte rešujejo timi, sestavljeni iz različnih osebnosti, med njimi nastajajo različni odnosi. Odnos med sodelavci in do vodje mora biti odkrit in pozitiven, predvsem pa realističen. Pozitivni odnosi vključujejo medsebojno pomoč, konstruktivno kritiko, reševanje konfliktov,...

3.4.5 Osebnost, osebno prepričanje in samozavest

Osebnost managerja je profesionalna; zaveda se svoje osebnosti, želja, osebnih ciljev in prepričanj, da bo lahko projekt izpeljan optimalno. Dobro je, da je prepričanje, ki ga nosi manager v sebi, čim bolj povezano z izpeljavo in nameni projekta, tako se bo lahko bolje poistovetil in dosegel poleg projektnih tudi osebne cilje. Iz osebnosti in prepričanja pa izhaja samozavest managerja. Nastopa samozavestno in prepričljivo, da lahko obdrži potrebno spoštovanje in zaupanje, ki ga potrebujejo sodelavci kot motivacijo.

3.4.6 Samokontrola

Pomanjkanje samoobvladovanja managerja se pokaže v tem, da premalo naredi, odlaga neprijetne stvari, nima jasnih ciljev, njegovi podrejeni ne sledijo navodilom, ne izkorišča razpoložljivih sredstev in tehnik, nerealno ocenjuje čas, ni zmožen reči ne in je brezbrizen ter utrujen. Manager si mora postaviti zahteve, tudi neprijetno delo opraviti takoj in nepomembno opustiti, nadzirati sodelavce, dobro premisliti pred posameznim ukrepom, se učiti iz preteklih izkušenj, reči »ne« brez oklevanja, kadar je to potrebno, paziti na kondicijo in vaditi, da bo povečal samokontrolo in posledično tudi lastno vztrajnost (Allan, 1990, str. 165-166).

3.5 SPROSTITIV

Sposobnost sproščanja je za projektne managerja velikega pomena zaradi številnih stresnih situacij. Odkriti mora neskladja ter spodbujati uporabo metod sproščanja programskih in projektnih managerjev in omiliti napetosti, če je to potrebno. Sprostitev naj bo psihična in fizična. K sprostitvi pripomorejo rekreativne in družabne aktivnosti kot so skupen izlet v gore, bowling, piknik itd.

3.5.1 Primerno ravnovesje med delom, družino in prostim časom

Če manager želi, da bo projektno delo potekalo učinkovito, mora ustrezno usklajevati čas na delovnem mestu, družinske obveznosti in prosti čas, kamor sodi čas za sprostitvev. Managerji običajno prosti čas težko razporejajo, saj jim ga ostane bore malo.

3.5.2 Zavedanje in dojetanje oz. percepcija

Zavedanje, da potrebujemo sprostitev, je prvi korak v smeri primerne vedenja. Posledično ima manager sposobnost spodbujanja metod sproščanja med delom pri sodelavcih in izvajalcih. Stalno je pozoren na krizne situacije in že sproti sprošča napetost. Dojetanje je odprto, vendar pri sodelavcih različno, zato je manager pozoren na posameznikovo percepcijo in dopušča vsakemu vrsto sproščanja, ki je zanj najprimernejša.

3.5.3 Prenos sprejemanja odločitev na druge hierarhične ravni

Da bo manager imel dovolj časa za potrebno sprostitev mora nekatere naloge, vključno s pooblastili predati sodelavcem. Predaja naloge, za katere je sodelavec usposobljen in strokoven.

3.5.4 Humor in domišljija

Humor naj bo prisoten tudi v službenem okolju, saj je način trenutne sprostitve. Predvsem je primeren takrat, kadar si ne moremo vzeti daljšega sprostivnega odmora. Manager lahko uporablja na primer zgodbe, ki so smešne in v dobro projekta. Poleg aktivnega in družabnega sproščanja, je domišljija tista, s katero si ustvarimo prostorček, kjer se bomo lahko psihično sprostiti. Hkrati pa s humorjem in domišljijo, tudi v situacijah sprostitve, lahko pridemo do zanimivih idej ali uporabnih rešitev nekega problema.

3.5.5 Osebni stiki

Sprostitev največkrat povezujemo s prijatelji in znanci. Osebni stiki so pomembna kompetenca pri sproščanju sebe in posledično drugih. Zato mora manager planirati tudi družabno druženje s sodelavci, s čimer se razvija projektni tim. Osebni stiki pripomorejo, da oseba pozabi na vsakodnevne naloge, stres ter se umiri. Na drugi strani so pomembni še zaradi širjenja človeškega kapitala. Le-ta se nanaša na vire, pridobljene v osebnih mrežah in poznanstvih, le-ta pa razvija osebnost posameznika. Družbene mreže (družina, bližnji prijatelji ali poznanstva) nudijo čustveno oporo, vrsto neotipljivih virov za tveganje ter, še pomembneje, posamezniki dostopijo do njihovih mrež za informacije in nasvete, ugled, ali cenene in celo brezplačne dobrine. S temi viri družbene mreže posamezniki prepoznavajo in uresničujejo poslovne priložnosti (Kotar, 2006, str. 33).

3.5.6 Revitaliziranje

Da bo projektni manager na delovnem mestu opravljal svoje delo učinkovito, mora skozi sprostitev regenerirati svoj um in duha, prav tako pa enako velja tudi za sodelavce. K temu pripomore redno rekreativno druženje s sodelavci, s čimer se razvija tudi timski duh.

3.6 ODPRTOST

Odprtost spodbudi pri ljudeh občutek, da se lahko sproščeno izražajo. Na ta način bo manager pridobil predloge ali pomisleke, ki so lahko koristni za projekt, pridobil znanje in izkušnje sodelavcev. Odprtost managerja, po določilih ICB 3.0, izhaja iz splošne razgledanosti, spoštovanja, zaupanja, zanesljivosti, dostopnosti in fleksibilnosti ter odprtosti do razlik.

3.6.1 Dostopnost

Manager si sam pri sebi določi kakšno stopnjo odprtosti bo uporabljal. Pri tem ne sme biti nenaklonjen in pesimističen. Lahko ima politiko »odprtih vrat«, ko je vedno dosegljiv članom tima ali pa deluje po načelu »managementa z obhodi«, da ohranja pregled in stike s člani tima. Največkrat se uporablja politika širjenja informacij brez razkrivanja zaupnih podatkov.

3.6.2 Splošna razgledanost in fleksibilnost

Manager odprto sprejema informacije in podaja svoje mnenje o določeni temi pogovora, ter uporablja odprta vprašanja tudi o temah, ki ne zadevajo projekta, tako da se hitro prilagodi kateremu koli sogovorniku. Manager je fleksibilen, da lahko ustvari priložnosti za ustvarjanje, odprtost v timu ter se prilagaja različnim situacijam.

3.6.3 Odprtost do razlik v starosti, spolu, spolni usmerjenosti, veri, kulturi in invalidnosti

Manager je usmerjen na bistvo projekta, ne vidi razlik v spolu, kulturi, spolni usmerjenosti, invalidnosti kot oviro za sodelovanje. Vsak posameznik se mora počutiti sprejetega in koristnega. Manager mora najti pot med funkcijo igranja vodje in enakopravnega sodelavca. Tudi med sodelavci bo spodbujal enakost in enakopravnost ter odpravljal neželjene predsodke. Članom tima ne sme biti težko prositi za pomoč drugega ali priskočiti na pomoč, vsi si prizadevajo za skupno dobro in upoštevajo mnenja vsakogar. Dejstvo je, da si nekateri ljudje niso »všeč« oziroma »se ne ujamejo«, vendar mora dober manager obvladati tudi take situacije in obvladovati vse enako (ponuditi sodelavcem enake možnosti za delo, strankam ponuditi najboljšo ponudbo, s stalno organizacijo komunicirati odkrito) (Čuk, 2002, str. 18). Zaradi razvoja družbe in sodelovanja izven meja držav in kontinentov mora biti manager vse bolj pozoren na upoštevanje razlik med kulturami in njihovimi verami.

3.7 USTVARJALNOST

Če želimo uporabiti možno človeško razmišljanje, ga moramo podpreti z ustvarjalnim mišljenjem. Le-to povzroča spremembe, išče kaj je drugačno, išče nove ideje in nove misli in nima omejitev. Manager ga zato v organizaciji vzpodbuja pri planiranju, definiranju ciljev, reševanju problemov ter iskanju tehničnih rešitev.

Ustvarjalno mišljenje upošteva pet faz (Evens, Russell, 1992, str. 4782):

- priprava (analiza, zbiranje in preizkušanje predpostavk),
- frustracija (ne vidimo rešitve, postanemo nejevoljni in dvomimo o sposobnostih),
- inkubacija (prenehamo poskušati rešiti problem in zavestno pozabimo nanj),
- uvid (nakaže se rešitev problema, navadno ga označujemo z ustvarjalnostjo) in
- izpeljava (rešitev problema).

Skozi proces pridobimo rešitev, ki je lahko ustrezna ali pa ne (v tem primeru sledi ponovitev procesa). Od projektnega managerja se zahteva, da spodbuja razmišljanje in ustvarjalnost s pomočjo tehnik ustvarjalnosti, ki jih bomo navedli v nadaljevanju. Skozi proces ocenjuje ideje sodelujočih, jih dopolnjuje ter jih izkorišča v dobrobit projekta.

3.7.1 Tehnike ustvarjalnosti

Manager pozna tehnike ustvarjalnosti, s katerimi spodbuja mišljenje sodelavcev. Glede na rezultat, ki ga želi doseči, izbere določeno metodo (ali več metod) in jo tudi uporablja. Manager lahko izbira med različnimi tehnikami (Čuk, 2002, str. 29-31):

1. **Viharjenje možganov (brainstorming)**: metoda je uporabna za skupinsko iskanje velike količine novih idej v zelo kratkem času. Gre za tok nenavadnih, izjemnih, redkih idej ter povezovanje tistega, kar na prvi pogled nima nič skupnega. Predlaganih idej se ne vrednoti in preverja, vendar le zapisuje. Konča se, ko tok idej usahne.
2. V osnovi **omejenega porajanja idej** gre za obliko viharjenja možganov, ki je časovno omejena; npr. na eno minuto (eno minutno porajanje idej), metoda 66 (šest udeležencev zbira ideje šest minut), metoda 635 (šest udeležencev oblikuje tri ideje v petih minutah), metoda 53x (pet udeležencev oblikuje x idej v treh minutah).
3. **Vprašanja za porajanje idej**: odgovori udeležencev sproti odkrivajo nove poglede in ponujajo nove ideje in s tem nova vprašanja, zagotavljata Bergin in Krč. Začetna vprašanja namreč ne zagotavljajo vedno pravega odgovora.
4. **Metoda Delfi**: Petim ali največ desetim udeležencem iz vsega sveta se pošlje pismo s prošnjo, da prispevajo ideje in jih v omejenem roku vrnejo. Njihove ideje se povzame in povzetek vrne po pošti istim osebam, da dopolnijo prejšnje predloge.
5. **Morfološka analiza**: člani tima postavljeno nalogo razčlenijo na delne naloge (glavne parametre) in za njene dele iščejo možne rešitve. S kombiniranjem delnih rešitev nato oblikujejo rešitev prvotne (celotne) naloge.
6. **Diskusijska tehnika**: člani tima se razdelijo v dvojice, znotraj katerih poteka spreminjanje stališč. Vsak član najprej zagovarja svoje stališče, nato pa zamenjata vlogi in začneta dokazovati trditve, ki sta jih prej napadala, s tem pa se razlika v mišljenju manjša.
7. **Skrajšana ali instant metoda**: udeleženci iščejo rešitev za probleme, ki se pojavljajo kot vmesni problemi v skupini, na sestankih, seminarjih itd.
8. **Tehnika najbolj divje ideje**: tim izbere eno ali dve najbolj nesmiselni ali divji ideji in ju skuša spremeniti v koristni.
9. **Risanje miselnih zemljevidov** po Bergincu in Krču: udeleženci glavno temo narišejo v sredino, jo obkrožijo in na vse strani vlečejo črte, na katere zapisujejo ideje. Ena izmed možnosti je metoda lotosovega cveta.
10. Kinsey Goman določa še **brainwriting**: različica viharjenja možganov, kjer skupina izražanje idej nadomesti s pisanjem. Posedejo se v krog in zapišejo ideje na liste, oddajo liste v sredino, premešajo in ponovno pripišejo dodatne predloge.

3.7.2 Čustvena inteligenca

Na managerski miselni proces ne vplivajo zgolj vrednote in ego, temveč tudi posameznikova psihična samopodoba. Pri managerju gre za nivo sposobnosti, da lahko obvladuje svoja čustva in vpliva na odnos do drugih. Goleman je identificiral nekatere čustvene sposobnosti kot so empatija, reševanje konfliktov in usmerjanje jeze v pozitivno smer, boljše telesno počutje in čustvena stabilnost, ki so pomembni za delovno uspešnost. Tudi v prihodnosti vidi velik pomen čustvene inteligence za ustvarjanje delovnih kolektivov, ki se bodo soočali z novo ekonomijo in tehnološko realnostjo (Čufer, 2004, str. 231).

3.7.3 Holistično razmišljanje

Manager razmišlja celovito ali holistično, pregleduje in ocenjuje probleme na celotni ravni projekta, ga ne razbija na delčke. Celostno razmišljanje ni podobno abstraktni analizi, temveč je dinamičen koncept (Allan, 1990, str. 87). Pri odločanju manager stalno vidi celoten projekt: vsako odločitev pretehta, vidi problemsko stanje glede na odločitev ter predvidi, kako bo rešitev vplivala na izvedbo projekta na vseh področjih.

3.7.4 Intuicija in domišljija

Intuicija je psihološki pojav, ki se pojavi v človeku brez predhodnega znanja ali izkušnje. Človek na različne načine začuti, kaj mora storiti, kot nepričakovani notranji glas, privlačnost oz. odbojnost do ljudi, kot obliko inspirativne rešitve problema, lahko pa je duhovne narave (Zajc, 2007). Vodja ima sposobnost pregleda nad položajem, predvidi spremembe, prevzema odgovornost in se na svojo intuicijo zanaša tako, da se hitro odziva na spremembe v kraju in času. Poleg intuicije ima manager tudi široko razvito domišljijo, ki jo s pridom uporablja.

3.7.5 Nove kombinacije in optimizem

Nove kombinacije manager išče s svojo domišljijo, iznajdljivostjo in razgledanostjo. Z novimi kombinacijami želi reševati nastale probleme, jih optimistično obravnava in teži k rezultatom projekta. Spodbuja sodelavce, da uporabljajo domišljijo in jo delijo z ostalimi. Vliva jim samozavest in optimističen pogled na projekt, kljub morebitnim neprijetnim situacijam.

3.7.6 Ubeseditev in vizualizacija ciljev

Pri ustvarjalnosti in idejnem podajanju je pomemben pogovor in predstavitve, ker mora sodelavec prikazati rešitev projekta na ustrezen, učinkovit in zaupanja vreden način. Manager mora biti sposoben oblikovati slike in besede nečesa, česar še ni doživel, pri čemer si lahko pomaga z ustvarjanjem nečesa novega, obnavljanjem starih situacij in podobnosti s sedanjo ali uporabi fantazijo. Idejo in izvajanje mora manager podrobno prikazati (s pomočjo slik, miselnih vzorcev, risanja procesov, diagramov vzrokov in posledic) sodelavcem, da jo bodo popolnoma razumeli in pravilno izvajali.

3.8 USMERJENOST K REZULTATOM

Ne le manager, tudi ostali sodelavci morajo, kljub verjetnemu spreminjanju nalog projekta (ali celo ciljev), stalno težiti k rezultatom. Usmerjenost k rezultatom že v osnovi izhaja iz vodstvenega aspekta, saj manager glede na nastale rezultate projekta prejme denarno nagrado ne glede na trdo delo.

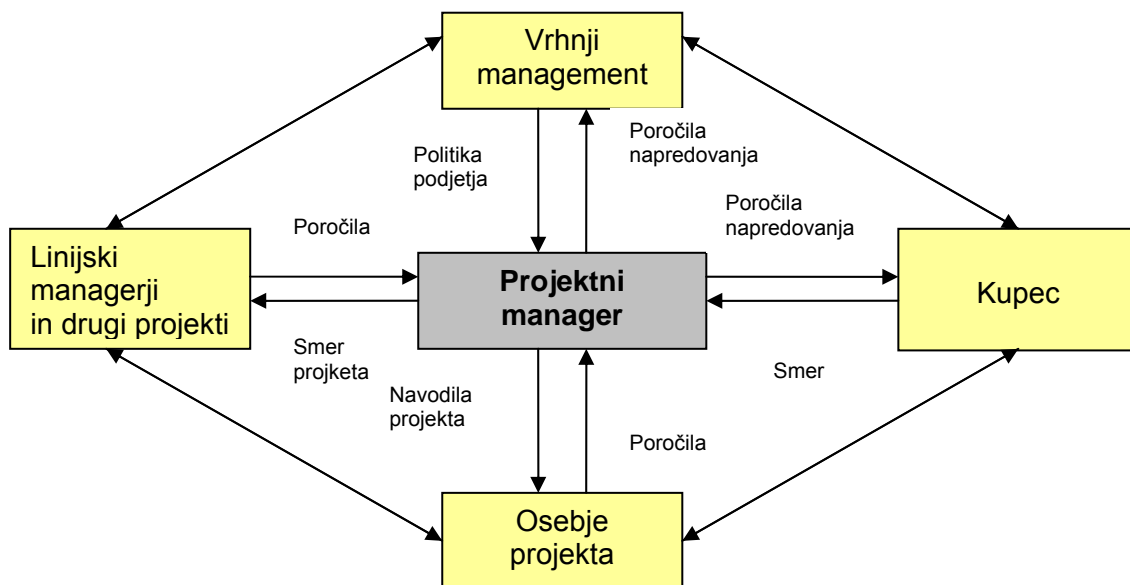
3.8.1 Nenehen napredek

Projekt poteka skozi planirane faze in se razvija. Napredku se vsi sodelavci prilagajajo, zato projekt zahteva fleksibilne ljudi iz različnih področij. Manager napredek intenzivno spodbuja, nudi jasne informacije o delovanju sodelujočim, daje sodelavcem možnost, da sprašujejo in izkoristi vsako priložnost, da trenira ljudi. Razvoj je odvisen od sprememb. Le-te običajno nikomur ne ugajajo, zato mora manager verjeti v projekt in se zavedati, da so spremembe neizogibne za napredovanje projekta.

3.8.2 Komunikacije

Stalna komunikacija je temeljni pogoj za projektno delo. Dobra je, če je koristna, opisna (ne ocenjevalna), specifična, ob pravem času in jasna (ne sme begati). Najbolj zmožljiva in hitra je neposredna komunikacija (osebni in telefonski pogovor), posredna pa dolgotrajnejša in dopušča več napak. Da se sodelavci izognejo napakam uporabljajo pisna sporočila in splošne dokumente (Možina, 1994, str. 560-567). V razviti tehnologiji je projektne managementu veliko pripomogla pisna komunikacija s pomočjo računalnika – elektronska pošta. Slika 3 prikazuje relacije projektne managerja z ostalimi udeleženci pri projektu.

Slika 3: Komunikacijske povezave projektne managerja



Vir: Bennett, 1996, str. 149.

3.8.3 Delegiranje

Ko vodja delegira naloge sodelavcem, je pozoren na potrebne informacije, ki jih preda skupaj s pooblastili. Poda natančne opise nalog, pristojnosti in zahtevane rezultate. Stalno preverja delo podrejenih, jim svetuje ter nudi povratne informacije o delu, si katerimi si posamezniki pomagajo pri izboljševanju svojega delovanja. Delegiranje je opisano v točki 3.1.2.

3.8.4 Učinkovitost

V SSKJ je zapisano, da pomeni pridevnik »učinkovit« tak kot se želi in pričakuje oz. tak, ki opravlja določene naloge, izpolnjuje določene zahteve in dosega pričakovane cilje (SSKJ, 1994, str. 1441). Pri projektne managementu pravimo, da je to sposobnost stroškovno učinkovito uporabiti čas in vire, kar omogoči natančno planiranje, analiziranje stroškov in aktivnosti. Ločiti moramo učinkovitost (ki jo bom podrobneje opredelila v tč. 4.9.) od produktivnosti. Slednjo opredeljuje SSKJ kot nekaj, kar pridobiva, izdeluje predmete in stvari, opravlja storitve za zadovoljevanje človeških potreb (SSKJ, 1994, str. 1078). Produktivnost dela v tehničnem smislu opredelimo kot razmerje med proizvedeno količino proizvodnih učinkov in vanj vloženim delovnim časom.

3.8.5 Podjetništvo

Po opredelitvi Timmonsa je podjetništvo ustvarjanje nečesa, kar ima vrednost, iz praktično ničesar. Je proces ustvarjanja in prilastitve priložnosti ter vztrajanja, ustvarjanja in razdeljevanja vrednosti ter koristi posameznikom, skupinam, organizacijam in družbi (Kotar, 2006, str. 4). Manager celovito razmišlja in teži k izboljševanju obstoječega stanja in optimiranju rezultatov. Smiselno lahko opredelimo vedenje managerja kot podjetnika, ki je usmerjen k maksimalnemu dobičku. Optimiziral bo dobiček glede na okoliščine in ovire, v skladu z željeno rastjo določene vrednosti (obvladovanje željenega dela tržišča ali prodaje) in glede na zadovoljstvo različnih interesov sodelujočih. Podjetništvo managerja pa še posebej prihaja do izraza pri načrtovanju načina izvedbe projekta.

3.8.6 Integracija družbenih, tehničnih in okoljskih vidikov

Manager ima celovit pogled na projekt in okolje: na stalno organizacijo, v okviru katere projekt nastaja in zainteresirane zunanje skupine. V ta celoten pogled je sposoben vpeljati družbeni vidik (odnos posameznika in družbe), tehnični vidik (pisarniški informacijski sistem) in okoljski vidik (element dejavnosti, ki součinkuje na okolju).

3.8.7 Management pričakovanj zainteresiranih strani

Pričakovanja interesnih skupin so različna, zato jih manager predvideva že pri planiranju. Uspešno zasleduje pričakovanja, uresničuje in išče morebitne druge učinkovitejše kreativne rešitve. Pogosta oblika dogovarjanja z zainteresiranimi skupinami so pogajanja, ki jih opisujem v poglavju 3.4.3. Tehnike managementa vplivnežev vključujejo oceno vpliva in vrsto interesa skupin in posameznikov ter opredelitev scenarijev za obvladovanja le-tega.

3.8.8 Management tveganj, sprememb in konfiguracij

Manager mora pri planiranju odgovoriti na naslednji dve vprašanji: ali pri izpolnjevanju postavljenih nalog lahko nastopijo težave zaradi njene vsebine zaradi časovnih omejitev ali omejitev sredstev, in kakšne posledice imajo lahko te težave na druge delovne naloge (Bernot, 1989, str. 43). Manager opravi analizo tveganja, pri kateri se poslužuje strokovnih ocen projekta in rezultatov. V kolikor ima projekt previsoko stopnjo tveganja, se ne izvede. Če so tveganja sprejemljiva, se projekt izvede.

3.9 UČINKOVITOST

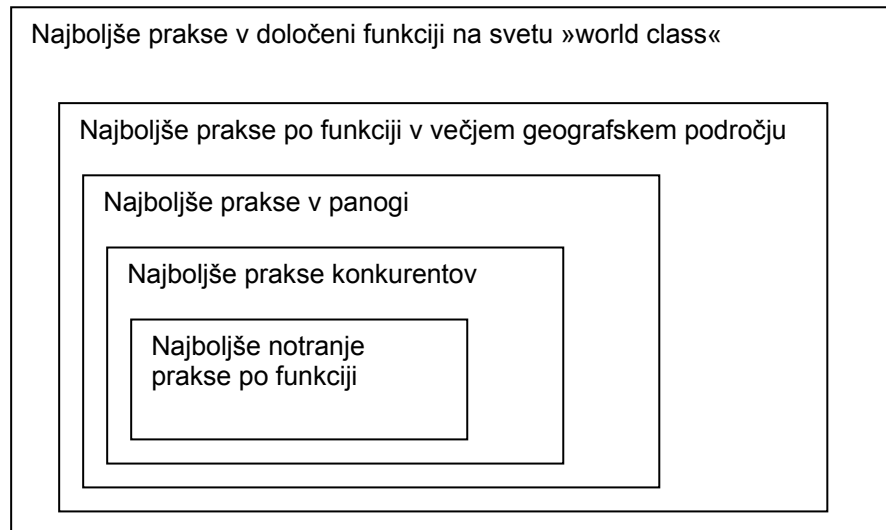
Učinkovitost je del kulture podjetja. Je sposobnost uporabiti vire in čas z metodami, sistemi in postopki na najbolj učinkovit način in dosegati optimalne rezultate. Manager si po mnenju ICB 3.0 pomaga do učinkovitosti projekta s konkurenčnimi primerjavami in meritvami, kompromisi, izogibanjem naključjem in tehtanjem možnosti, nenehnim napredkom in produktivnostjo ter stalnim načrtovanjem in kontroliranjem stroškov.

3.9.1 Konkurenčne primerjave in meritve

Konkurenčne primerjave (benchmarking) je Spendolini opredelil kot nepretrgan, sistematičen proces poslovnih učinkov in delovnih procesov podjetij, ki predstavljajo najboljše prakse, z namenom nenehnega izboljševanja poslovanja podjetja (Spendolini et al, 1999, str. 7). Benchmarking je stalno učenje in vnašanje novih idej v procese dela za doseg najboljših

rezultatov. Manager pri tem gleda navzven, izven svojih okvirov oz. »thinking out of the box« (Ashok, 1996, str. 562). Od najboljših praks v določeni funkciji znotraj organizacije (projekta) prek konkurentov, panoge do najboljših praks na geografskem področju in v svetu.

Slika 4: Razmišljati preko meja ali »thinking out of the box«



Vir: Spendolini, 1992, str. 23.

V organizaciji uporabljati benchmarking pomeni izboljšati konkurenčno prednost, produktivnost projekta in izboljšati delovne procese. Managerju benchmarking služi kot strateško načrtovanje ter kot proces učenja zaposlenih z nenehnim uvajanjem izboljšav in hitrih, inovativnih sprememb, s katerimi se projekt prilagaja situaciji.

Koristi benchmarkinga kot managerskega orodja strnemo v (Merčetič, 2004, str. 33):

- izboljševanje organizacijske kakovosti,
- zniževanje stroškov,
- vzpodbujanje k spremembam,
- pridobivanje novih idej,
- vključevanje operativnih ravni poslovanja,
- vzpostavljanje podjetniške kulture, odprte za nove ideje,
- izboljševanje zadovoljstva zaposlenih preko vključevanja, navduševanja in vzpostavitve občutka za »lastništvo« delovnih nalog,
- preseganje dvomov ključnih zaposlenih o možnostih za izboljšanje poslovanja,
- vzpostavitev pogleda »navzven«, na zunanje poslovno okolje ter
- doseganje maksimalnih potencialov podjetja.

Uporaba benchmarkinga je zaenkrat v Sloveniji še majhna. Ponuja se le kot ponudba v paketu z drugimi managerskimi orodji, saj je zavedanje o njegovi uporabnosti in koristnosti nizko. Raziskava o stopnji poznavanja in uporabe benchmarkinga³ je pokazala, da 34% podjetij pozna benchmarking zelo dobro/dobro, 29% pozna metodo srednje dobro, 37% pa metode ne pozna oziroma jo pozna slabo (CIC, 2000, str. 15).

³ Raziskavo o stopnji poznavanja in uporabe benchmarkinga je izvedel Center za mednarodno konkurenčnost (CIC) za potrebe Ministrstva za gospodarstvo kot del projekta 'Zunanji benchmarking'.

Projektne benchmarking izvaja IPMA v okviru nagrade "IPMA model projektne odličnosti", katere namen je podpirati profesionalnost projektnega managementa za doseg najboljših rezultatov in prepoznavati projekte, ki predstavljajo primer dobre prakse. Prijavljene projekte se ocenjuje po dveh sklopih kriterijev: projektne management (ocenjuje se cilje projekta, voditeljstvo, vpletenost članov tima, uporaba virov in procese) in projektne rezultati (ocenjuje se rezultate z vidika naročnika, ljudi in drugih zainteresiranih strani ter ključne kazalce). Najboljši projektne timi prejmejo priznanja za odlično vodenje projektov in dosežene rezultate. ZPM je letos prvič podelilo tovrstne nagrade tudi pri nas.

Primerjave se lahko izvaja tudi med posameznimi delovnimi vlogami managerja. Švicarsko podjetje Insyst Master Data Establishment je razvilo program, s katerim ovrednotimo potencial managerja. Ker se kompetenc ne da neposredno meriti, orodje temelji na ugotavljanju vedenj, ki omogočajo odličnost v izvedbi in odnosih. Osnova za merjenje je samoocena managerja in projektne tima, ki se jo opravi s pomočjo vprašalnika. Vsebina ocenjevanja potenciala je sestavljena iz petih sklopov: vodenje projektne vodje, večšine upravljanja, psihosocialne sposobnosti vodenja, področje odločanja, strategije pridobivanja, zaznavanje in globalni pogled vodje (ZPM, 2007, str. 107).

3.9.2 Naključni dogodki in sprejemanje kompromisov

Manager predvidi čim več morebitnih sprememb, vplivov in možen razvoj projekta, tehta verjetnosti ter teži k napredku. Nič ne prepušča naključju in daje vtis, da ima vse pod nadzorom. Hitro sprevidi spremembe, ki na projekt vplivajo, obvešča sodelavce o verjetnostih in z njimi išče možne rešitve. Pred odločitvijo za posamezno rešitev pretehta možnosti izvedbe in sprejema potrebne kompromise. Želi izbirati najučinkovitejše poti za doseganje ciljev. Je pripravljen na spremembe in teži k stalnemu napredku.

3.9.3 Nenehen napredek

Učinkovitost bo projekt dosegal, če se bo razvijal in stalno iskal možne izhode iz nastalih situacij. Manager vzpodbuja programske in projektne managerje k razvijanju idej in tehtanju lastnih rešitev ter njihovim izboljševanjem. Ustvarja primerno pozitivno ozračje za napredek in opozarja na neprimerno izrabo virov ter takoj ukrepa. Napredek je pomemben tako pri učinkovitosti, kot tudi pri usmerjenosti k rezultatom, zato smo ga opisali v točki 3.8.1.

3.9.4 Stroški življenjskega cikla projekta

Manager želi dosegati projektne učinkovitost, zato projekt načrtuje, opredeli potrebna sredstva, stroške izvedbe, aktivnosti izvaja po planu ter kontrolira potek in rezultate. Pri ugotavljanju stroškov lahko razdeli projekt na faze življenjskega cikla (Baker, Baker, 2000, str. 21):

- **začetek ali zasnova projekta:** sprejme odločitev za izvedbo projekta, sestavi projektne skupino in zbere vire za izvajanje;
- **planiranje projekta:** pripravi plan, ki vsebuje cilje projekta, aktivnosti, termine, nosilce, pripravi proračun in načrtuje tveganje;
- **uvajanje projekta:** kadruje, vodi, komunicira in motivira sodelavce v skladu s planiranim;

- **kontrola projekta:** manager stalno kontrolira odstopanja od planiranega in uvaja korektivne ukrepe;
- **zaključek projekta:** zaključi vse aktivnosti, razpusti projektno skupino ter poda oceno o rezultatih projekta.

3.9.5 Produktivnost

Produktivnost, kot rečeno v točki 3.8.4, opredelimo kot razmerje med proizvedeno količino proizvodov ali storitev in zanj vloženim delovnim časom. Manager dosega produktivnost z natančnim planiranjem razpoložljivega časa in sredstev, s stalno motivacijo sodelavcev, konkretnim informiranjem in povratno informacijo, odkrito komunikacijo, podajanjem natančnih navodil ter spodbujanjem neprestanih izboljšav.

3.9.6 Energijska učinkovitost in učinkovitost virov

Poraba energije se je z industrijskim razvojem povečevala, danes je bistveno uporabljati energijo učinkovito. Pri tem ni dovolj, da projekt dosega dobre rezultate, temveč mora biti prijazen javnosti tudi pri izvedbi. V ospredje prihaja zmanjševanje obremenitev z uvajanjem novih tehnologij, ki zmanjšujejo potrebo po energiji in materialih, hkrati pa ohranja kakovost proizvodnje. V ceno različnih virov manager vključuje kratkoročne in dolgoročne stroške, ugotavlja glavne porabnike virov, finančno stanje in okolje prenosa virov (Miklavič, 2003, str. 20), da izlušči koristne vire in vplive. Energijska učinkovitost velja tako za izvedbo projektne aktivnosti, kot za končni rezultat projekta.

3.9.7 Socialni in okoljski stroški

Zavest o minljivosti narave in družbena odgovornost do zaposlenih in širše družbe je presegla željo po brezvestnem izkoriščanju neobnovljivih virov in onesnaževanju zaradi dobička in rasti. Pritiski, ki danes vplivajo na projekte zahtevajo skrb za naravno okolje in ljudi. Manager pri načrtovanju ciljev in izvedbe projekta upošteva zakonske podlage in moralna prepričanja javnosti. Informacije o družbeni odgovornosti projekta, stroške kontrole in preprečevanja obremenjevanja okolja, prihodke in poslovni izid kot posledico varovanja okolja, ekonomske stroške škode kot posledico obremenjevanja okolja, ceno trpljenja zaradi obremenjevanja okolja manager vključuje v planiranje in izvedbo projekta. S tem želi doseči trajnostno delovanje in ekonomsko uspešnost. EPA⁴ določa, da bi stroške ravnanja z okoljem manager moral upoštevati zaradi navedenih razlogov (Miklavič, 2003, str. 30):

1. Veliko stroškov ravnanja z okoljem se lahko zmanjša ali odpravi.
2. Stroški in z njimi povezani mogoči prihodnji prihranki so lahko skriti.
3. Stroške se lahko pokrije s prihodki, ki nastanejo s prodajo odpadkov, predajo prenosljivih emisijskih dovolilnic ali licenc za čiste tehnologije.
4. Boljše obvladovanje stroškov ravnanja z okoljem pripomore k uspešnemu ravnanju z okoljem in izboljšuje zdravstveno stanje zaposlenih in lokalnega prebivalstva.
5. Razumevanje stroškov lahko pripomore k bolj točnemu določanju stroškovne in prodajne cene proizvoda oz. storitve ter s tem pomaga oblikovati procese, storitve in proizvode, ki so z vidika ohranjanja narave bolj primerni in zaželjeni.

⁴ EPA = Environment Protection Agency: Administrativno telo v ZDA, ki se ukvarja z onesnaževanjem in preprečevanjem onesnaževanja (Dictionary of Ecology and the Environment, 1995, str. 83).

6. Proizvajanje ekološko nespornih izdelkov prinaša konkurenčno prednost.
7. Spremljanje stroškov pomaga razvijati celovit sistem ravnanja z okoljem.

3.10 POSVETOVANJE

Posvetovanje opredeljujemo kot izmenjavo tehtnih mnenj o projektu, ki vodi k obojestranskemu sprejemanju odločitev. Je sposobnost managerja, da utemeljuje, predstavlja argumente, rešitve problemov projekta in posluša različna mnenja. Običajno se posvetovanje prične z managerjevo razlago situacije skupini (ali posamezniku), ki ovrednoti problem ali rešitev, poda mnenje ter priporočila. Manager nato ovrednoti rešitve in izreče odločitev, ki lahko navedena stališča upošteva ali pa ne (Allan, 1990, str. 95). Priporočljivo je, da manager organizira redne sestanke, na katerih se rešuje probleme. Da bo sestanek uspešno potekal, se nanj vodja pripravi: določi temo, razloži namen, vzpodbudi zanimanje in določi cilj. Vodja poda uvodno pojasnilo o najvažnejšem, uvede tim v problematiko in poda ustrezne podatke. Jasno poda uvodna vprašanja in pusti čas za razmislek in morebitna vprašanja. Sestanek se nadaljuje z razpravo, kjer vodja spodbuja razmišljanje, dosega soglasja, vendar ne vsiljuje mnenj ter omogoči svobodno sodelovanje vseh članov. Na podlagi diskusije povzame zaključek (rešitve, določi nosilce in roke za izvedbo) (Možina et al., 1990, str. 178).

3.10.1 Argumentacija, utemeljevanje in soočenje

Projektni management spodbuja argumentacijo (podajanje mišljenja z razlago svojih stališč), spodbuja konstruktivno kritiko (tako pozitivno kot tudi negativno) in blaži morebitne spore z umirjenim reagiranjem in sproščanjem. Utemeljevanje razkriva razlike v mnenjih in omogoča sprejemanje drugih pogledov na situacijo, pogojeno pa je s percepcijo, logiko in predsodki posameznika. Manager člane tima seznanja z morebitno težko realnostjo, zato v skrajni fazi (vendar ne prepozno) uporabi tehniko soočenja. Soočenje zahteva jasne odgovore in temelji na dejstvih ter logiki. Pri tem mora imeti manager stalne povratne (formalne in neformalne) informacije o projektu, da s problemom lahko upravlja.

3.10.2 Svetovalne metode in tehnike

Če izhajamo iz Goethejeve izjave: »Če sprejmemo dober nasvet, si povečamo lastne sposobnosti«, lahko rečemo, da je svetovanje pomembna vrlina, ki managerju omogoča večjo učinkovitost. Poleg svetovanja znotraj podjetja, ki ga nudi manager udeležencem pri projektu, lahko izbere tudi zunanje svetovanje. Steel opredeljuje svetovalni proces kot vsako obliko dajanja pomoči o vsebini, procesu ali strukturi naloge ali skupine nalog, kjer svetovalec sam ni dejansko odgovoren za izvajanje naloge, ampak pomaga tistemu, ki je. Svetovanje označujemo kot pozitiven pristop pri reševanju problemov zato, ker svetovalec vnese »sveže« ideje, je pomemben vir strokovnega znanja in izkušenj ter managerju prihrani čas in denar projekta (Glas, 2007). Glas je razdelil svetovanje na: pomoč in informiranje (analiza problemov in podajanje poročil ter informacij), podjetniško svetovanje (proces, katerega cilj je pomagati klientom, da se sami usposobijo za boljšo izbiro rešitev ter boljše odločitve) in svetovanje managementu (aktivnost svetovalca – konzultanta, ki poda predlog rešitve za prej identificiran problem). Svetovalski delo loči na tri modele (Glas, 2007):

- 1) kadar klient pozna problem in pomoč, ki jo potrebuje, vendar za reševanje nima znanja in izkušenj, gre za **nakup informacije ali strokovne ocene**,
- 2) **ekspertni model**, pri katerem klient ne ve kje je problem in kako ga reševati, zato je od svetovalca odvisen, dokler ne poda priporočila oz. rešitve in
- 3) **procesno svetovanje**, kjer gre za aktivno sodelovanje klienta v analizi, da razume in deluje na dogodke ter sodeluje v procesu ustvarjanja rešitev.

3.10.3 Odločanje in ustvarjanje obojestransko zmagovalne situacije

Pri posvetovanju med sodelavci zaradi različnih interesov in mnenj, prihaja do konfliktnega stanja. Manager lahko za reševanje uporablja strategije teorije iger (Brajša, 1994, str. 261):

- »Jaz dobim, ti zgubiš« pomeni, da rešitev konflikta ustreza meni, ne pa nasprotniku. Gre za povsem enostransko in ne skupinsko reševanje problema.
- »Ti dobiš, jaz zgubim« je obratna situacija od predhodne. Rešuje nasprotnikov problem, lastnega pa ne. Smo podrejeni, kar nas jezi in zato pri reševanju niti ne sodelujemo.
- »Ti dobiš, jaz dobim« oziroma »vsi dobivajo« omogoča obojestransko zadovoljstvo z rešitvijo problemov. Poražencev v tem primeru ni.

Manager v konfliktni situaciji teži k pridobivanju za obe strani, torej k tretji navedeni situaciji po Brajši, zmagam-zmagaš situaciji. Sodelujeta obe strani, ker imata obe interes za rešitev problema. Manager se izogiba čustvovanju, odlašanje reševanja problema - probleme rešuje takoj, oziroma takoj ko se pojavijo. V taki situaciji niti ne nastaja jeza ali odmikanje od problema. Vsaka stran je pripravljena nekoliko popustiti pri svojih željah, delno vztraja pri potrebah, tako da tudi nasprotna stran lahko v situaciji pridobi.

3.10.4 Pogajanja in diplomacija

Manager se pogaja odkrito, na jasen in razumljiv način. Sam vodi pogajanja in se nanje dobro pripravi. Na vsebinski ravni je trd pogajalec. Skozi celotna pogajanja daje besedo vsem prisotnim in sprejema njihove rešitve, kljub morebitnim neizvedljivim predlogom. Skuša razumeti nasproten položaj, vendar ne odstopa od svojih stališč in od koristi projekta. Ohranja pozitiven osebni odnos. Več o diplomaciji je v točki 3.4.2, o pogajanjih pa v točki 3.11.

3.10.5 Planiranje s scenariji

Razmere v okolju postajajo vse bolj nepričakovane, stopnja sprememb je hitrejša, vzroki sprememb vse bolj zapleteni, zato matematična predvidevanja niso več uporabna v taki meri kot nekoč. V sodobni organizaciji se je razvilo manj natančno predvidevanje, ki je bolj fleksibilno in upošteva več zapleteno povezanih faktorjev, v obliki scenarijev. Scenarij je kvalitativen opis možnega dogajanja in pojasnjuje negotovost glede na spremembe dejavnikov v prihodnosti. V ospredju planiranja sta občutek in intuicija. Scenariji so manj osredotočeni na predvidevanje končnih rezultatov in bolj na razumevanje sil, ki dejansko izsilijo končne rezultate (Wack, 1991, str. 46). Manager tako dobi hipotetično zaporedje vzročno-posledičnih procesov in točk odločanja. Odgovarja na dve vprašanji: kako je mogoče po korakih priti do nekega hipotetičnega položaja in katere alternative ima vsak udeleženec ob posameznem koraku glede preprečevanja, preusmerjanja ali podpore določenemu procesu. Identificira ključne nevarnosti in možnosti projekta. Scenarij kot ga je opredelil Pučko, pomeni komplement k tradicionalnim prijemom predvidevanja in daje sliko verjetnih

prihodnosti. Pri tem identificira kritična vprašanja oz. osnovne spremenljivke, ki opredeljujejo različna stanja na logičen in konsistenten način (Pučko, 1996, str. 67).

3.10.6 Sistematično in strukturirano razmišljanje in sistemski inženiring

Razmišljanje managerja je smiselno, poteka v določenem zaporedju, celovito, osredotočeno na dejanske naloge, morebitne probleme in iskane rešitve. Sistemski inženiring je Siemens opredelil kot sredstvo za izgradnjo zapletenih organizacij, ki so sestavljene iz večjega števila med seboj odvisnih delov. Celotna organizacija se razčleni v glavne in delne sestavine, vsaka sestavina pa se obravnava kot sistem, proučujejo pa se tudi njeni vložki in izložki. Zamisel o sistemu kot celoti se izpolni v zamisli o posameznih delih sistema (Siemens, 1974, str. 93). Tako obsežen projekt manager razdeli na smiselne dele, ki jih obravnava posamezno in kot rešitev združi v celoto.

3.11 POGAJANJA

Stane Možina (Možina, 1994, str. 582-587) opredeljuje pogajanja kot izmenjavo idej zato, da bi si spremenili odnose in s tem dosegli določene cilje. Namen torej ni le menjavati stališča sodelavcev, vendar tudi pokazati brezmejne možnosti za projekt in zadovoljevanje potreb ter dosegati ustrezne zaključke. Uspešno pogajanje je spretnost in veščina, ki se je manager ali vodja lahko nauči in jo izpopolni. Lastnosti vodje pogajanj:

- pogajanja vidi kot neprekinjen delovni proces,
- ima odkrito mišljenje in se ravna v skladu s poslovno etiko,
- zaveda se osebnih in poslovnih potreb ter potreb nasprotne strani,
- nasprotne strani ne prepričuje na silo,
- je elastičen in postavlja cilje skupnega interesa,
- prispeva kreativne rešitve, ki lahko zadostijo drugi pogajalski strani,
- je sposoben sodelovati in s tem ustvarjati osnovo za reševanje problemov,
- ima smisel za tekmovanje, kar vodi k večjemu učinku,
- izogiba se manipuliranju z ljudmi in
- dosega svoje cilje in sočasno prispeva k ciljem organizacije.

»Najslabše rezultate dosežemo, če se pogajamo iz strahu ali kadar se bojimo pogajanj,« je o pogajanjih rekel pokojni ameriški predsednik J. F. Kennedy.

3.11.1 Govorica telesa

Razumevanje govornice telesa je umetnost videnja, kaj drugi premišlujejo in je zato neprecenljiva. Manager pri pogajanjih uporablja govornico telesa na način, da razlaga in vzbudi zanimanje za svoje stališče z namenom, da bi dosegel ustrezen rezultat za obe strani. Navedli bomo nekaj znakov in njihovo povratno informacijo, ki jo manager lahko razbere pri pogajalcu (Allan, 1990, str. 199-200):

- zavzetost = slonenje naprej na sedežu;
- odprt sodelujoč udeleženec = sedi v globini sedeža, nogi narazen, roki počivata na kolenih, roka v odprti kretnji;
- razumevanje = roki na kolenih, morda držita blago na hlačah, gležnja sta prekrizana;
- zadržano, zaupljivo vedenje = sedenje nazaj, prsti sklenjeni;

- potrebno pojasnilo = sedenje pokonci, noga čez stegno pod pravim kotom, nasprotna roka drži gleženj;
- obrambno, nesodelujoče vedenje = roki sta prekržani, gležnja prekržana, sedenje v globini sedeža;
- bojazen = stiskanje rok;
- samozavesten = konci prstov se stiskajo in z dlanmi oblikujejo piramido.

3.11.2 Komunikacije

Pogajanja so z vidika komuniciranja prava zakladnica pogajalskih tehnik, pristopov in načinov, ki jih mora manager poznati, če hoče biti uspešen. Manager se izraža jasno in se izogiba nepotrebnim podrobnostim ter se zna braniti pred manipulacijo. Skozi pogajanja »drži vajeti v rokah« in ob morebitnih neželenih konfliktih pomirja situacijo. Je spoštljiv do mnenj drugih ter teži k odprti komunikaciji.

3.11.3 Voditeljstvo

Vodja pogajanj je običajno manager sam. Zato se mora, kot na skupinske sestanke, tudi na pogajanja temeljito pripraviti. Predhodno (Kovač, 2004, str. 19, 20):

1. določi pogajalske cilje in vsebino pogajanj,
2. opredeli pogajalski interval (kjer je rešitev lahko idealna, realna ali minimalna),
3. zbira dejstva, ki lahko vplivajo na pogajanja (objektivni in subjektivni dejavniki),
4. določi seznam vprašanj in upoštevanje le teh (da pogajanja tečejo v pravo smer),
5. načrtuje popuščanje pri zadanih zahtevah,
6. določi pogajalsko strategijo in taktiko, ki jo bo uporabil,
7. zbere informacije, ki lahko vplivajo na uspeh pogajanj (o nasprotni strani ali o predmetu),
8. določi skupino, razdeli vloge in določi pristojnosti (če se pogaja posameznik mora imeti dovolj pooblastil za sprejem sporazuma, pri obsežnejših pogajanjih se odloči za timsko skupino),
9. oceni položaj moči vsake strani,
10. določi kdaj in kako končati pogajanja (kaj lahko doseže sam in nasprotna stran, ali je potreben nadaljnji razgovor in kdaj),
11. določi čas in kraj pogajanj (časovna stiska lahko pomeni slabši pogajalski položaj tistega, ki se mu mudi, saj je zaradi omejitve prisiljen popuščati).

3.11.4 Pogajalske tehnike

Pogajalska strategija predstavlja splošni načrt, kako doseči željene cilje na pogajanjih. Pogajalske taktike pa so orodja, s katerimi uresničujemo strategijo. Proučujemo jih predvsem zato, da se lahko na pogajanja ustrezno pripravimo in lažje dosežemo cilje.

Pogajalske strategije (Kovac, 2004, str. 26-27) so:

- Trda in mehka strategija po Fisherju: za mehkega pogajalca je značilno, da se izogiba osebnim sporom in je pripravljen popuščati, da bi dosegel dogovor. Želi prijateljsko rešitev in je zato pogosto razočaran. Nasprotno trd pogajalec dokazuje predvsem svojo moč, želi zmagati na vso moč in se trdo odziva.

- Strategija načelnih pogajanj, ki jo obravnava Harvardski pogajalski projekt, je trda do bistva pogajanj in mehka do ljudi. Ne uporablja zvičaj in nastopaštva, pogajalci se odločajo na podlagi pomembnosti problema.
- Strategijo na osnovi teorije iger sem opredelila po Brajši v točki 3.10.3.
- Strategija partnerstva: Japonska strategija temelji na dobiš-dobim strategiji, kjer si obe stranki prizadevata pridobiti skupno rešitev in doseči dolgoročno sodelovanje.
- Distributivna oz. razdruževalna strategija smatra, da strani nimata skupnih interesov in želita pridobiti na račun druge. Integrativna oz. združevalna strategija pa pravi, da gre pri konfliktu za skupne interese, zato si pogajalci želijo dober izid za obe strani.

Na podlagi navedenega lahko povzamemo, da so priporočljive strategije pogajanj tiste, ki so spoštljivejše do nasprotnika in težijo k obojestranski koristi ter omogočajo dolgoročno sodelovanje. To so na primer mehka strategija, dobiš-dobim strategija ali strategija partnerstva in integrativna strategija. Ostale strategije ne predstavljajo pogajanj, ki bi bila konstruktivna, temveč temeljijo na pridobivanju ene strani in običajno omogočajo le kratkoročno sodelovanje.

Nadalje bomo navedli nekaj taktik pogajanj (Kovač, 2004, str. 28-30):

- Taktika BATNA⁵: omogoča, da se postavi okvir, ki ščiti šibkejšo stran pred tem, da bi morala prisiljeno sprejeti neugodne pogoje močnejšega nasprotnika.
- Vzemite ali pustite: pogajalsko močnejša stran predlaga drugi ali ponujene pogoje sprejme ali pa sporazuma ne bo.
- Kitajski prijem oz. samo še tale malenkost: stran ponudi, da bo dogovor mogoč, samo če reši nasprotna stran še manjši problem, ki pa običajno ni tako majhen in enostaven.
- Holandska družba po Van Weejeju: se uporablja pri večjih investicijah, ker poteka sprejemanje dogovorov od zgoraj navzdol (od močnejšega oz. investitorja k šibkejšemu oz. izvajalcu).
- Taktika rezin oz. taktika rezanja slame: pogajanja potekajo o vsaki sestavini celote posebej, s čemer želimo doseči bolj ugodne pogoje.
- Dobri in zli fantje izhaja iz časov Nemcev v II. svetovni vojni, ko so zapornika zaslišali najprej bolj grobo, potem pa je prijaznejši uradnik vzbudil v njem zaupanje in ga omehčal. Pogajanja so takšna, da trša oseba pogajalca omehča, nato pa prijaznejša oseba sklene dogovor, ki sicer ne vsebuje več tako ekstremnih zahtev, vendar še vedno veliko.
- Kaj pa, če... oz. ruska fronta po Ilichu skuša pridobiti od nasprotnika informacije, zato ji postavlja vprašanja »kaj pa, če...?« z različnimi pogoji. S tem pridemo do dodatnih informacij, brez obveznosti in sprejemanja pogojev.
- Slepilni manever: skuša nasprotnika odvrniti od bistvenega problema na primer tako, da poudari, da je za nas bistvenega pomena odlog plačila in ne cena, čeprav je glavni cilj prav cena. Tako bo pogajalec trši pri pogajanju o odlogu kot pri ceni.

⁵ BATNA = best alternative to a negotiated agreement oz. najboljša alternativa k dogovorjenem sporazumu

Manager mora poleg strategij poznati tudi taktike, predvsem zato, da se jih lahko obrani pri morebitnem napadu nasprotnika. Običajno pogajalec ne uporablja samo ene tehnike, temveč uporablja različne glede na zahtevnost in obsežnosti problema.

3.11.5 Reševanje problemov in management konsenzov

Manager mora biti pripravljen na reševanje raznovrstnih problemov. Mora jih odkrivati, pretehtati razloge in scenarije ter se odločiti za reševanje. Na podlagi pogajalskih strategij in taktik rešuje nastale težave. S sodelavci sprejme konsenz, ki ga določijo s pomočjo utemeljevanja ter določanja prioritet. Manager si pomaga z argumentacijo, ki je dejanje, v katerem skuša oseba prepričati drugo, da bi ravnala ali mislila v določeni smeri. Po Aristotlu obstajajo trije načini, ki vplivajo na prepričanje in dejanja: logos (logični poziv), pathos (čustveni poziv) in ethos, (poziv povezan s spoštovanjem poslušalca) (Hrastelj, 1995, str. 388). Pogajalci, ki so logiki, se opirajo na stvarne dokaze v obliki statistik, analiz in preverjenih trditev. Čustveni pogajalci prepričujejo z motivacijo, ki vzbuja čustva in vrednote v nasprotniku. Z avtoriteto pa na nasprotnika skušajo vplivati dogmatiki. Le-ti so najzahtevnejši pogajalci, ki so pripravljeni sprejemati najmanj koncesij in sporazumov.

3.12 KONFLIKTI IN KRIZE

Konflikt ali nasprotovanje nastane zaradi nezdržljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku, med člani v timu ali v organizaciji. Konflikt je specifična oblika interakcije med člani, v kateri je dejavnost enega usmerjena proti dejavnosti drugega, zaradi določenih dobrin, tako da ena stran poskuša ovirati ali onemogočiti realizacijo željenega druge strani. Ločimo tri vrste konfliktov: konflikt ciljev (izvira iz različnih ciljev ali pričakovanih dosežkov med člani v timu), konflikt spoznanja (nastane zaradi nestrinjanja v mnenjih, idejah drugih) in konflikt čustev (kjer zaznamo, da so naši občutki drugačni od čustev drugih) (Možina, 1992). Če se projektni tim ne more izogniti problemu in zaide v krizo, je običajno malo časa za razglabljanje strokovnjakov o nastali situaciji, zato mora manager v pravem trenutku intervenirati. V krizi mora jasno nastopiti, prevzeti odgovornost in se odločiti kako ravnati. Proces ravnanja s konflikti in krizami je potrebno razvijati že na začetku projekta. Prične se z analizo rizikov in scenarijskim planiranjem verjetnosti problemov. Manager mora imeti le en interes - rešiti konflikt in ustvarjati zaupanje sodelavcev.

3.12.1 Arbitraža

Kadar nastane med udeleženci (naročnikom in pogodbenimi izvajalci) konflikt, lahko manager problem reši sam ali pa s pomočjo tretje osebe. V slednjem primeru določi nepristranskega posameznika ter tako vključi neodvisno telo, ki je odprto za vse strani.

Proces reševanja problema pri pogajanju vsebuje diagnozo problema, razbitje mrtve točke pogajanj (razlog za konflikt, zaradi katerega sta se stranki odločili za pomoč tretjega), pospeševanje diskusije ob pravem času, zagotavljanje vzajemnega strinjanja obeh strank z izidom in skrb za podporo po pogajanjih. Pomembno je, da se vpleteni stranki usmerita le v reševanje problema, to pa je mogoče doseči z naslednjimi koraki: 1) pred pogajanjem se tretja stran posebej sreča z vsako skupino in z vsako pripravi po dva seznama - kako posamezna skupina gleda na problem in kako misli, da na problem gleda nasprotna stran, 2) skupni

sestane in pojasnjevanje dojemanj - tretja stran pomaga razčistiti vidike in pomaga pri razlagi dojemanj, 3) stranke ponovno posebej podrobneje razmislijo o problemu, 4) sledi nov sestanek, z novimi vidiki obeh strani. Ko je rešitev dosežena, je obvezujoča za obe strani.

3.12.2 Pogodba

Da bi bili odnosi med naročnikom projekta in izvajalci ter podizvajalci podrobno določeni ter tveganje primerno razporejeno, se lahko stranke odločijo za sklenitev pisne pogodbe. Le-ta omogoča natančno opredelitev delovnih nalog in procesov dela, dodatnih del, določitev stroškov in nosilca stroškov, tveganje za stranki, določitev morebitnih tveganj in reševanje.

Poznana sta dva načina sklenitve pogodbe (Turner, 1993, str. 252-254):

- 1) tveganje je dodeljeno tisti strani, ki je zmožna in najbolj motivirana za reševanje: v kolikor določena stran na tveganje nima vpliva, ga ne more kontrolirati. V tem primeru ločimo štiri stile pogodb: a) pogodba z določeno fiksno ceno (pogodbenik prevzame vso odgovornost); b) kadar naročnik ne more predvideti tveganja, se lahko stranki dogovorita, da naročnik poleg določene vrednosti, pogodbeniku povrne dodatne stroške; c) stranki se lahko dogovorita za odstotek od prihodka, tako je pogodbenik motiviran, da nadzoruje tveganje; d) stranki v pogodbi določita vrednost, do katere tveganje nosi eden, če pa tveganje preseže določeno mejo, pa si tveganje delita.
- 2) tveganje je deljeno s podizvajalci, če je znotraj njihovega nadzora: v tem primeru pogodba med naročnikom in pogodbenikom ter pogodbenikom in podizvajalci vključuje klavzule, ki zavezujejo obe strani k tveganju.

3.12.3 Tim kriznega managementa

Krizni management opredeli Sieg kot skupek dejavnosti, ki služijo podjetju za obvladovanje nenormalnih, največkrat nepričakovanih situacij (Sieg, 1999, str. 5). Ker krizne situacije pogosto vplivajo na nalogo projekta, stalno organizacijo ter ugled managerja in skupine, se mora manager premišljeno lotiti reševanja stanja. Za krizo je značilen časovni pritisk, kar zahteva hitro sprejemanje odločitev kljub pomanjkanju informacij, problem ima največkrat visoko vrednost ali pomembnost ter je specifičen. Povezan je z visoko stopnjo stresa pri vseh udeležencih. Reševanje krize je odvisno od kriznega tima, ki ga oblikuje vodilni krizni manager. V Tabeli 2 vidimo merila in pogoje, ki jih manager upošteva pri oblikovanju tima:

Tabela 2: Merila in pogoji za oblikovanje kriznega tima

MERILA	POGOJI
dinamičnost	lojalnost
zanesljivost	zaupanje
iniciativnost	volja za sprejemanje sodelavcev
ustvarjalnost	obsežna informiranost in razgledanost
pogum	aktivna podpora managementu
sposobnost	
družbena sprejemljivost	
strokovnost	

Vir: Dubrovski, 1998, str. 47.

Ker nekateri posamezniki želijo pomagati ali pa želijo doseči s tem lastno korist, mora manager pri oblikovanju tima odstraniti vse tiste člane, ki ne pripomorejo k doseganju rešitve in povzročajo zmedo v kriznem timu. Izbira članov temelji na njihovih sposobnostih komuniciranja, izkušnjah, posebnih značilnostih in pripravljenosti na sodelovanje. Jasno je potrebno definirati naloge in odgovornosti za posameznika, ki bodo za nalogo primerni in v nastali situaciji razpoložljivi (Burtles, 2005).

3.12.4 Prenos odločitev na druge ravni

V krizah lahko pride do situacije, ko ni v managerjevi moči, da bi problem rešil sam. V tem primeru prevzame reševanje in odločanje (naj)višja raven managementa. Za prenos odločitve na druge ravni se manager odloča kadar:

- odločitev vpliva na celotno organizacijo, ali na družbo (konfliktni interesi in cilji),
- ima premajhne pristojnosti (položaj v hierarhiji združbe), s čemer se zaščiti pred neželjenimi posledicami (konflikti med vplivnimi udeleženci projekta),
- odločitev zahteva mnenje oz. odločanje več oddelkov,
- ima premalo strokovnega znanja (konflikt strokovnih mnenj).

3.12.5 Medčloveške veščine

Komunikacija je dejavnik uspeha projekta, zato ji manager nameni veliko časa. Usklajuje postavljene cilje, koordinira sodelavce, komunicira s stalno organizacijo, dosega soglasja in rešuje težave. Komuniciranje v krizi je otežkočeno - osebe so jezne, zahtevne in panične. Zato manager v takih trenutkih reagira mirno in uravnoteženo presoja situacijo. Manager ima na voljo le malo časa, da pridobi informacije, zato je odkrita, jasna in enostavna komunikacija nujna. Pri sodelavcih in višjih ravneh managementa ter interesnih skupinah pridobi ustrezne informacije, presodi možnosti in najde ustrezno rešitev. Sposoben je izločiti nepomembno blebetanje, »uradni govor« ali žargon in ohranjati del sočutja.

3.12.6 Presoja

Manager je sposoben presoditi v kritični situaciji, v hitrem času, večkrat tudi s pomanjkljivimi informacijami, ko sodelavci niso pripravljeni pomagati ali zaupati v rešitev. Išče vzroke za nastalo situacijo ter na podlagi več informacij ter argumentov presoja nastalo situacijo. Presoja mora biti kljub vsemu realna in v skladu z projektnimi cilji. Prevzema odgovornost za odločitev.

3.12.7 Mediacija ali posredovanje

Manager je dober posrednik (mediator) pri reševanju konfliktov, saj je koordinacija konfliktnih strani bistvenega pomena. Posluša obe konfliktni strani, njihovih predlogov ne sprejema kot osebne napade ter je odprt za nasprotujoče si interese. Sprejema možne rešitve, svetuje drugim kako se ravnati, je pravičen in sprejema povratne informacije. V kolikor sam ne zmore obvladati situacije, se obrne po pomoč na višje ravni managementa. Steers opozarja na nekatere neučinkovite dejavnike pri reševanju konfliktov (Steers, 1984, str. 497):

- a) neaktivnost – ignoriranje problema ga ne bo odpravilo in povzroča le še večje razočaranje pri sodelavcih;
- b) administrativno reševanje konflikta – manager problem prepozna, vendar ga ne rešuje in se opravičuje sodelavcem z izgovorom »da take stvari potrebujejo čas«;

- c) navidezna aktivnost – manager se zaveda problema in tolaži vpletene v konflikt, vendar dejansko ne stori ničesar za rešitev konflikta;
- d) skrivnostnost – manager se drži pravila: »česar ne vedo, jim ne more škoditi«, kar povzroči nezaupanje pri sodelavcih in posledično neuspešno reševanje konflikta;
- e) utišanje – posameznik, ki je v konfliktu, se težko sam bori proti večini in je tako lahko označen kot težavna oseba, ki ne zna biti tiho, manager ga utiša, ker je po njegovem mnenju bolje, če se konflikta ne razglaša (npr. spolna diskriminacija).

3.12.8 Motivacija

Motivacijo obravnavamo v poglavju 3.2, na tem mestu pa jo bomo opredelili z vidika konfliktov. Tim je na krizno situacijo sicer lahko pripravljen, morda iz izkušenj situacijo celo obvladuje, vendar mora biti pri tem prisotna tudi ustrezna motivacija. Motivacijski proces v krizi je težaven, saj gre za motivacijo, ki mora izvirati predvsem iz posameznika. Le-ta se ne sme bati sprememb, izražanja mnenja ali tveganja. Člani morajo imeti željo po sodelovanju pri situaciji, željo po reševanju ključnega konflikta, biti morajo brez strahu za sprejemanje premišljenih odločitev in usmerjeni morajo biti k ciljem in doseganju najboljšega rezultata.

3.12.9 Analiza tveganj

Analiza tveganj opisno prikaže probleme v projektnih pogodbah ter poda plane ravnanja v primeru predvidenih vrst konfliktov ali kriz. Prepoznavanje potencialne krize v podjetju, ki ga lahko apeliramo tudi na projekt, vključuje (Novak, 2000, str. 170): sedanje razmere, ki lahko postanejo krizne, krizne razmere, ki so nekoč prizadele podjetje (projekt) in se lahko ponovijo, ter načrtovane aktivnosti, ki lahko zbudijo neodobravanje. Manager poskuša najti z načrtovanjem čim več možnih kriz, jih predvideti in zmanjšati tveganje, kljub zavedanju, da učinkovitega načrta za reševanje krize ni.

3.13 ZANESLJIVOST

Zanesljivost managerja je sposobnost in odgovornost, da bo dosegel načrtovano v opredeljenem času na učinkovit način. S povečanjem zanesljivosti bo projekt izpeljan uspešno, z manj problemi in z nižjimi stroški v določenih pogojih. Manager si pri tem pomaga s kontrolnimi cikli, sodelovanjem z vsemi interesnimi skupinami, ustreznim vodenjem, planiranjem kakovosti in ciljev ter uspešnim organiziranjem.

3.13.1 Kontrolni cikli

Projekt vsebuje komponente, ki težijo k rezultatom, medtem pa uvaja stalne spremembe. Vsako načrtovanje ali sprememba pa zahteva kontrolo. Da bo manager učinkovit pri delu, mora upoštevati tri faze (Allan, 1990, str. 62-63): stalno ugotavlja potrebe (npr. razčistiti cilje, zvečati odprtost tima, izboljšati sposobnost odločanja) in njihove spremembe (usklajevanje potreb in potreben čas), načrtuje nadaljnje akcije na podlagi dosedanjega dela (koga bo sprememba vključevala – celoten tim, le določeno osebo, časovno merilo, potrebne metode in tehnike) in nadzoruje napredek (ali je bilo načrtovano doseženo, izmeri uspešnost v procesu, samoocenjevanje in skupinsko ocenjevanje, kakšno vedenje pričakuje v prihodnosti in kaj je potrebno za nadaljnje izboljšanje).

3.13.2 Stil managementa

Zanesljivost delovanja celotnega projektnega tima (in s tem visoko zanesljivost doseganja projektne cilje) manager projekta doseže z ustreznim prilagajanjem stila vodenja različnim situacijam. Po Možini smo povzeli vodstvene modele v točki 3.1.4.

3.13.3 Mreženje z vsemi zainteresiranimi skupinami

Interesne skupine kot jih je opredelil Gorog, imenujemo vsako skupnost ali občasno skupino, ki ima interes pri realizaciji ali rezultatih projekta. Pri vsakem projektu mora manager prepoznati interesne skupine, ki so lahko zunanje (vladne in poslovne organizacije, sindikati, poklicna združenja, stranke, javnost, lokalne skupnosti, različna gibanja, politične stranke) in notranje (lastniki, deležniki, zaposleni, managerji različnih ravni, uporabniki rezultatov projekta), prepoznati njihovo naravo in vsebino njihovih interesov ter prepoznati odnos skupine do projekta, oceniti pogajalsko moč, določiti primerna marketinška orodja za zadovoljitev želja skupin in oceniti dosežene rezultate. Interesne skupine imajo lahko pri projektu ekonomske interese, zakonite pravice, odvisnost od drugih skupin, interese glede zdravja ter življenjskega sloga ali povečanja ugleda. Projektni manager usklajuje želje in zahteve skupin ter izpelje projekt z najboljšimi rezultati (Gorog, 2007).

3.13.4 Management kakovosti

Cilj projekta je kakovost projektne rešitve za naročnika in uporabnika. Da bi bila kakovost zanesljivo dosežena, jo manager načrtuje, uveljavlja in kontrolira. Pri planiranju se določi standarde rešitve, pripravi plan ter določi kontrolne točke. V fazi uveljavljanja manager in tim sledita planirani kakovosti, odkriva morebitne težave in jih rešuje. Pri kontroli gre za proces merjenja posameznih rešitev projekta in ugotavljanje ustreznosti rešitve glede na zahteve projektne rešitev. Pri navedenem si manager pomaga z analizo učinkov in stroškov, benchmarkingom, s presojanjem kakovosti itd. (Rauh, 2003, str. 30, 31). Obvladovanje kakovosti daje poudarek iskanju vzrokov in njihovo odpravljanje v prihodnosti in ne zgolj odkrivanju trenutnih napak, pri čemer sodeluje celoten tim.

3.13.5 Planiranje s scenariji in organiziranje

Manager projekt izpelje z določeno zanesljivostjo, zato si pomaga s planiranjem scenarijev. Scenariji omogočajo predvideti tveganja pri izvajanju projekta, jih morebiti predhodno odpraviti ali se nanje pripraviti. Manager izbere najboljši scenarij glede na tveganja in koristi. Natančneje smo opredelili planiranje s scenariji v poglavju posvetovanja v točki 3.10.5.

3.13.6 Sistematične in disciplinirane delovne metode

Pri izvajanju podobnih projektov se lahko manager poslužuje sistematičnih in discipliniranih delovnih metod. To so metode, ki so že preizkušene in oblikovane v standardni model, s katerimi dosežemo večjo učinkovitost. Metoda mora biti zasnovana nekoliko ohlapno, saj manager še vedno išče morebitne izboljšave, nadgradnje in upošteva ustvarjalnost, vendar se poslužuje preverjenih uspešnih osnovnih metod.

3.13.7 Management ciljev

Mali je management ciljev definiral kot strategijo planiranja in doseganja rezultatov v smeri kot to želi manager. Ta hkrati uresničuje cilje in zadovoljuje posameznika. Odiorne smatra

management ciljev kot proces, v katerem nadrejeni in podrejeni ravnalci skupaj postavljajo cilje in za vsakega določijo odgovornost ter pričakovane rezultate. Le-te kasneje uporabljajo kot merilo pri ocenjevanju prispevkov vsakega od njih k skupnem cilju. (Petan, 2004, str. 13) Management ciljev je naloga managerja, ki skozi planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo stremi k željenemu stanju oz. rezultatu.

3.13.8 Toleriranje napak

Toleriranje napak je pomembno zaradi čim hitrejšega odpravljanja in timskega reševanja. V kolikor manager projekta ob sporočilu o napaki reagira negativno, bodo člani tima napake prikrivali in jih reševali samostojno, kar lahko pomeni dolgotrajnejše in manj kakovostno reševanje. Ob takojšnjem odzivu na napako (brez glasnega poudarjanja krivde posameznika), pa projektni tim napako hitreje odpravi in prepreči večje posledice. Toleriranje napak je torej pozitivno, kadar so napake usmerjene v izboljševanje trenutnega ali prihodnjega stanja. V kolikor se napake ponavljajo, jih manager ne tolerira, temveč ustrezno kaznuje. Napakam pa se lahko izogne s planiranjem scenarijev, kar smo opredelili v točki 3.10.5.

3.14 UPOŠTEVANJE VREDNOT

Sposobnost upoštevanja vrednot pomeni pri drugih najti kvalitete in razumeti njihovo stališče, komunicirati z njimi na odprt način in upoštevati njihove želje. Projektni manager je sposoben najti bistvene kvalitete posameznika, razumeti različne vrednote, jih vključiti v delo projekta z namenom konstruktivnega reševanja problemov.

3.14.1 Skrb za vpliv

Manager mora razumeti osebna, poklicna in družbena stališča posameznika v skupini, da nanje lahko pozitivno vpliva in jih morebiti uporablja v prid projekta. Omogoča, da so določena pomembnejša stališča znana tudi drugim sodelavcem in zainteresiranim skupinam. Pozna etiko in vrednote strani, ki imajo vpliv na politični in družbeni nivo v organizaciji ali na okolje ter skrbi za pozitiven vpliv vrednot.

3.14.2 Komunikacija med stalno organizacijo in timom ter vzdrževanje stikov

Manager komunicira s timom, išče koristi in učinkovito deluje. Projektni cilji se skladajo s cilji organizacije, v katero je projekt vpet, zato mora manager komunicirati tudi s stalno organizacijo. Poročati mora o doseženih rezultatih, morebitnih problemih in predlaganih rešitvah. Komunikacija je pomembna zaradi usklajevanja dolgoročnih ciljev organizacije na eni strani in projektnih srednjeročnih in kratkoročnih ciljev na drugi strani.

3.14.3 Osebni interesi in cilji ter osebna predstavitev

Manager projekta kaže spoštovanje do vrednot in interesov članov tima ter jih usmerja in spodbuja. Skladnost osebnih ciljev in ciljev projekta je za posameznike lahko velik motivacijski dejavnik. Posamezniku dopušča dovolj svobode, da nemoteno deluje. Cilji vseh posameznikov in projekta morajo biti usklajeni, manager zato vpliva na zasledovanje ciljev ter natančno planira delovanje. Osebne vrednote posameznikov v timu, ki prispevajo k ciljem, manager predstavi ostalim, da jih razumejo in upoštevajo njihov pozitiven doprinos.

3.14.4 Vplivne skupine

Vplivne skupine projekta so skupine, ki lahko zavirajo izvajanje, povzročajo probleme ali otežujejo njihovo reševanje in doseganje ciljev. V projektu imajo nek interes in moč vplivanja na odločitve, katere imajo za posledico lahko uspeh ali neuspeh projekta. Potencialne vplivne skupine je potrebno identificirati, za vsako izdelati seznam potrebnih informacij, določiti, kje in kako informacije pridobiti. Sledi opredelitev načina sodelovanja posameznih članov tima z določenimi vplivnimi skupinami. Velikega pomena je neformalno komuniciranje z vplivnimi skupinami, ki sloni na prijateljstvu in interesnih dejavnostih. Več o interesnih skupinah je povedanega v točki 3.13.3.

3.14.5 Politična in družbena občutljivost

Manager mora biti pozoren na vrednote v družbi, kot so na primer politične in družbene, ki lahko močno vplivajo na izvajanje projekta. Ker organizacija ali projekt deluje v okviru družbe, ne moremo mimo družbene odgovornosti. O tem Davis meni, da je to tisto področje, kjer podjetje upošteva in se odziva na zadeve, ki niso zgolj ekonomske, zakonske ali tehnične, ampak je obvezno, da v okviru procesov odločanja ovrednoti učinke odločitev na celotno družbo. Navaja razloge za upoštevanje družbene odgovornosti, in sicer ker bo dolgoročni lastni interes prinesel pozitivne odzive okolja in interesnih skupin, vplival bo na ugled podjetja in managerja, omogočal dolgoročen razvoj in preživetje podjetja ter zbliževal socikulture norme (Davis, 1977, str. 35).

3.14.6 Sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja

Manager mora sam sprejemati odgovornost za delo, posledično sprejemajo odgovornost tudi linijski managerji ali izvajalci projekta za svoje naloge. Potrebna sposobnost managerja je, da sodelavce spodbuja k sprejemanju odgovornosti za svoje naloge in dnevne odločitve. Manager običajno pričakuje, da bo vsak sprejemal odgovornost kot jo sprejema sam. Nekateri so odgovorni in jim zato manager zaupa, na drugi strani pa posameznik lahko odgovornosti ne prevzema, zaradi predsodkov, strahu ali neznanja. V tem primeru ga manager spodbuja in mu vliva pogum za prevzemanje odgovornosti nad lastnimi nalogami.

3.15 ETIKA

Etika je v najširšem smislu besede, kot trdi Tavčar, filozofska disciplina, ki raziskuje zasnove in izvor morale, temeljna sodila za vrednotenje, kakor tudi cilje in smisel moralnih hotenj ter delovanja (Možina et al., 1994, str. 136). Ukvarja se s tem kaj je dobro in kaj je slabo, oziroma kaj je pravilno ali narobe. Etika proučuje moralo, ki je skupek načel obnašanja ali delovanja. Vrednote in osebne lastnosti managerjev so odločilne za raven etičnosti odločanja in moralnosti delovanja organizacije (Tavčar, 1997, str. 21). Tavčar zagovarja etični relativizem, ki pomeni, da ne obstaja univerzalna etika. Vsaka družba ima svoja načela, zato ne smemo ocenjevati ene družbe v primerjavi z drugo in soditi njihovih dejanj kot neetičnih (le niso v skladu z našimi načeli) temveč se jim prilagodimo. Za etičnega managerja pravimo, da je človek, ki pozna in spoštuje etična in moralna načela kljub razlikovanju v okoljih.

3.15.1 Kodeks vedenja

Glede na to, da je etika zelo relativen pojem, lahko zasledujemo splošno veljavna načela oziroma nabor standardov, ki jih je predstavil Glas (Glas, 1994, str. 1-2):

- izhajanje iz načel skrbnega gospodarja (zavezanost standardom, strokovne usposobljenosti in delovanju),
- zaupnost (varovanje informacij pred nepoklicanimi),
- zvestoba do posebnih odgovornosti (spoštovanje pogodb, poslovnih odnosov),
- izogibanje možnostim nastanka pojava konflikta interesov,
- voljno podrejanje zakonom,
- delovanje v dobri veri (pošteno ravnanje pri transakcijah) na pogajanjih,
- spoštovanje blaginje ljudi,
- spoštovanje svobode in ustavnih pravic drugih ljudi.

Ker je etika zelo kočljiva tema, se organizacije odločijo za sprejetje etičnega standarda, ki je utemeljen v kodeksu vedenja in ga manager nedvoumno upošteva. S tem osnuje pravno osnovo in pravila delovanja pri morebitnih težavah ter reševanju. Manager projekta v elaboratu projekta lahko pripravi kodeks delovanja projektnega tima, ki ga mora uveljaviti z lastnim delovanjem in vzorom.

3.15.2 Pravičnost, spoštovanje, zaupanje in lojalnost

Manager spodbuja pravično delovanje, delovanje ob popolnem upoštevanju etike in etičnih vrednot posameznika. Manager se zaveda etičnih vprašanj in razlik ter spoštuje etiko skozi celoten življenjski cikel projekta. Načela spoštuje pri lastnem delovanju, odločanju v kritičnih situacijah. Zavedanje izkazuje z zavzemanjem za strokovno delo, upoštevanjem javnih in osebnih stališč, spodbujanjem kvalitetnega dela zaposlenih in upoštevanjem njihovih osebnih vrednot, z zavzemanjem za čisto naravno okolje, v katerem projekt deluje. Manager spodbuja zaupanje v etično delovanje. Etiko je potrebno spoštovati, saj to omogoči ljudem delovati brez moralnih konfliktov. Manager je zvest načelom dobrega in pravičnega in ne povzroča posredne ali neposredne škode interesom organizacije in sodelavcev (Ložar, 2002, str. 67).

3.15.3 Integriteta (celovitost)

Integriteta je izraz za notranjo realnost, ki izhaja iz celote naših misli, besed in dejanj. Smatramo, da se korekten manager drži načel: da dela, kar pravi in pravi, ker dela (izpolnjuje obljube in se drži dogovorov, ter zna reči ne, če obljube ne bo mogel izpolniti); je pošten do ljudi okoli sebe in sam do sebe; upošteva etična in moralna načela, ima pozitiven odnos do dela in vidi v soljudih pozitivne lastnosti; išče dobim-dobiš situacije; je dober in zaupanja vreden človek. Integriteto bo zgradil najprej z dobrim poznavanjem samega sebe, predvsem če bo imel trdno hrbtenico, zdravo samopodobo in bo dolgoročno gledal na življenjske situacije. Oseba celovitosti ne bo sposobna doseči, če jo bo strah pred možnimi problemi, prihodnostjo, tveganjem ter če se ne zaveda svojih lastnosti in sposobnosti.

3.15.4 Moralni standardi

Morala je skupek družbenih norm in (nenapisanih) predpisov, ki so se skozi obdobja spreminjala v smiselnem in vsebinskem pogledu. Gre za družbeni pritisk na posameznika, da bi tiste vsebine, ki ustrezajo družbi, prevzel v svojo moralo. Moralni napredek se kaže v tem,

da človek išče podlago za etične presoje v samem sebi in s tem širi svojo moralno širino. Manager upošteva vsebine moralnih norm, ki zapovedujejo kaj je dovoljeno in kaj prepovedano, kakšno naj bo obnašanje ljudi in družbe do vrstnikov v določeni situaciji.

3.15.5 Solidarnost

Solidarnost lahko opredelimo kot sočutje, ki ga imamo ljudje. Temelji na vzajemni medsebojni pomoči in je način skupnega bivanja. Dejstvo je, da ob tragediji drugega prizadene tudi nas in težko gledamo njegovo trpljenje. Manager solidarnosti ne izkazuje samo do družinskih članov in prijateljev, temveč tudi na delovnem mestu do sodelavcev. Solidarnost je eden od osnovnih dejavnikov učinkovitega timskega dela.

3.15.6 Transparentnost (preglednost)

Manager mora biti pravičen in kategoričen pri opredeljevanju etičnih standardov. Ker se vrednote, norme in stališča spreminjajo, manager usklajuje osebne vrednote z vrednotami organizacije oz. organizacijsko kulturo, obenem pa se zaveda splošno znanih načel obnašanja ljudi. Podrejeni bodo cenili managerja projekta, če bo njegovo delovanje transparentno, če bo znal obrazložiti razloge za svoje delovanje ter ozadje svojih odločitev.

SKLEP

V prihodnosti bo projekt še vedno temeljil na ustrezno vodenih timih, katerih osrednji element je projektni manager. Manager bo moral biti še bolj fleksibilen, stalno se bo moral prilagajati novim tehnologijam, pri tem pa se učiti novih načinov vodenja in sodobne komunikacije ter učinkovitega izkoriščenja virov, zniževanja stroškov in tveganja. Računalniška podpora je v sodobni organizaciji dobrodošla za planiranje in izvajanje rutinskih aktivnosti, v prihodnosti pa bo za uspešno poslovanje managerjeva sposobnost za vodenje in odločanje ter odzivanje na prednostne naloge, najpomembnejša.

Preučili smo vedenjske kompetence managerja in tima na podlagi ICB 3.0, s katerimi manager dosega večjo učinkovitost dela z najboljšim izkoristkom časa. Voditeljstvo je bistvena funkcija projektnega managerja, ker mora le-ta nastopati kot voditelj in mentor, ki projekt dobro pozna, ima potrebne izkušnje in sposobnosti za izvršitev projekta. Imeti mora izklesano vizijo in vzpodbujati sodelavce, da jo zasledujejo. Sodelavcem delegira naloge in jih motivira pri delu s finančnimi ali nefinančnimi sredstvi. V ospredju so predvsem slednja: vodenje, sodelovanju z ljudmi in drugimi organizacijami, spoznavanje novih področij, publiciranje, strokovni razvoj, oblikovanje inovativnih rešitev. Manager mora biti vztrajen in odločen, da zasleduje svoja stališča in cilje projekta. Vztrajnost prenaša na tim, vliva prepričanje v cilje, če je potrebno nastopi avtoritativno in dosega konsenze s pomočjo temeljite argumentacije. Pri komunikaciji je pomembna odprtost, kar omogoča sinhrono delovanje tima. Odprt je do razlik v starosti, spolu, spolni usmerjenosti, veri, kulturi ali invalidnosti in dostopen za morebitne probleme sodelavcev ali interesov drugih skupin. Manager je zanesljiv, prevzema odgovornost, da bo dosegel načrtovano v opredeljenem času na učinkovit način. Pri tem se poslužuje kontrolnih ciklov, planira kakovost in cilje ter natančno organizira potek dela. Razumevanje stališč druge osebe ter zavedanje za politično in

družbeno občutljivost je nujna. Prav tako ima danes velik pomen etika in morala. Družba namreč kritično ocenjuje delovanje in ima lahko na poslovanje širše posledice. Ker je projekt posebna naloga z omejenima časom in sredstvi, projekt večkrat naleti na krizo. Na videz je to brezizhodna situacija, vendar za managerjevo naravnost in sposobnost, rešljiva. Manager vzpostavi tim kriznega managementa, kjer sodelujejo le sposobni in zainteresirani člani, ki imajo skupen cilj – rešiti nastalo situacijo na način, ki bo najmanj škodil ciljem. V kolikor manager s sodelavci ne more rešiti problema, se lahko obrne na tretjo osebo ali arbitražo. Predvsem v kriznih razmerah sta zelo pomembni dve kompetenci, in sicer samoobvladovanje in usmerjenost k rezultatom. Prva omogoča upravljanje samega sebe, premišljeno odzivanje, iskanje ravnovesja med nalogami, čustvi, časom in ciljem ter smotrno ravnanje. Manager si lahko pomaga s t.i. časovnim managementom, ki praktično pomeni, da izdela seznam nalog ali akcijski seznam, vrednoti posamezne naloge in rezervira čas za določen opravke. Druga kompetenca, usmerjenost k rezultatom, managerju omogoča, da stremi k opredeljenem cilju, pri tem pa motivira sodelavce. Da bodo rezultati doseženi, mora manager natančno planirati sredstva in vire, tveganja in možne rešitve problemov ter cilje projekta. Manager mora tudi krepiti timski duh, zato je potrebna sprostitev. Skrbi za umsko sprostitev s humorjem in domišljijo na delovnem mestu, družabnimi stiki, fizično sprostitev pa dosega s športnimi dnevi. S sprostitvijo doseže večjo ustvarjalnost, lahko pa se poslužuje tudi tehnik, s katerimi sproži odkrivanje novih idej in izboljšave določenega stanja. Najbolj poznana je metoda viharjenja možganov, zaradi sodelovanja strokovnjakov iz različnih delov sveta preko spleta, pa se veliko uporablja elektronska pošta. Izmenjava tehničnih mnenj o projektu ali posvetovanje vodi k sprejemanju odločitev in iskanju zmagovalne situacije za obe strani. Manager si pomaga s sistematičnim razmišljanjem in planiranjem s scenariji. Neizogiben način dogovarjanja so pogajanja, ki morajo biti temeljito pripravljena. Manager določi spoštljivo strategijo in taktiko, teži k obojestranski koristi in omogoča dolgoročno sodelovanje. Nenazadnje mora manager dosegati učinkovitost, kar pomeni, da porablja vire in čas tako, da maksimizira rezultate in minimizira stroške ter je uspešen v izvedbi. Pomaga si s konkurenčnimi primerjavami, z načrtovanjem napredka, analiziranjem verjetnosti in naključij. Manager preučuje stroške projekta skozi vse faze življenjskega cikla ter jih stalno kontrolira.

Osnovno vprašanje, ki se nam postavlja je, ali so obravnavane vedenjske kompetence prirojene ali se jih lahko priučimo z delom na projektih? Lahko drži prvo ali drugo, najbolje pa je, če oboje. Da bi lahko v celoti opredelili managerjevo uspešnost z znanji in veščinami, opredeljenimi v diplomskem delu, bi morali preveriti še vplivanje vedenjskih kompetenc na obvladovanje ostalih kompetenc, ki jih določa ICB 3.0, kot so tehnične kompetence in kompetence okolja.

Kot sklepno misel lahko povzamemo, da bo manager v prihodnosti prevzel še večjo vlogo v vodenju projektov. Hitro spreminjajoče se okolje zahteva hitre odzive in takojšnje prilagajanje nastalim spremembam. V ospredju bodo lastni interesi managerja ter želje, strokovno znanje in izkušnje, osebne karakteristike in etična naravnost življenjskih aktivnosti, ker je vse navedeno ključ do učinkovitega projektne delu.

LITERATURA

1. Allan Jane: Kako razviti Osebnostne veščine vodenja. Ljubljana : Tangram, 1990. 202 str.
2. Antončič Boštjan et al.: Podjetništvo. Ljubljana : GV založba, 2002. 485 str.
3. Arroba Tanya, James Kim: Pressure at Work (A survival Guide). London : McGraw – Hill, 1987. 192 str.
4. Ashok Reo et al.: Total Quality Management. Kanada : John Wiley&Sons, 1996. 630 str.
5. Baker Sunny, Baker Kim: The complete idiot's guide to project management. 2. izdaja. Indianapolis : Alpha books, 2000. 404 str.
6. Bernot N.: Uvod v projektno vodenje. Ljubljana : IBE, 1989. 48 str.
7. Brajša Pavao: Managerska komunikologija: komuniciranje, problemi in konflikti v podjetju. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 319 str.
8. Buble M: Primjena projektna organizacije u samoupravnim uvjetima. Zagreb : Informator, 1979. 235 str.
9. Cleland I. David, Ireland R. Lewis: Project Manager's Portable Handbook. B.k. McGraw-Hill Companies, 2000. 145 str.
10. Covey R. Stephen: The seven habits of highly effective people: restoring the character sthic. New York : Rockefeller Center, 1990. 358 str.
11. Čufer Marjan: Miselno ogrodje za managerje. Organizacija : Ljubljana, 37 (2004), 4, str. 23-45
12. Daft L. Richard, Noe A. Raymond: Organizational Management. 3rd ed. Fort Worth : Harcourt College Publishers, 2001. 606 str.
13. Dixon Rob: The managemet task. Oxford : Institute of Management, 1997. 148 str.
14. Dubrovski Drago: Krizni management in prestrukturiranje podjetja. Koper : Visoka šola za management, 1998. 142 str.
15. Evens Roger, Russell Peter: Ustvarjalni manager. Ljubljana : Alpha center, 1992. 181 str.
16. Gider Gorazd: Vodenje in organizacija lastnega dela. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakultet, 1999. 57 str.
17. Gilbraith Jay et al.: Designing Danamic Organizations. New York : Amacom, a division of American Management Association, 2002. 156-170 str.
18. Gilles Caupin et al.: Competence Baseline Version 3.0. IPMA - International Project Management Association. 200 str. [URL: <http://www.ipma.ch/Pages/IPMA.aspx>], 2006
19. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1994. 51 str.
20. Gričar Jože, Piskar Sebastijan: Sistemski inženiring. Ljubljana – Kranj : Zavod za organizacijo poslovanja, Ljubljana, 1988. 300 str.
21. Hauc Anton et al.: Projketni zagon strategij. Ljubljana: Projektna mreža, 2000, 27 str.
22. Hočevnar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. 1. natos. Ljubljana : GV Založba, 2003. 288 str.
23. Hodgetts M. Richard: Organizational Behavior. New York : Macmillan Publishing Company, 1991. 558 str
24. Hrastej Tone: Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 338 str.

25. Hrastelj Tone, Makovec Brenčič Maja: Mednarodno trženje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 122 str.
26. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
27. Kos Barbara: Delegiranje zadolžitev odgovornosti in avtoritete. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 51 str.
28. Kotar Saša: Slovenski podjetniki in njihove zmožnosti. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 152 str.
29. Kovač Jana: Poslovna pogajanja kot del nabavnega postopka: primer podjetja Gorenje d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 48 str.
30. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerja. 3. popravljena izdaja. Koper : Visoka šola za management, 2001. 214 str.
31. Lipičnik Bogdan: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana : GV, 198. 422 str.
32. Lipičnik Bogdan: vsak človek ima probleme – le skupaj imamo rešitev. Ljubljana : Zavod republike Slovenije za šolstvo in šport, 1991. 152 str.
33. Ložar Borut: Značilnosti Slovenskega managerja kot voditelja ljudi. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 91 str.
34. Lumpkin G. T., Dess G. G.: Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. Mississippi State, Miss. : Academy of Management Review, 21 (1996), 1, str. 135-172
35. Marčetič Polonca: Benchmarking kot managersko orodje in poskus njegovega uvajanja v podjetju Krka. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006. 86 str.
36. Markič Peter et al.: Poslovna pogajanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1994. 137 str.
37. Mavrič Marjan: Projektni management kot podpora pri izločanju dejavnosti. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 103 str.
38. Miklavič Jasna: Računovodske informacije za spremljanje vplivov delovanja podjetja na naravno okolje. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 49 str.
39. Miner B. John: Theories of Organizational Behavior. Hinsdale : The Dryden Press, 1980. 435 str.
40. Miš Helena: Mehanizem motiviranja in motivacijske teorije. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. 47 str.
41. Morris: Project organizations: Structures for managing change. Kelly A.J., New dimensions of project management, 1982, str. 155-179 str.
42. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
43. Možina Stane et al.: Ustvarjalno komuniciranje v organizaciji. Kranj : 1990. 745 str.
44. Možina Stane: Osnove vodenje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1992. 133 str.
45. Novak Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti: priručnik za krizne odnose z javnostmi v praksi. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2000. 263 str.
46. Penger Sandra: Vpliv nove ekonomije na temeljne funkcije managementa v organizaciji 21. stoletja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 143 str.
47. Petan Nasta: Ravnanje s cilji. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 44 str.
48. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996a. 394 str.

49. Rauh Primož: Kako uspešno izvajati projektno delo – praktični primer projektov v NLB. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 57 str.
50. Rotter J. B.: Generalized Expectancies for Internal versus External Control os Reinforcement. Psychological Monographs, 1966. str. 1-28
51. Semolič Brane et al.: Projektni management v novi ekonomiji. Maribor : Slovensko združenje za projektni management, 2001. 219 str.
52. Sieg Ingo: Kriesenmanagement im Versicherungsunternehmen. Karlsruhe : Verlag Versicherungswirtschaft, 1999. 124 str.
53. Siemens: Organisationsplanung, Planung durch Kooperation. Berlin : Siemens, 1974
54. Slovensko združenje za projektni management: Projektna odličnost, zbirka predavanj. Projektni forum, 2007. 276 str.
55. Spendolini J. Michel et al.: Benchmarking: Devising Best Practices from Others. Graphic Arts Monthly, Newton, 71 (1999), 10, str. 58-62
56. Strees M. Richard: Introduction to Organizational Behavior. Second edition. Glenview (IL) : Scott, Foresman and Co., 1984. 580 str.
57. Tavčar I. Mitja: Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih. Ljubljana : Združene manager, 1997. 245 str.
58. Tavčar I. Mitja: Obvladujmo čas! Ljubljana : Novi Forum, 1998. 95 str.
59. Trunk Širca Nada, Tavčar I. Mitja: Management nepridobitnih organizacij. Koper : Visoka šola za management, 2000. 136 str.
60. Turner J. Rodney: The handbook of project-based management. McGraw-Hill book Company, 1993. 540 str.
61. Wack P.: Scenarios: uncharted waters ahead. Accurate Business Forecasting. Boston : Harvard Business Review, 1991. 46 str.

VIRI

1. Avsec Andreja: Jaz, samopodoba, samospoštovanje. Psihologija osebnosti. Prosojnice. 22 str. [URL: <http://www.psiha.net/aavsec/PPT/Jaz.pdf>], 4.6.2007.
2. Fajs Tomaž: Timsko delo (povzetek predavanj). Ljubljana, 2001. 10 str.
3. Glas Miroslav: Osnovna načela podjetniškega svetovanja. Prosojnice. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2007.
4. Gorog Mihaly: Project marketing. Prosojnice. 2007.
5. International Project Management Association. [URL: <http://www.ipma.ch/Pages/IPMA.aspx>], 9.3.2007.
6. Ljudska Univerza Kranj: Moj prosti čas, motivacija. Center za izobraževanje in kulturo. [URL: http://www.lu-kranj.si/LU-KRANJ,,moj_prosti_cas,intuicija.htm], februar 2007.
7. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Državna založba, 1994. 1714 str.
8. Slovensko združenje za projektni management.[URL:<http://sl.zpm-si.com>], marec 2007.
9. Wireman Max, Vijay Verma: Is it Leadership or Management that in most needed for conducting projects in the 1990s and beyond. [URL: <http://www.maxwideman.com/papers/leader/intro.htm>], marec 2007.
10. Zajc Kristina: Intuicija. Viva. [URL: <http://www.viva.si/clanek.asp?arhiv=1&id=2984>], februar 2007.