

INTERVJU

JOHN PELHAM - STAMFORD GLOBAL

“RECEPT ZA MULTIPLE IN KOMPLEKSNE PROJEKTE – PROGRAMSKI MANAGEMENT”

*Programski management združuje delo pri več projektih, kar predstavlja še prav poseben izziv na področju komuniciranja, vodenja projektnih skupin ter vodenja skupin projektnih managerjev. Programski management zahteva boljše pogajalske sposobnosti ter obvladovanje medosebnih odnosov, treba pa se je znati spoprijemati tudi s konflikti. **John Pelham** je z nami spregovoril o tem, kaj sploh je programski management, kdo lahko postane programski manager, pa tudi, ali je vsaka organizacija sposobna privzeti tovrstno obliko vodenja.*

Andreja Križnič, PROAKTIV.KOM, Kompetenčni center za projektne aktivnosti, d.o.o., Malgajeva ulica 7, 1000 Ljubljana, Slovenija; e-pošta: andreja.kriznic@proaktiv.si

Povejte nam kaj o svoji profesionalni poti ter o svojih izkušnjah s področja projektne in programskega managementa.

Večino svoje delovne kariere sem preživel v Veliki Britaniji, največ v organizaciji British Post Office. Na projektne management sem se začel osredotočati pred približno tridesetimi leti, ko sem po naključju postal projektne manager. Imel sem funkcijo načrtovanja in nekdo je rekel, da bi morali začeti s kakšnim projektom. Vodil sem projekt, ki je bil uspešen, in od takrat jih vodim. Ko sem prišel na področje razvoja in vodenja nepremičnin, sem vodil vse, od programov do manjših del, na primer bančna poslopja ter ponovni razvoj centra mesta za komercialne namene. Večina moje kariere poti je potekala v gradbeni industriji, delal pa sem tudi na področju informacijske tehnologije, kjer sem vodil projektne skupine, in kar je bolj pomembno, programske skupine, pri čemer je bila informacijska tehnologija eden izmed elementov multifunkcionalnih programov. Zadnjih enajst let delam kot predavatelj in svetovalec na področju projektne in programskega vodenja.

Ali projektne management ni dovolj? Je programske management nekaj več? Katere so glavne razlike?

Pri projektne managementu gre bolj za metode in tehnike, za razumevanje načel ocenjevanja, načrtovanja, identificiranja dela, nadziranja. Ni ti treba biti strokovnjak na tehničnem področju, da si lahko učinkovit projektne manager. Če me kdo vpraša, kaj je moj poklic, odgovorim, da sem projektne in programske manager ter imam veliko kvalifikacij na teh področjih, vendar nisem inženir, arhitekt ali kaj podobnega. Različni projekti so ponavadi medsebojno odvisni in tako ali drugače povezani. Ko vodiš strateški program projektov, se skoraj vedno znajdeš v stiku z direktorji ali predsedniki uprav, ki od tebe pričakujejo bolj sofisticirano in razvito komunikacijo, manjšo vključenost v operacijski management in večjo potrebo po mehkih veščinah: vodenje projektnih skupin in skupin projektnih managerjev. Pokazati moraš več pogajalskih in komunikacijskih sposobnosti ter sposobnosti v medsebojnih odnosih. Pomembna je tudi čustvena inteligenca. Zagotovo moraš biti dober konfliktni manager, ker boš verjetno naletel na konflikte med svojimi projekti. Pri programske managementu so torej bolj pomembne zrele in razvite mehke veščine kot pa metode in tehnike.

Kako se podjetja odločijo, kdo naj postane programske manager?

Vsak kandidat, ki naj bi postal programske manager, mora jasno vedeti, kaj je projektne management. Po možnosti naj to ne bo projektne manager, ki je to postal po naključju, temveč nekdo, ki se s tem ukvarja že nekaj časa in ima za sabo formalno usposabljanje. V Zahodni Evropi, Združenih državah Amerike ter v Avstraliji in Oceaniji je velika težnja k temu, da postanejo programske managerji tisti, ki imajo profesionalne kvalifikacije iz projektne managementa, kot npr. PMP. Organizacije ponavadi oblikujejo t. i. kompetenčne modele in določijo, kateri nivoji sposobnosti v komunikaciji, upravljanju odnosov s ključnimi deležniki, konfliktnem managementu ter vodenju projektnih timov so pomembni. Na tak način organizacije definirajo potrebne kompetence pri posameznikih, ki naj bi postali programske managerji. Sledita ocenjevanje in nato priprava ustreznih izobraževalnih programov. Obstajajo sposobnosti, ki se jih lahko naučimo, vendar včasih traja več let, da se oblikuje vodja.

Katere organizacije in na kateri stopnji privzemajo pristope programskega managementa po vaših izkušnjah?

Če organizacija, ki želi privzeti pristop programskega managementa, nima dovolj razvite projektne kulture, je programski management obsojen na propad. Začeti je treba z metodologijo projektne managementa, ki preizkušeno deluje, in to je še en način, s katerim naredimo predizbor bodočih programskih managerjev. To so ljudje, ki poznajo metodologijo in so jo pripravljene uporabiti. Lahko se zgodi tudi nasprotno, da je metodologija podjetij tako kompleksna, da je ljudje preprosto ne uporabljajo.

Gre za organizacije, ki imajo nekaj elementov projektne usmerjenosti. To je lahko razvoj novega produkta. Eden izmed mojih večjih klientov je švedsko podjetje, ki izdeluje rezalnike. Istočasno delam z enim od treh največjih farmacevtskih podjetij, kjer običajno programski krog traja sedem let. Poznamo torej programe, ki od raziskav in razvoja do proizvodnje in prodaje trajajo dve leti ali celo manj, ter programe razvoja novih farmacevtskih produktov, ki trajajo tudi sedem let.

Če ste v organizaciji, ki izvaja veliko med seboj povezanih projektov, in še posebej, če je namen teh projektov skupni končni rezultat, potem je programski management nekaj, kar bi vas moralo zanimati. Ali pa če se pripravljate na strateške projekte, kot je npr. prenova poslovnih procesov, boste z uporabo programskega managementa lahko uspešno dosegli želene rezultate.

*Z Johnom Pelhanom se je pogovarjala Andreja Križnič 27. 10. 2008 na Bledu v okviru seminarja *Managing Multiple & Complex Projects v organizaciji Stamford Global.**