

## Pregled možnosti uporabe projektnega menedžmenta v Slovenski vojski

Bojan Zevnik

Ministrstvo za obrambo, Slovenska vojska, Vojkova cesta 55, 1000 Ljubljana  
e-pošta: bojan.zevnik@mors.si

### Povzetek

Vsebina članka je avtorjev kratek povzetek raziskovalnega dela, pričetelega v zaključni nalogi magistrskega študija z naslovom *Projektni menedžment v Slovenski vojski*, v februarju leta 2011. Z izhodiščem v magistrski nalogi, ki obravnava problematiko uvajanja drugačne organizacijske kulture v Slovensko vojsko od vojaško normativno sprejemljive, avtor na kratko povzema temeljne ugotovitve o možnostih uporabe standardov projektnega menedžmenta v Slovenski vojski na področju spremljanja, razvoja, uvajanja, vzdrževanja in uporabe vojaških informacijskih sistemov. Dejstvo je, da državljani Republike Slovenije doseganju ustrezne zmogljivosti in učinkovitosti Slovenske vojske namenjajo velike finančne, človeške in časovne vire, ki morajo skupaj tvoriti ustrezno kakovostno raven doseganja poslanstva. Zato je pričakovati, da bodo zahtevni razvoj, kompleksno uvajanje v operativno uporabo ter uporaba informacijskih sistemov za zaznavanje, spremljanje in pravilno odzivanje na velike količine informacij, senzorskih sistemov, sistemov za upravljanje z oborožitvenimi sistemi, sistemov za podporo procesom poveljevanja in kontrole ter spremljajoči informacijski sistemi logistike ter spremljanja razvoja posameznika izvedeni po najboljših svetovnih standardih. To pa so standardi in dobra praksa projektnega menedžmenta. Zato je ob zavedanju, da so obstoječa vojaška organizacijska struktura, vodenje oziroma poveljevanje, posebna organizacijska kultura, zapisana v zapovedanih vrednotah, etika kot način prizadevanja in dominacija vojaškega znanja nad strokovnim v popolnem nasprotju z zahtevami, ki jih za svojo učinkovitost zahteva projektni menedžment. Avtor je skozi Weisbordov diagnostični Six Box Model opravil primerjalno analizo delovanja obeh segmentov. Možnosti sobivanja projektnega menedžmenta in vojaške organizacije.

**Ključne besede:** vojaška organizacija, projektni menedžment, informacijski sistem

### 1. Uvod

Z vstopom v zvezo NATO ter profesionalizacijo je Slovenska vojska (SV) prevzela vrsto obveznosti na področju razvoja zmogljivosti lastnih sil, izboljšanja učinkovitosti za izvajanje temeljnih nalog nacionalne obrambe ter povezovanja v evroatlantske integracije.

Sodelovanje v mednarodnih vojaških operacijah, spremenjen način bojevanja, vzpostavljanje večnacionalnih vojaških enot zahtevajo medsebojno povezljivost ter s tem tehnološko primerljivost. Stalen in popoln pregled nad situacijo, sprejem in obvladovanje strateških informacij, hitrejše izvajanje cikla sprejemanja poveljnikove odločitve na podlagi teh informacij pa zahtevajo spremembe pri razumevanju pomena ter možnosti uporabe sodobnih komunikacijskih in informacijskih sistemov (KIS), ob maksimalnem upoštevanju človeka kot nosilca znanja.

Zato sta razvoj in integracija KIS postala bistvena elementa podpore uresničevanju poslanstva SV ter ciljev, ki iz tega poslanstva izhajajo. Za doseganje učinkovitosti SV ne potrebuje več armad vojakov. Potrebuje organiziran, pregleden, nadzorovan, sledljiv in dokumentiran razvoj sodobnih vojaških IS, ki delujejo ob podpori sodobne IT. Ta cilj pa lahko doseže le z mobilizacijo visoko usposobljenih strokovnjakov s področja načrtovanja, razvoja in uvajanja razvojnih rešitev ter visoko strokovno usposobljenih posameznikov in enot, ki bodo s temi rešitvami upravljali. Hkrati pa mora dozoreti tudi spoznanje, da vojak ni več

le vojak, temveč postaja uporabnik sodobnih visoko tehnoloških orodij. Častnik pa ni več le vojaški poveljnik, temveč postaja poznavalec izkoriščanja možnosti različnih tehnoloških rešitev in vodja strokovno usposobljenim posameznikom in enotam.

Te spremembe v svojih vsebinah zahtevajo tudi dolgoročni programi razvoja SV, ki na podlagi kriterijev prilagodljivosti, odzivnosti, mobilnosti in zaščite informacij opredeljujejo ambiciozen, zahteven in obsežen razvoj ter uvedbo vojaških IS, ob intenzivni selitvi klasične vojaške doktrine SV na področje digitalnega bojevanja. Zastavljeni programski cilji so obsežni in ambiciozni, roki za uspešno realizacijo kratki ter zaradi tveganj zahtevni, saj predvidevajo spremembe načina delovanja celotne strukture SV.

Dejstvo, da klasična vojaška organiziranost ne omogoča kakovostne realizacije vseh razvojnih zahtev, je oblikovalo idejo po ustanovitvi tehnološko in strokovno podprte ter po načelih modernega projektnega menedžmenta (PM) vodene organizacijske enote, ki bo sposobna slediti trendom razvoja KIS, predvideti ter načrtovati njihov obseg ter jih na podlagi analiz potreb implementirati v vojaške enote z namenom večje učinkovitosti in bojne zmogljivosti.

Vzpostavitev take projektne enote v Slovenski vojski sega v leto 2004. Njena temeljna naloga je bila sodelovanje v celotnem življenjskem ciklu vsakega posameznega IS. Ta se je pričel z ugotavljanjem pomanjkljivosti obstoječih

IS glede na primerljivo okolje članic zveze NATO ter na podlagi ugotovljenih pomanjkljivosti nadaljeval z načrtovanjem in razvojem, vodenjem projektov v sodelovanju z domačimi in tujimi izvajalci, testiranjem funkcionalnosti IS, zagotavljanjem interoperabilnosti sistemov skladno s standardi programa večstranske interoperabilnosti (angl. Multilateral Interoperability Programme – MIP), umeščanjem IS v funkcijo poveljevanja in kontrole, zagotavljanjem tehnične pomoči pri oblikovanju izobraževalnih programov za skrbnike in uporabnike IS, zagotavljanjem delovanja IS v celotnem življenjskem ciklu in ponovnim vrednotenjem uvedenih IS, analiziranjem ter nadgrajevanjem.

Zaradi zahtevnosti in obsežnosti je projektna enota za učinkovitost izvedbe nalog uporabljala standarde PM, organizirala projektni način dela in vpeljala projektno organizacijsko kulturo s svojimi značilnostmi in zakonitostmi. Le tako delovno okolje je lahko v danih razmerah prinašalo rezultate.

Vendar pa je bilo tako delovanje za klasično vojaško organizacijsko strukturo in kulturo kontinuiranih procesov sporno, nesprejemljivo ter zato brez širše podpore.

Projektna skupina je z razvojem KIS prinašala spremembe vojaške strukture ter strategije delovanja, uvedbo drugačnih organizacijskih oblik, digitalno analizo informacijam ter procesni način razmišljanja in upravljanja z organizacijo. To pa je za vojaško strukturo pomenilo prehod iz lagodne zaprtosti vojaškega sistema upoštevanja pravil in izpolnjevanja ukazov, meril zmogljivosti po številu vojakov, količini orožja in opreme v sodobno, nadzorovano in dokazljivo doseganje učinkovitosti, mednarodne primerljivosti in povezljivosti. To pa je osnovni pogoj za varnost življenja vsakega posameznega vojaka in odgovornost poveljujočega častnika.

Kljub naporom posameznikov, uspešnemu delu celotne projektne skupine, razvitim informacijskim rešitvam in pridobljenemu znanju članov, projektna enota nikoli ni popolnoma zaživela. Leta 2008 je bila ukinjena kljub dejstvu, da je program razvoja SV v naslednjih letih predvideval še bolj zahtevne, kompleksne in finančno obsežnejše razvojne naloge.

Tradicionalno stroga načela vojaške hierarhije, togost vojaške strukture, različni interesi, pojem položaja in osebne statusa posameznika, izostanek zavedanja pomembnosti tehnoloških sprememb, izostanek znanja o pomenu PM so se izkazali za temeljne ovire pri vzpostavitvi razvoja učinkovitosti in zmogljivosti SV.

Namen tega prispevka je skozi del Weisbordovih temeljnih organizacijskih kategorij (Six Box Model) pridobiti vpogled v problematiko integracije PM kot najučinkovitejšega orodja za uspešen razvoj vojaških IS v strogo hierarhično urejeno vojaško organizacijo.

## 2. Problematika doseganja učinkovitosti razvoja poslanstva

Poslanstvo organizacije je razlog za njen obstoj in vsebuje široko opredelitev ciljev njenega razvoja. Namen, značilnosti, vrednote in filozofija dodatno navdihujejo

zaposlene v organizaciji in zagotavljajo njihovo usmeritev za doseganje teh ciljev. Realizacija ciljev pa je podlaga za ovrednotenje uspešnosti izvajanja poslanstva (McMillan, 2010). Torej mora biti organizaciji razumljivo, kaj so cilji, kako cilje realizirati, kako ugotoviti ustreznost načina realizacije ter kako prepoznati uspešnost realiziranih ciljev. Stalna revizija ustreznosti načina realizacije ciljev pa mora ves čas slediti namenu organizacije in izpolnjevanju njenega poslanstva (Returning Employer, 2010). Tako se sklone krog, v katerem je zaznati zahteve po prisotnosti vseh osnovnih elementov PM. Tudi v vojaški organizaciji.

### 2.1. Razumevanje zahtevnosti razvoja poslanstva v vojaški organizaciji

Resolucija o splošnem dolgoročnem programu razvoja in opremljanja SV kot temeljni strateški dokument na podlagi sprememb strateškega okolja opredeljuje poslanstvo ter njegov namen, določa njegov obseg in zmogljivost z merljivo učinkovitostjo. Ustrežno reagiranje na vse vrste agresije, prispevanje k mednarodnemu miru, zagotavljanje varnosti in blaginje državljanov RS so temeljne naloge, ki predstavljajo poslanstvo SV. Te naloge določajo temeljno strategijo doseganja njenih ključnih zmogljivosti, doktrino njenega delovanja, njeno strukturo, sistem vojaškega izobraževanja in usposabljanja, upravljanje s kadri ter izvajanje logistične podpore. Naloge dajejo osnovni okvir za alternative in prioritete, ki bodo na najbolj učinkovit in racionalen način zagotavljale uspešnost realizacije. Tako poslanstvo organizacije dejansko predstavlja prvi in najvišji dokument z zahtevami po učinkovitosti in usmerjenosti k načrtnemu doseganju ključnih operativnih ciljev SV. Vsi podrejeni dokumenti predstavljajo zgolj načrt izvajanja, časovnice in mejnike, ko morajo določene razvojne zahteve biti uspešno realizirane.

Vendar je merljivost zmogljivosti, učinkovitosti ter usposobljenosti vojaških enot izredno zapletena. Kdaj je vojaška organizacija usposobljena in zmogljiva ter v primerjavi s kom je učinkovita? Njena operativna zmogljivost se žal tudi s človeškimi žrtvami največkrat pokaže šele v boju oziroma ob uporabi temeljnega namena, zaradi katerega je ustanovljena. Čas miru ne sme postati čas stagniranja ali razlog za nepremišljene odločitve ter nenačrtovano delovanje. Še posebej ne pri izvajanju izredno zahtevnega in dragega razvoja sodobnih vojaških IS. Ravno to pa je glavni razlog, da se že v mirnem času uporabijo najučinkovitejša orodja za razvoj zmogljivosti ter se postavijo natančna merila za doseganje nivoja učinkovitosti.

Vendar rezultati razvoja niso spodbudni. Rezultati projektov razvoja učinkovitega IS poveljevanja in kontrole, varnega sporočilnega sistema, informatizacije in integracije celovite kadrovske in logistične podpore, vzpostavitve izobraževalnih programov informacijskega področja bi po zahtevah že deset let starih najvišjih programskih dokumentov morali biti že dokončno operativni. Pa kljub temu zadnji programski dokument Strateški pregled obrambnega resorja (SPOR) 2009 zaznava, da se razvojni cilji ne uresničujejo tako, kot so bili zastavljeni. Vrsta projektov, ki so bili sicer v preteklem desetletju bolj ali manj uspešno zaključeni, nikoli niso

dosegli polne uporabnosti, niso bili deležni analize stroškovne upravičenosti ali pa se njihovi rezultati vedno znova neuspešno uvajajo v operativno uporabo.

Izostanek razumevanja in uporabe standardov PM ter projektnega načina razmišljanja v okolju razvoja KIS pomeni zastaranje sistemov, kar posledično pomeni vprašljivo primernost in uporabnost, s tem pa učinkovitost celotne SV. Naloge načrtovanja, razvoja, upravljanja in uvajanja razvojnih rešitev v operativno uporabo se izvajajo nekoordinirano, netransparentno ter s tem nenadzorovano, izvajajo jih posamezniki kot dodatno obremenitev poleg svojega rednega dela, brez ustreznega znanja s teh področij. Tej problematiki pa se pridružuje še neopredeljena vloga vodij projektov, vodij uvajanj, informacijsko strokovnega kadra ter njihovih pristojnosti v primerjavi s statusom in položajem vojaško operativnega kadra.

Zakon o obrambi (ZObr, 43. člen) določa, da »poveljevanje temelji na načelih enostarešinstva, subordinacije in obveznega izvrševanja povelj«, kar pri sobivanju vojaškega in projektnega dela povzroča zmedo in vzpostavlja le kompromis med različnimi interesi. To dilemo izpostavlja že Srednjeročni program obrambe 2002–2003: »V sistemu vodenja se za oblikovanje pomembnejših odločitev pojavljajo tudi posamezne, med seboj neodvisne interakcijske oblike, kot so kolegiji ali projektne skupine. Čeprav so v svoji sestavi največkrat po nivojih vodenja neuravnotežene, deloma nevtralizirajo pomanjkljivosti delovanja obstoječe strukture menedžmenta v Ministrstvu za obrambo (MO), zlasti na mezo nivoju. Hkrati pa so te interakcijske oblike tudi specifična oblika soodločanja. Vrinjene so v hierarhični sistem vodenja in poveljevanja, s svojim delovanjem pa pogosto povzročajo neskladje v odločanju in s tem postopno spreminjajo razmerja med pristojnostmi in odgovornostmi« (Strateški pregled obrambe 2002–2003 z vizijo razvoja do leta 2015, str. 82).

Ta strateški dokument že pred desetletjem ugotavlja, da je potrebno na področju sobivanja PM in vojaškega načina delovanja, ter zaradi nujne prisotnosti obeh, nekaj storiti. Razvoj in uvedba IT ter IS, posledično pa novi postopki in procesi dela, zahtevajo nova znanja ter spremembe na vseh področjih, vključno z doktrino celotne SV.

Neresna obravnava PM pa v vojaški organizaciji povzroči paradoksalno stanje, ko strateški dokumenti ugotavljajo, da spremembe v mednarodnem varnostnem okolju zahtevajo razvoj vojaških zmogljivosti, ki bodo temeljile na prožnosti, interoperabilni sposobnosti ter skupnem delovanju v celotnem spektru možnih operacij v vseh klimatskih in geografskih pogojih, po drugi strani ne napovedujejo nikakršnih sprememb, ki bi tako zahteven razvoj omogočale, rezultate tega razvoja uvedle v SV ter zagotavljale učinkovito obvladovanje njihovih rešitev. Celo nasprotno. Leta 2008 je bila edina organizacijska enota, ki se je bila sposobna spopasti z razvojem strateških ciljev, ukinjena. To je bila enota, ki se je PM učila ter s tem edina razumela, kako reševati zahteve poslanstva organizacije s standardi PM znotraj operativnih omejitev, ki jih ima vojaška organizacija.

## 2.2. Razumevanje projektnega menedžmenta

Ko govorimo o PM kot najučinkovitejšem načinu realizacije razvoja poslanstva SV, se sprašujemo o možnosti sobivanja dveh popolnoma različnih organizacijskih kultur. Organiziranost SV, normativna pravila delovanja, vrednote, enostarešinstvo, poveljevanje se namreč pri uporabi PM izkažejo kot izgovor ali varstvo pred odločitvami o nujnosti učinkovite projektne organiziranosti, pred vplivom strokovnih odločitev PM ter pred spremembami, ki jih razviti vojaški IS prinašajo.

Zaradi svoje učinkovitosti in dodeljenih pomembnih pristojnosti PM začne sprožati nezaželene spremembe v utečeno vojaško strukturo, spodkopavati statusno in položajno identiteto posameznikov, s tem pa sproži spiralo nekonstruktivnih vedenj. Razmišljanje, da opredeljevanje poslanstva, programov in razvojnih ciljev ni tako zahtevno, da bi moralo biti podvrženo merljivim in preglednim standardom PM, tako zaprto organizacijo, kot je vojaška, sili v samoobrambno ohranjanje statusa quo, v vztrajanje pri procesih, ki jih že zgodovinsko obvladuje, v stalnem upanju, da bo vse v najlepšem redu.

Zato razvoj in uvajanje rešitev vojaška struktura z ukazovanjem prepušča posameznikom in skupinam, ki delujejo v netransparentnem konsenzu med vojaškimi normativnimi predpisi, akti poveljevanja, projektnimi standardi in nivojem strokovnega znanja posameznikov. V takem okolju pa se brez odgovornosti po potrebi uporablja enostarešinstvo in subordinacijo, po potrebi moč položaja, v PM pa odgovornost, dogovarjanje in timsko delo.

Tak način delovanja pa zlahka vodi k manipulaciji osebnih interesov z organizacijskimi ter sproža oblikovanje interesnih, na eni strani informacijsko strokovnih, na drugi strani pa vojaško strokovnih skupin. V primeru, ko vojaška organizacija na eni strani zahteva realizacijo zahtevnih ciljev, na drugi strani pa nima soglasja, kako te cilje realizirati, nima niti meril za ugotavljanje, na katerih področjih njen razvoj ni uspešen ali celo nima vizije, kako naj bi uspešen razvoj izgledal ter kaj naj bi ta doprinesel, so lahko posledice za vojaka nepredvidljive.

## 3. Struktura organizacije kot temeljni problem uspešnosti PM v vojaški organizaciji

Katerokoli strukturno teorijo organizacije obravnavajo teoretiki, vedno je njen pomen enak. Prikazuje natančno sliko formalnih odnosov vodenja, medsebojnih odnosov, formalnih metod delitve dela, dodeljevanja vlog in pristojnosti ter sprejemanja odgovornosti za izpolnjevanje ciljev organizacije. Racionalno izkoriščanje organizacijske strukture omogoča obvladovanje vseh razmerij v organizaciji in usklajevanje dejavnosti ljudi v smeri poslanstva organizacije. Pomeni umestitev izvajanja dejavnosti posameznika in vzpostavitev učinkovitega nadzora nad tem izvajanjem (po Zevnik, 2010, str. 55).

Definicija je razumljiva in dokaj enostavna. Vendar



se dejanski namen in pomembnost oblike strukture organizacije pokaže takrat, ko le-ta ni usklajena z načinom doseganja ciljev ter postane temeljni vzrok za neučinkovitost organizacije.

Ugotovitev iz prejšnjega poglavja, da poslanstvo SV zahteva učinkovito organiziran razvoj, ta razvoj pa se najuspešneje izvaja s standardi PM, postavi v ospredje dilemo:

- o možnosti hkratnega obvladovanja znanja posameznika za izvajanje vojaške ter projektne dejavnosti in vzpostavitve učinkovitega nadzora nad tem izvajanjem;
- o možnosti sobivanja linijske organizacijske strukture temeljne organizacije, ki nudi učinkovitost izvajanja zgolj namena poslanstva organizacije, z matrično organizacijsko strukturo kot najprimernejšo za izvajanje razvoja tega istega poslanstva.

### 3.1. Vojaška organizacijska struktura

Slovenska vojska je povzela najstarejšo, tradicionalno linijsko organizacijsko vojaško strukturo brez delitve na zvrsti, v kateri veljajo popolnoma enotna pravila. Linijska struktura se prične pri korenu, torej z eno samo, najpomembnejšo, vseobsegajočo enoto. Vsaka naslednja enota hierarhične piramide se nahaja pod vrhom v padajočem vrstnem redu podrejenosti, do enot na najnižjem nivoju. Značilnost take strukture je, da jo je najlažje organizirati in je učinkovita v kriznih situacijah. Omogoča enostaven in stabilen nadzor, zagotavlja disciplino ter omogoča enostavnost vodenja in poveljevanja pri rutinskih nalogah.

Moč vojaške linijske strukture je v statusni avtoriteti nadrejenega ter popolnem spoštovanju te avtoritete s strani podrejenega. Utemeljuje se v položaju, ki določa meje pristojnosti nadrejenega in podrejenega oziroma nadzoru nadrejenega nad podrejenim. Taka hierarhična struktura predstavlja natančno določena pravila načina poveljevanja, odločanja in kontrole vsakega nivoja, od najvišjega do najnižjega. Proces je enostaven in učinkovit. Dnevna komunikacija se vrši med neposredno nadrejenim, ki odloča o vsem ter izdaja naloge, in njegovim podrejenim, ki naloge brez samoiniciative izvršuje.

Komunikacijske poti so enosmerne, do potankosti vnaprej predvidene in dolge. Ker poteka komunikacija od korena do dna preko vseh nivojev poveljevanja, je odločanje o izvedbi naloge v domeni posameznega nivoja strukture oziroma osebni domeni poveljujočega vsakega nivoja. Na vsakem nivoju se informacija po potrebi filtrira, dodaja, spreminja oziroma briše, kar omogoča popačenje sporočila. Zato je pomembno, da so sporočila že na vrhnjem nivoju kratka, enostavna in da specificirajo nalogo do potankosti, sicer se pojavijo motnje in počasnost odzivanja. Tako uveljavljena programirana komunikacija izraža usmerjeno učinkovitost za izvajanje enostavnih, ciljnih naravnanih, stalno ponovljivih nalog, ki jih izvajajo podrejeni. Ti delujejo rutinsko, čeprav v različnih situacijah.

Nekoč je ta strukturni model prinašal učinkovitost, danes pa postaja problematičen, saj je v vojaški organizaciji globoko zakoreninjen in se njegova pravila ne spreminjajo

v skladu z zahtevami spreminjajočega se okolja.

### 3.2. Projektna struktura v vojaški organizaciji

Kratek pregled poslanstva SV pokaže, da je njen razvoj zahteven in so naloge razvoja kompleksne. Kratek pregled strukture vojaške organizacije pa pokaže, da ni primerna za uspešen razvoj lastnega poslanstva.

Linijska hierarhična struktura, pravila odločanja, moč statusa ter položaja se skozi delovanje že omenjene projektne enote pokažejo kot neustrezni za PM, kateremu demokratičnost in inovativnost pri horizontalni strukturi vsekakor bolj koristita za uspešen razvoj in realizacijo zastavljenih ciljev. Matrična organizacijska struktura je po višini skromnejša, razpon nadzora je širši, manj je ravni upravljanja, bolj je prilagodljiva, bolj je nagnjena k specializaciji področij, kar ji omogoča večjo sposobnost soočenja s spremembami poslovnega okolja in realizacijo strokovnih nalog.

Umeščanje PM po strogi linijski strukturi, brez izoblikovane lastne strokovne strukturne, vpliva na oblikovanje svoje strategije razvoja. Vrednotenje pomena PM ter s tem tudi strokovnega področja KIS je prepuščeno vrhu vojaške piramidne strukture, ki zaradi razdrobljenosti funkcionalnih področij in s tem nepreglednim potencialom kompetenc nima realnega vedenja dejanskemu stanju. Zato so tudi strategije razvoja KIS in uporabe PM največkrat nerealne in s tem neuspešne. Nimajo podlage v strokovnem potencialu, ne obvladujejo strokovnih ciljev, še manj pa njihov razvoj.

Taka netransparentnost pa v organizaciji potroši več sredstev za iskanje načinov in utemeljitev, zakaj česa ne bi spremenili kot pa za uveljavljanje sprememb. Sprememba je marginalnega pomena, negativna in nezaželena. Sprejeta je le, če ne zmoti vojaške dnevne rutine in njene predvidljivosti. Organizacija deluje reaktivno, tako da problem poskuša odpraviti šele, ko se ta pojavi. Največkrat počasi, ob reševanju nepotrebnih zapletov in problemov. Ustvarjalne in inovativne aktivnosti PM ostajajo skrite med posamezniki, katerih kreativnost je že vnaprej obsojena na neuspeh. Poskus integracije PM pa se skupaj z rešitvami razvojnih projektov počasi spremeni v motnjo, ki prinaša nezaželene spremembe. Vse do trenutka, ko je tako motnjo potrebno ukiniti, kar se je leta 2008 zgodilo tudi s projektno enoto.

### 4. Problematika vodenja PM v soglasju s poveljevanjem v vojaški organizaciji

Pojem vodja, voditelj, menedžer je ena najpogosteje omenjenih tem zaradi dejstva, ker je uspešno vodenje najpomembnejše za uspešno dejavnost človeka. Vključno s teorijo o tem, da obstajajo voditelji, ki zaradi pooblastila za poveljevanje menijo, da so strokovnjaki za vodenje, ne da bi kdaj zares razumeli, kaj to je.

Katerakoli organiziranost, naj je to PM ali vojaška organizacija, vedno zahteva osebo, ki ima nad drugo ali več osebami pravico usmerjanja v realizacijo naloge in

sprejemanja odgovornosti, da je naloga realizirana. Torej vodenje ne izhaja iz nadrejenega položaja, temveč iz sposobnosti usmerjanja znanja posameznikov, ki delajo za skupni namen. Široka paleta znanja v soodvisnosti z osebnostnimi lastnostmi daje vodenju sposobnost za obvladovanje razmerij, ki so ključne za ravnotežje med posamezniki in njihovimi nalogami, z opredelitvijo namenov, upravljanjem konfliktov in vzdrževanjem odgovornosti (po Jacques, 2005, str. 7–8).

Pri izvajanju poslanstva vojaške organizacije je najpomembnejši položaj posameznika, na podlagi katerega poveljevanje uporablja kot orodje, v skladu z normativnimi predpisi.

Za izvajanje razvoja tega istega poslanstva pa je najprimernejši PM, torej usmerjanje posameznika k uspešni realizaciji skupnega cilja. Razumevanje doprinosi tako prvega kot tudi drugega pomena vodenja oziroma poveljevanja k izvajanju in razvoju poslanstva SV pa postane vprašljivo, če so pristojnosti obeh soočene in neurejene. Nejasne pristojnosti vodje projekta in poveljujočega častnika, vprašanje upoštevanja normativno urejenega poveljevanja ali standardiziranega stila vodenja, spoštovanje normativov ali procesov ter normativi odločanja in nadrejenosti z vidika znanja, stoke, izobrazbe pa so elementi, ki imajo odločujoč vpliv na rezultate, ki jih pričakuje tako poveljujoči izvajanja poslanstva kot tudi vodja izvajanja razvoja poslanstva.

#### 4.1. Poveljevanje

Vojaška doktrina kot temeljni vojaško strokovni dokument vpliva na miselni proces poveljnikov in daje podlage za razumevanje okolja, v katerem se uporablja vojaška sila. S svojo vsebino zagotavlja usklajenost delovanja poveljnikov pri uresničevanju poslanstva SV. Gonilna sila so vrednote, ki dajejo okvir za delovanje in so standard za vedenje posameznikov, samostojno in v skupini. Lojalnost podrejenih do nadrejenih se uresničuje z izvrševanjem ukazov, medsebojnim zaupanjem in spoštovanjem ter discipliniranim opravljanjem dolžnosti. Dejavnik zadovoljstva pri opravljanju vojaške službe je tovarštvo, ki se konkretizira skozi požrtvovalnost in podrejanje osebnih ciljev vojaškim.

Kljub temu da ima ta vrednostni moment v vojaški organizaciji veliko moč, pa je uokvirjen in omejen s strogimi predpisi o vodenju in poveljevanju. Poveljujoče normativni akti konkretizirajo v osebe, ki s poveljevanjem opravljajo osnovno funkcijo vodenja vojaške organizacije. Zakon o službi v SV (ZSSloV, 3. člen) po načelu enostarešinstva natančno opredeli poveljujočega. Nadrejeni je tista vojaška oseba, ki ima pristojnost poveljevanja, podrejeni pa je vojaška oseba, ki je dolžna izvrševati prejeta povelja. Tu ni mesta za dvom. Vsaka vojaška oseba mora ves čas vedeti, komu je podrejena in kako so razmejene pristojnosti. Poveljevanje poveljujoči izvajajo z akti poveljevanja, z ukazi. Ti so praviloma pisni s predpisanim načinom izdaje, predpisano obliko in z vsebino. Podrejena vojaška oseba ukaz izvrši nemudoma in brez ugovaranja. V primeru nestrinjanja z ukazom lahko sproži ugovor po strogo predpisani službeni poti.

#### 4.2. Projektno vodenje

Čeprav nekatere organizacije PM poskušajo ukalupiti v lastne predpise in zapovedi, pa enkratnost in hkrati različnost izvajanja projektov tega ne dopuščata. Način izvajanja in vodenja projektov usmerjajo standardi, ki se ves čas spreminjajo in posodablajo glede na ugotovljena tveganja iz preteklosti. Gre za menedžment, ki združuje vse vidike organiziranja in usmerjanja realizacije vseh nalog, ki izhajajo iz razvojnih programov organizacije. Je umetnost, kako izvesti določeno nalogo s sodelovanjem ljudi, v dogovorjenem času, z določenimi sredstvi in želenim učinkom.

Bolj tehnično, standard ANSI/PMI 99-001-2004 (po PMBOK, 2008, str. 9–16) opredeli projektno vodenje kot uspešno uresničevanje ideje s procesi, ki sprejemajo vložke in generirajo izložke, z uporabo znanj, spretnosti, orodij in tehnik v aktivnostih, ki jih zahteva projekt. Uspešnost projektnega vodenja pogojujejo ustrezno izbrani standardi ter procesi, ki so potrebni za doseganje projektnega cilja. Doseganje ciljev pa pogojujejo opredeljeni načini za prilagoditev specifikacij izdelka in planov zaradi izpolnitve zahtev projekta in izdelka, delovanja, skladna z zahtevami, ki izpolnjujejo potrebe, želje in pričakovanja vseh udeležencev v projektu in iskanja ravnovesja med konkurenčnimi zahtevami obsega, časa, stroškov, kakovosti, virov in tveganj, ob izdelavi kakovostnega izdelka.

Kakovost projektnega vodenja ima neposreden vpliv na vse naštete dejavnike. Kadar se spremeni le en dejavnik, razmerje vpliva na naslednjega, če ne celo na vse ostale dejavnike. Zato pomeni projektno vodenje stalno obvladovanje tveganja, ki ima neposreden vpliv na uspešno realizacijo cilja, razumevanje zahtevnosti vodenja projekta pa je ključni pogoj za uspešno realizacijo ciljev.

#### 4.3. Poveljevanje proti vodenju

Dobro vodenje ni nikoli avtoritativno. Vodenje razvoja je veda, urejena s standardi, ki se dnevno, v okolju neizprosne konkurence, spreminja in razvija svojo učinkovitost na podlagi dobre prakse preteklih izkušenj in morebitnih slabih rešitev. Njen razvoj temelji na spoznanju, da boljša kot je, bolj koristi razvoju poslanstva organizacije.

Vojaško vodenje pa je tradicionalno, ki le z manjšimi strukturnimi spremembami deluje že večino svojega obstoja. Izvaja se na podlagi natančnih predpisov, katerim zaradi morebitnega neupoštevanja sledi stroga sankcija. Moč poveljevanja in nedotakljiv status poveljnika ostajata nespremenjena tradicija. Če temu dodamo tudi dejstva, da vojaška organizacija deluje izven običajnega nadzora, da ni izpostavljena konkurenci, da so njena finančna sredstva skoraj neomejena, da njena zmogljivost in učinkovitost nista merljivi, da je nezadovoljstvo podrejenih sankcionirano, predlogi in ugovori pa omejeni, potem dobimo okolje, v katerem so možnosti neučinkovitega vodenja ter napačnih odločitev velike.

Tak sistem vodenja pa je skoraj nemogoče povezati s PM oziroma projektним vodenjem, kjer so posledice slabega vodenja in napačnih odločitev merljive v času, denarju, v kakovosti rezultatov, in ne nazadnje, v osebnih

odgovornosti.

Oba, tako poveljevanje kot tudi vodenje projektov, imata posamezne elemente, ki bi bili sprejemljivi, če ne celo potrebni, na nasprotni strani. Vendar pa je celovit pomen vodenja v obeh primerih toliko različen, da ju je skoraj nemogoče obravnavati skupaj. Spoštovanje predpisov in aktov poveljevanja vojaške organizacije ne omogoča niti vzpostavitev, kaj šele vodenja uspešne projektne organiziranosti in uporabe njenih standardov. Uspešno vodenje projektne organiziranosti, projekta ali uvajanje rešitve projekta pa ne more biti učinkovito brez pravil in standardov PM.

V trenutku, ko začne posameznik v vojaški organizaciji uspešno delovati projektno, ne more več dosledno upoštevati aktov vodenja in poveljevanja, subordinacije, enostarešinstva in je posledično izpostavljen strogim sankcijam nediscipline. Pod vprašaj se postavi vpliv avtokratsko močnega vodje, katerega moč temelji na predpisih in položaju na hierarhični lestvici, na drugi strani pa demokratičnega in participativnega vodje projekta, katerega uspeh je popolnoma odvisen od njegovega lastnega znanja, sposobnosti in uveljavljanja strokovnosti. In vse to v eni osebi. To v vojaški organizaciji neizbežno povzroči nasprotujoča razmerja pristojnosti posameznika, njegove vloge v organizaciji, njegove moči in statusa. Tako razmerje pa ne omogoča uspešnega vodenja ne na eni, ne na drugi strani.

Pri vojaškem poveljevanju dominantna vloga moči položaja in statusa posameznika prevladujeta nad nalogo, jo posplošujeta in zanemarjata. Vlogi moči in statusa se dodeli naloga, ne glede na vsebino ali vrsto, brez povezave z učinkovitostjo realizacije, ki se skuša doseči na vedno enak način, ki je uveljavljen, utrjen in obvladan s predpisano hierarhijo in strogim formalizmom znotraj nje, z disciplino in s poslušnostjo, napisanimi ukazi in predpisano komunikacijo.

Vodenje razvoja poslanstva SV ter s tem dvig njene učinkovitosti in zmogljivosti v takem okolju ne more biti uspešno. Projektno vodenje v vojaški strukturi izgublja svoj pomen v nedorečenem razmerju do vojaškega poveljevanja, nedorečeni pristojnosti med vodenjem projektne področja na podlagi znanja in vodenjem na podlagi vojaškega statusa ter med vojaškim delom in strokovnim delom.

## 5. Zaključne misli

Ob zaključku tega prispevka se je potrebno vrniti na njegov začetek. SV je v preteklih letih že imela projektno enoto, ki je v opisanem organizacijskem okolju uspešno dosegala svoj namen. Vrsta projektov je bilo uspešno zaključenih in tehnično pripravljenih za uvedbo v operativno uporabo, kar je projektne enote dokazala na več vojaških vajah ter na uspešnih preverjanjih interoperabilnosti sistema v mednarodnem članstvu MIP organizacije.

Učinkovitost pa je projektne enote lahko dosegala le, ker je bila izluščena iz strukture pravil in utečene rutine. Čeprav je štela le enajst članov, s slabim znanjem s področja KIS-a, s slabim znanjem PM in veččin pogajanj z domačimi ter s tujimi izvajalci, je z ustrežno

organiziranostjo ter na podlagi standardov uspešno usmerjala željo posameznika sodelovati pri razvoju poslanstva SV. Tekom izvajanja projektov so člani skupine uspešno nadomestili pomanjkanje strokovnega znanja in se usposobili za nadaljnji razvoj. Hkrati so postali iskan strokovni kader znotraj organizacije.

Nerazumevanje, da zahtevnost razvoja ter upravljanja kateregakoli IS ni enkratno, operativno ali rutinsko delo, temveč zahteva urejene standarde, velik intelektualni napor, odgovornost za opravljeno delo, strokovno ter vojaško izobrazbo, stalno dodatno izobraževanje, ki se ne konča v delovnem času, ampak se nadaljuje tudi izven njega, je z leti pripeljalo do tega, da so projektne skupine začeli zapuščati strokovnjaki in s pridobljenim znanjem odhajati v civilne organizacije, kjer so zasedli vrednostno neprimerno boljša delovna mesta, kot jih vojaška organizacija lahko ponudi ali pa jih je pripravljena ponuditi. SV je začela izgubljati že tako redke nosilce strokovnega znanja, katerega za uresničevanje svojega poslanstva nujno potrebuje in v katerega je vložila veliko truda in finančnih sredstev.

Tekom vsebine prispevka se ves čas zastavlja vprašanje: Kaj je pomembnejše: biti izurjen vojak ali dober strokovnjak za obvladovanje razvoja poslanstva? Prvega odlikujejo vrednote, disciplina, psihofizične sposobnosti, taktična in strelska izurjenost. Drugega pa odprtost, strokovnost, iskanje problemov in rešitev ter ciljna usmerjenost.

Verjeten odgovor je, da sta pomembni obe vlogi, ni pa poznan način sožitja izvajanja obeh nalog. Tega se zaveda tudi SV, vendar zaradi ohranjanja tradicionalne identitete zahteva izvajanje obeh nalog v eni osebi, s tem pa poveže normativni način delovanja s PM. Pričujoči prispevek pa podaja ugotovitev, da za učinkovito izvajanje razvoja poslanstva SV to ni mogoče.

Programski dokumenti vsebujejo zavedanje zahtevnosti sprememb, ki so potrebne za doseganje zmogljivosti in učinkovitosti poslanstva SV. Te spremembe so strukturirane v posamezne programske cilje, ponekod tudi v obliki konkretnih projektov. Doprinos in pomen razvojnih ciljev skozi projekte razvoja je nedvoumen ter hkrati pomeni obveznost in odgovornost vsakega posameznika in celotne vojaške hierarhične strukture. Dejansko dogajanje pri realizaciji nalog pa pokaže, da se snovalci strateških dokumentov ne zavedajo zahtevnosti tako vsebinsko obsežnega razvoja, ne poznajo načina, kako bodo razvojni cilji realizirani, niti, kdo jih bo realiziral.

Dejstvo je, da znanje PM predstavlja učinkovito orodje za razvoj poslanstva SV. S tega vidika vsebina tega prispevka predstavlja spodbudo k razpravi o tej problematiki, saj izostanek razprave predstavlja nevarnost stagnacije učinkovitosti in zmogljivosti SV ter njene primerljivosti na mednarodnem področju. To pa posledično lahko pomeni, da SV domačim ali mednarodnim kriznim področjem ne more ponuditi učinkovitih strokovnjakov razvojnih rešitev. Ponudi lahko le število vojakov, opreme in orožja, pa čeprav si zaradi svoje majhnosti tega ne bi smela privoščiti.

## Viri in literatura

[1] Jacques, Elliot. *Weber and the issue of Authority*. URL=«<http://www.blacksacademy.biz/ba/civ/XG9hg1anx/1XpZuYpSjj.pdf>«. 20. 8. 2010.

[2] McMillan, Amy. *Mission and vision statements*. URL=«<http://www.referenceforbusiness.com/management/Mar-No/Mission-and-Vision-Statements.html>«. 16. 6. 2010.

[3] MORS. *Strateški pregled obrambe 2002–2003 z vizijo razvoja do leta 2015*. URL=«[http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/spo\\_2002\\_03\\_vizija2015.pdf](http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/spo_2002_03_vizija2015.pdf)«. 12. 3. 2010.

[4] MORS. *Strateški pregled obrambnega resorja 2009*. »<http://www.mors.si/fileadmin/mors/pdf/dokumenti/SPOR2009.pdf>«. 13. 3. 2010.

[5] *Project Management Institute. A guide to the Project Management Body of Knowledge, third edition*. PMI, Pennsylvania, 2008.

[6] *Resolucija o splošnem dolgoročnem programu opremljanja Slovenske vojske 2004–2015*. Uradni list RS, št. 89/2004.

[7] *Resolucija o splošnem dolgoročnem programu opremljanja Slovenske vojske do leta 2025*. Uradni list RS, št. 99/2010.

[8] *Returning Employer. Organizational Mission Statements*. URL=«<http://www.careermideast.com/en/Employer/Resources/Articles/Organizational.aspx>«. 16. 6. 2010.

[9] Weisbord, R. Marvin. *Organizational Diagnosis: A workbook of theory and practice*. Basic Books Wynnwood, Pennsylvania, 1978.

[10] *Zakon o obrambi*. Uradni list RS, št. 82/1994, 44/1997, 87/1997, 13/1998 Odl. US: U-I-101/95, 33/2000 Odl. US: U-I-313/98, 87/2001-ZMatD, 47/2002 (67/2002 popr.), 110/2002-ZGO-1, 97/2003 Odl. US: U-I-61/00-19, 40/2004, 103/2004-UPB1, 138/2004 Skl. US: U-I-329/04-7, 53/2005 Skl. US: U-I-329/04-15, 117/2007 Odl. US: UI-287/05-20, 46/2010 Odl. US: U-I-92/07-23.

[11] *Zakon o službi v Slovenski vojski*. Uradni list RS, št. 68/2007, 58/2008.

[12] Zevnik, Bojan. *Projektni management v Slovenski vojski*. Magistrska naloga. Državne in evropske študije, Brdo pri Kranju, 2011.

---

**Bojan Zevnik** je rojen 30. 7. 1962 na Jesenicah. Od leta 1991 je zaposlen v Slovenski vojski. Po 13-letnem delu v vojaški policiji je bil leta 2004 premeščen v projektno enoto Taktični informacijski sistemi poveljevanja in kontrole, kjer je na delovnem mestu pomočnika za konfiguracijo sistemov sodeloval pri razvoju vojaških informacijskih sistemov. Po ukinitvi projektne enote je bil premeščen v Službo za razvoj C4i sistemov v Urad za informatiko in komunikacijo, kjer je na delovnem mestu specialista za informatiko izvajal naloge nadzora nad izvajanjem razvojnih projektov, sodeloval pri razvoju projektne in procesne organizacije ter uveljavljanju pomena informacijske stroke v Slovenski vojski. Oktobra 2010 je bil premeščen v 1. četo 11. bataljona za zveze, na delovno mesto systemskega administratorja. Februarja leta 2011 je zaključil magistrski študij na Fakulteti za državne in evropske študije z zaključno nalogo *Projektni management v Slovenski vojski*.