

Vpliv osebnih ciljev na napredovanje projekta

Milan Krajnc Pavlica

SIRIUS.SI, d.o.o., Zidanškova ulica 27, 2250 Ptuj

e-pošta: milan.pavlica@sirius.si

Povzetek

Uspeh projektov je odvisen od projektnega tima. Zato mora projektni vodja zelo skrbno izbirati sodelavce v projektu. Na cilj projekta in sodelovanje v njem vsak udeleženec gleda s svojimi očmi in z vidika svojih potreb. Tako ni nujno, da bo uspeh enak cilju, ki ga je zastavil projektni vodja. Ta mora pri sestavi projektnega tima zelo skrbno preveriti osebno zanimanje vsakega posameznika in njegove življenjske cilje ter jih primerjati s ciljem projekta. Prav tako mora preveriti tudi osebno zanimanje v tem projektu, da morda sam ne bi reševal osebnih težav in potreb prek projekta. Ko začnemo projekt, moramo biti od njega čustveno ločeni in neobremenjeni. To lahko naredimo z realiteto terapijo, ki je v projektne vodnje orodje, s katerim člani tima naučimo sprejemati odgovornost, preverimo njihovo osebno zanimanje, sebe pa postavimo v nevtralni položaj in gledamo na celoten projekt kot na tretjo osebo. Tako vidimo vse napake, ki se pojavijo, in odmike od prave poti.

Ključne besede: projektno vodenje, človeški viri, realiteta terapija, cilj, strategija

1 Uvod

Pri izvajanju projektov vse prevečkrat naletimo na pomanjkanje odgovornosti, a ne pri vodji projekta, temveč pri samih izvajalcih. Toda vzroka ne smemo iskati pri njih, temveč se moramo pomikati višje po hierarhični lestvici projektnega tima, in tako se bomo ponovno srečali s projektne vodje.

Sedaj pa se postavimo v vlogo vodje projekta. Ko dobimo zamisel, predlog ali naročilo za projekt, se moramo vprašati, ali smo ga sposobni voditi. Če je naš odgovor pritrdilen, se vprašajmo, zakaj smo se odločili za ta projekt: se želimo komu dokazati, želimo samo zaslužiti, rešujemo kakšne svoje težave, pomeni to razvoj v naši osebni rasti ali si želimo zgolj adrenalinskega doživetja.

Odgovor je zelo pomemben, saj je od njega odvisen končni izdelek ali cilj projekta. Tega primerjajmo s svojimi osebnimi cilji: več je podobnosti, večja verjetnost obstaja, da se bomo v projekt čustveno vpleli, zanj živeli 24 ur na dan ter naredili vse, da bo projekt končan dobro in v dogovorjenem roku ne glede na posledice. To je odlično za naročnika, a le če se nam nič ne zgodi, sicer se zgodi katastrofa. To pomeni, da samo ena

oseba ve, kaj se s projektom dogaja, in če se tej kar koli zgodi (telesno ali duševno), se projekt popolnoma ustavi ali propade.

Prvo pravilo projektnega vodenja bi moralo biti, da se ne smemo čustveno navezati na projekt, temveč moramo nanj gledati z razdalje, tako da imamo ves čas nadzor nad dogajanjem.

Za projekt sprejmemo polno odgovornost, kar pomeni, da se bomo pod njim podpisali z imenom in priimkom, ki ga nosimo vse življenje, torej ne smemo dopustiti, da bi se končal drugače, kot je bil zastavljen. Toda s projekti si ne smemo postavljati spomenikov ali se dokazovati. **To se zgodi, če v projekt vložimo sebe, kar pomeni, da potem rešujemo svoje težave prek projekta in ne težav, ki bi jih morali tako rešiti.**

Pri projektu moramo biti osredotočeni izključno na cilj projekta in težave, ki se bodo s tem rešile.

*Kaj se zgodi, če smo čustveno vpleteni. Naenkrat nikomur več ne zaupamo, vse naredimo sami. Začnemo sprejemati odgovornost namesto drugih in tako tudi opravljamo njihovo delo. Nenadoma nam začenja zmanjkovati časa zase, za družino ... vedno bolj smo obremenjeni in pod stresom. Zmanjka nam tudi časa za komuniciranje. Ker ne komuniciramo, ne posredujemo informacij in začnejo se pojavljati konflikti. Naenkrat se nihče več ne počuti dobro, ves projekt je samo še na eni osebi, kakovost projekta se začne slabšati, roki se oddaljujejo od zastavljenih ciljev. Projekt je vedno dražji ... in na koncu se samo še dela, da se že enkrat konča. In potem si rečete: Drugič bo popolnoma drugače! ... **In tako pri vsakem projektu.***

Kako je treba ravnati, da se to ne bo ponavljalo v vsakem projektu?

Najprej začnimo nase gledati kot na projekt. Tako se bomo nekako oddaljili od sebe in nase gledali kot na tretjo osebo. Videli bomo vse napake, ki jih delamo, in lažje pristopili k reševanju odkritih težav. Postaviti si moramo cilj, kaj bi radi iz sebe naredili in kaj v življenju dosegli. Ko imamo postavljen cilj, si naredimo nekaj korakov ali kratkoročnih ciljev, kako bomo dosegli glavni cilj. Pri ciljnih niso mišljeni samo materialni (hiša, avto), temveč tudi poroka, otroci, položaj v družbi, duševno stanje.

Ko si postavimo osebni cilj, bomo na podlagi tega tudi vedeli, kakšne projekte si bomo izbirali in

kaj bomo z njimi želeli doseči.

V glavi moramo nositi čim manj informacij o projektu. Vse morajo biti zapisane in med seboj povezane. Informacijski sistem nam mora omogočiti, da so vse informacije na enem mestu. Tako damo projekt iz sebe na papir ali v računalnik. Tako torej gledamo nanj z razdalje.

Enako bomo storili s sodelavci, ki jih izbiramo za delo v projektu. V glavnem sta mogoča dva pristopa. Če nočemo, da se sodelavci čustveno navežejo na projekt, je najbolje, da smo avtoritativen vodja, kar pomeni, da jim razdelimo delo in samo nadziramo izvedbo, pri tem pa ne dovolimo, da dodajajo svoja priporočila in izboljšave. V takšnem primeru so sodelavci projektnega tima samo navadni izvajalci. Vendar sta potem vsa priprava in ustvarjalnost na eni osebi, torej na nas. Zato je najbolje, da takšne vloge ne prevzamete ali jo uporabite zelo redko in v kritičnih trenutkih, rajši naj projektni tim v pravem pomenu besede pomeni timsko delo.

2 Sestava projektnega tima

Najprej moramo biti pozorni pri izbiri sodelavcev. Ne smemo gledati samo na njihovo strokovnost, temveč tudi na osebnost, komunikacijo in razumevanje ciljev. Predvsem je pomembno prvo srečanje, zato naj bo videti tako, da mi razložimo vizijo in cilje projekta, morebitni sodelavec pa na podlagi tega naredi zapisnik in svojo strategijo za doseg cilja. Tako bomo ugotovili, kako nas je razumel. Bližje je naši predstavi, manj spornih situacij bomo imeli, pretok informacij pa bo hitrejši. Zelo pozorni moramo biti tudi na njegove osebne cilje in na to, kakšno vlogo želi imeti v projektu. To pomeni, da mora imeti projektni vodja dovolj znanja iz psihologije in poznavanja značajev ljudi.

Na prvem projektne sestanku celotnemu timu prikazemo načrt, ki smo ga sestavili iz posameznih strategij, čeprav imamo izdelan že celoten načrt. Vendar nam naš načrt ne bo dosti koristil, če so zmožnosti članov tima drugačne od našega predvidevanja. Seveda moramo pri tem upoštevati popravke glede na cilj projekta, saj tako dobimo najbolj optimalen načrt projekta, predvsem pri realizaciji. Na sestanku torej vsi skupaj dobijo celovito sliko; skupaj komentiramo in naredimo celovito strategijo projekta. S prikazom, pri katerem upoštevamo njihove predloge, člani tima okrepijo zaupanje in poveča se jim motivacija, saj je nekdo upošteval njihovo mnenje, ko tega sploh še niso pričakovali. Ljudje namreč v osnovi pričakujemo, da nas bo nekdo upošteval. Seveda pa ne smemo ves projekt igrati na to karto, ker je namen, da projektni tim deluje brez manipuliranja, in to zelo iskreno.

Na ta način, da je vsak podal svoje predloge in tudi končne rešitve za izpeljavo svojega dela, je tudi (javno) sprejel odgovornost, saj je moral predloge

predstaviti pred vsemi ter naštetiti vse kritične poti in rešitve.

Pri pogovoru moramo biti zelo iskreni, ničesar ne smemo prikrivati. Če želimo v določenih okoliščinah manipulirati ali prikrivati nekatera dejstva, bo to ostalo v naši podzavesti. Ker tega ne bomo naredili samo enkrat, se bo ta neprijetni občutek kreplil. Te ostanke imenujemo psihološke smeti. Ker imamo v svoji podzavesti omejen prostor, ga bodo te smeti samo ovirale. Tako se nam zmanjša možnost logičnega in treznega mišljenja, postanemo bolj razdražljivi, povečuje se stres, skratka, nevede zdrsnemo v problem projekta.

3 Vloga vodje projektov

Razdaljo od projekta držimo na naslednje načine. Vse podatke prenašamo na neki informacijski sistem, ki omogoča dobro načrtovanje in neprestano primerjanje z realizacijo. To pomeni, da jo, kadar koli imamo kakšno informacijo ali se česa domislimo, poskušamo čim prej spraviti v beležko, telefon, dlančnik, računalnik ali kaj podobnega, nato moramo poskrbeti, da ta informacija doseže pravo osebo, od katere moramo dobiti potrditev, da je informacijo res sprejela. Tako smo obremenitev/skrb spravili iz sebe. Vse informacije, njihov pretok ter cilje moramo dnevno ali tedensko preverjati, odvisno od roka in zahtevnosti projekta. To pomeni, da se v vlogi vodje projektov ne smemo postavljati v operativno vlogo. Vloga projektnega vodja naj bi bila organizacija, koordinacija, prevajanje, spodbujanje – motiviranje, skratka, na projekt bi moral gledati z razdalje in osebam, ki projekt neposredno izvajajo, pomagati pri iskanju informacij, če se izgubijo. Kadar vodja vidi, da se član tima zaplete v problem in ne najde poti iz njega, mu mora on pomagati k rešitvi tako, da z njim vodi pogovor o problemih, kot da se to dogaja tretji osebi. **Če vsi rešujejo težavo, projektni vodja nikoli ne sme pomagati tako, da se sam loti operativnih nalog.**

Pri tem sta zelo pomembna iskrenost in spoštovanje. Gre za osnovno projektno kulturo, ki je podlaga celotnega pretoka informacij. V nasprotnem primeru gre za manipulacijo in v takšnem primeru ne moremo več govoriti o projektne vodenju. Če govorimo, da morajo biti vse informacije na enem mestu, to pomeni, da jih po neki hierarhiji vsi vidijo, ob manipulaciji pa to pomeni podvajanje informacij, dvojno delo, igranje različnih vlog in pri veliki količini informacij se preprosto izgubimo.

Če se zapletemo v problem projekta, bomo začeli reševati svoje osebne težave. Ker nismo vsemogočni, da bi se popolnoma rešili vseh težav ali kompleksov, saj je to večletni proces, se ne smemo čustveno vključevati v projekt, temveč moramo nanj ves čas gledati z razdalje in težiti k njegovemu cilju.

Če pa se nam to vseeno zgodi, moramo ves čas nadzorovati sebe in projekt.

4 Samonadziranje

Pri tem si pomagamo s teorijo nadziranja, ki je del realitetne terapije. Najprej pogledamo, kako se počutimo, nato nase pogledamo kot na tretjo osebo, se pravi, da naj bi se vse, kar se dogaja nam, dogajalo tretji osebi, zato v tretji osebi množine to osebo tudi opišemo. Tako nevede stopimo iz sebe in hkrati iz svojih težav. Ko dejansko vidimo vse težave, vidimo tudi rešitve zanje, v nasprotnem primeru pa jih poiščemo. Enako opazujemo tudi projekt – s predpostavko, da popolnoma sprejemamo odgovornost zanj.

Vsi projekti in težave nastanejo v naših glavah; če smo sami povzročitelji tega, jih lahko tudi rešimo. V praksi velja pregovor, da smo za druge vedno lahko »pametni«. Drugim lahko pomagamo z nasveti, sebi težje. Zakaj, ker nismo del njihove težave in nanj gledamo kot zunanji opazovalec. **Svoje težave preprosto napišemo v tretji osebi.** Besedilo na papirju je tretja oseba, ki ji bomo svetovali, kako naj bi rešila svojo težavo.

5 Zunanji svetovalec

Spreminjati samega sebe in biti pozoren na svoje napake je zelo težavno početje. Saj bi raje »premikali gore« kot spreminjali samega sebe. Zato je priporočljivo, da v projektni tim povabimo zunanjšega svetovalca, ki je dobro podkovan s psihoterapijo ali eno od njenih vej. Zunanji svetovalec ne sme biti izvajalec nobene naloge v projektu. Njegova vloga so spremljanje in analiziranje poteka dela ter učenje projektnega tima, kako delati v projektu, da se vanj čustveno ne vpletejo. V dialogu z nevtralnimi opazovalcem se skorajda zlahkoto, ne da bi to občutili kot muko in dvom, dokopljemo do spoznanj, ki nam odkrijejo jasen pogled nase, na miselne sheme, predstave, strahove, dvome ...

Skratka, z odkrivanjem in preskakovanjem ovir se ob svetovalcu naučimo hoditi in teči po terenu, ki nam je ponavadi povzročal težave. Svetovalca pri analizi zanima predvsem obnašanje svetovanca; iz načina komunikacije, uporabe besed, vrste stavkov, drža telesa, gibov rok ipd. svetovalec sklepa o izvoru napak, ki jih nehote in nezavedno dela. Svetovalec svetovanca ne krivi ali mu skuša očitati, ampak ravno nasprotno: pomaga mu odkriti izboljšave in ozaveščati mehanizme, ki mu preprečujejo uspeh. Ozaveščanje obnašanja pomaga svetovancu približati cilje in izboljšati življenje. Svetovalec se mora posvetiti vsakemu članu projektnega tipa posebej.

Svetovanje poteka v obliki terapije, ki se najprej

izvaja v obliki individualnih terapevtskih pogovorov, v katerih svetovalec svetovancu z vprašanji in navodili pomaga, da se najprej z množico vzorcev dokoplje do sebe, svojih želja, potreb, hotenj in življenjske vizije. Delo nadaljujeta z iskanjem in ozaveščanjem vzorcev mišljenja, zakoreninjenih stališč, strahov in blokad, ki klientu v življenju preprečujejo, da bi napredoval in dosegal svoje cilje. Svetovalec ne daje nikakršnih nasvetov ali napotkov za življenje niti ne poskuša s pritrditvijo izboljšati počutja in ustvariti neko novo navidezno resničnost, temveč zgolj pomaga ozaveščati in samostojno presegati vzorce, mehanizme, stališča in zakoreninjene ideje, ki onemogočajo temeljno zmogljivost življenja po lastni izbiri. Vso pot prehodi svetovalec sam, vse delo opravi sam in tako odstranjuje neresnično iz svojega bitja in iz svojega življenja. Nato delo poteka v skupini.

Če si dovolimo primerjavo, lahko rečemo, da svetovalec nekako drži ogledalo, mi pa se v njem ogledujemo in popravljamo to, kar nam na videz ni všeč. Namesto destruktivnega obnašanja bomo na podlagi opazovanja in s pomočjo svetovalčevih nasvetov oblikovali konstruktivno naravnost in tako negativnim čustvom preprečili, da bi ogrozili naše ambicije in cilje projekta.

6 Realitetna terapija

Realitetna terapija (RT) je metoda svetovanja ali psihoterapije, s katero učimo ljudi, kako upravljati s svojim življenjem, kako izbrati bolj zadovoljive odločitve ter razviti moč za premagovanje stresa in težav v življenju. Sodobna realitetna terapija je podprta s teorijo izbire. Z osnovami teorije izbire seznanimo tudi svetovanca. Koliko, je odvisno od njega.

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

Uporabnost realitetne terapije je izredno velika: njena prednost je, da je lahko uspešna s prostovoljnimi in neprostovoljnimi klienti. Slednjih se nekateri drugi svetovalni ali psihoterapevtski pristopi izogibajo. Dejansko take osebe nočejo k terapevtu in se terapiji tudi upirajo. Terapevtovim poskusom, da bi jim pomagal, se pogosto rogajo. Neprostovoljni klienti ponavadi že dolgo nimajo kakovostnih odnosov s soljudmi in so veliko slabše dostopni. Vendar je RT razvila tehnike, kako od konfrontacijskega pogovora preiti v sodelovalnega. Najteže se je približati tistim osebam, ki so že v zgodnji mladosti izgubile stik s katero koli odgovorno

odraslo osebo. Gre za osebe, ki v svojem svetu kakovosti nimajo nobene odgovorne odrasle osebe, ki ne najdejo zadovoljstva v odnosih, čeprav se zadovoljstvu ne morejo odreči. Take osebe obupajo in se odrečejo pripadnosti, sprejetosti, ljubezni... Poiščejo si zadovoljstvo zunaj toplih medčloveških odnosov, v mamilih, alkoholu, spolnih užitkih brez ljubezni in v nadziranju soljudi tako, da jim povzročajo bolečine.

Kot prednost se realitetni terapiji lahko šteje tudi učinkovitost: uspehi so opazni v kratkem času. Prepuščanje svetovancu, da sam presodi, ali je vedenje usmerjeno v želeno smer, in da se sam odloči za spremembo, mu ohranja dostojanstvo svobodnega bitja. Načrtovanje omogoča jasno spremljanje klientovega napredovanja. Realitetna terapija je tudi prilagojena različnim kulturam po svetu in poslovnim procesom.

S to metodo ne moremo delati, če klient ne sprejme teze, da on izbira sedanje vedenje in da ni nujno, da je suženj preteklosti. Prav tako je težje delati, če zaradi katerega koli vzroka ni mogoče govorno občevanje. O izbiri vedenja in odgovornosti ne moremo govoriti v razmerah skrajne revščine, finančnega propada podjetja in hude bolezni. V vseh teh okoliščinah pa je lahko koristno, če uporabljamo spoznanja teorije izbire.

7 Viri in literatura

*Hans de Bruijn, (2003): **Managing Performance in the Public Sector**, Routledge. USA.*

*William Glasser, (1999): **Kontrolna teorija**.*

*William Glasser, (1999): **Choice Theory – A New Psychology of Personal Freedom**, Perennial. USA.*