

MANAGERUL
NEOFICIAL
DE PROIECT

Redactare: Ioana Văcărescu
Tehnoredactare: Liviu Stoica
Corectură: Adriana Călinescu
Design copertă: Andra Penescu

PROJECT MANAGEMENT FOR THE UNOFFICIAL PROJECT MANAGER

Kory Kogon, Suzette Blakemore, James Wood

Copyright © 2015 by FranklinCovey Company

**MANAGERUL NEOFICIAL DE PROIECT. MANAGEMENTUL
DE PROIECT LA ÎNDEMÂNA ORICUI**

Kory Kogon, Suzette Blakemore, James Wood

Copyright © 2018 Editura ALL

All rights reserved.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

KOGON, KORY

Managerul neoficial de proiect: managementul de proiect la îndemâna

oricui / Kory Kogon, Suzette Blakemore, James Wood; trad. din lb. engleză

de Karina Han. – București: Editura ALL, 2018

Conține bibliografie

ISBN 978-606-587-518-0

I. Blakemore, Suzette

II. Wood, James

III. Han, Karina (trad.)

005

Grupul Editorial **ALL**:

Bd. Constructorilor nr. 20A, et. 3,

sector 6, cod 060512 – București

Tel.: 021 402 26 00

Fax: 021 402 26 10

www.all.ro

Editura **ALL** face parte din **Grupul Editorial ALL**.

f/editura.all

allcafe.ro

KORY KOGON
SUZETTE BLAKEMORE
JAMES WOOD

MANAGERUL NEOFICIAL DE PROIECT

Managementul de proiect la îndemâna oricui

Traducere din limba engleză de
Karina Han



**Aprecieri pentru *Managerul neoficial de proiect.*
*Managementul de proiect la îndemâna oricui***

„În această carte, Kory, Suzette și James au creat o schemă fantastică pentru managerii «neoficiali» de proiect. După ce veți citi cele șapte capitole simple, veți trece de la amatori la specialiști.“

Jay Wilkinson,
fondator și CEO al Firespring

„*Managerul neoficial de proiect* este noul etalon pentru managementul de proiect – realist și cu adevărat eficient. Este o carte pe care trebuie să o citiți...”

Gerry Aquino,
manager pentru Dezvoltare și Învățare Organizațională
la Össur Americas, Inc.

„*Managerul neoficial de proiect* este cea mai bună carte din domeniul dezvoltării afacerilor pe care am citit-o. Acest volum ne va ghida în toate proiectele noastre viitoare. Deja observăm îmbunătățiri majore în urma atelierelor practice pe care le-a desfășurat Jim Wood în cadrul companiei noastre, iar această carte va consolida cu siguranță acele îmbunătățiri. Orice persoană care urmează sfaturile din această carte va beneficia de un impact semnificativ și pozitiv asupra propriei cariere.“

Tim Rancourt,
președinte al Departamentului de Inginerie
și Producție la Northern Tool + Equipment

„În această eră a înregimentării corporatiste neproductive a angajaților, oricine, fără să conteze ce poziție ocupă, trebuie să poată juca rolul managerului de proiect. Iar această carte, *Managerul neoficial de proiect*, acoperă aspectele principale pe care trebuie să le stăpânească profesionist al proiectelor pentru a avea succes. În plus, sesiunea de activități practice FranklinCovey oferă un conținut simplu, clar și bazat pe exemple video, ușor de înțeles și de pus în practică. Cartea poate servi, de asemenea, ca un instrument de consolidare, recapitulând cele învățate pentru participanții la activitățile practice. Ambele sunt resurse neprețuite pentru orice organizație care este interesată de îmbunătățirea eficienței și a rezultatelor sale.“

Robert Fitt,
director de Resurse Umane la Broadcom Corporation

„Prin *Managerul neoficial de proiect*, FranklinCovey a pus managementul de proiect în mâinile liderilor de zi cu zi. Cartea oferă soluții practice și proceduri explicite pentru a crea o viziune comună, termene realiste și livrabile de succes. Dacă sunteți responsabili pentru executarea proiectelor de orice anvergură, sunteți datori față de dumneavoastră înșivă și față de echipa dumneavoastră să citiți această carte.“

Kenneth Johnson,
director de Training și Dezvoltare
pentru Statul Colorado

„Uneori ne gândim la proiecte ca la niște cheltuieli ample de capital, dar adesea toată munca noastră este un proiect «neoficial» și mult prea frecvent suntem echipați inadecvat pentru a conduce proiectul la un rezultat de succes. *Managerul neoficial de proiect* prezintă proceduri pe care le poate implementa oricine în lucrul cu proiectele, la orice nivel al organizației. O învățătură grozavă ce se desprinde din această carte este: «Trebuie să clarifici un set de așteptări comune și măsurabile». Uitănd de acest sfat, un proiect are șanse slabe de succes, deoarece proiectele sunt axate pe oameni și pe așteptările lor.“

Bonnie Stone,
director pentru Învățare Centralizată
și Dezvoltare la Central Arizona Project

„În contextul zilelor noastre, directorii trebuie să conducă și să ducă la bun sfârșit proiecte dificile și complexe, cu resurse limitate. Autorii Kogon, Blakemore și Wood subliniază exemple și tehnici practice, esențiale pentru obținerea succesului în vremurile pe care le trăim.“

Michael Fung,
fost CFO la Walmart U.S.

„Într-o eră în care colaborarea este cheia, unde toată lumea are «ceva important» de rezolvat, în plus față de proiectele din care face parte, această carte poate salva vieți sau cel puțin să le îmbunătățească! Oamenii sunt trași în teribil de multe direcții, iar această carte ajută managerul de proiect să fie foarte organizat și să își întărească autoritatea și credibilitatea. Un manager de proiect foarte organizat este un dar pentru orice organizație și va livra cu siguranță rezultate extraordinare.“

Kevin K. Cushing,
fost CEO al Alphagraphics Inc.

Cuprins

Introducere: Marcat de cicatricile eșecurilor și pregătit pentru o nouă abordare	1
Capitolul 1: Noul univers al managementului „neoficial“ de proiect.....	5
Capitolul 2: Oameni + Proces = Succes	13
Capitolul 3: Inițierea proiectului: Mergi înainte sau te învârti în jurul cozii?.....	27
Capitolul 4: Planificarea proiectului: Etape de referință sau miraj?	53
Capitolul 5: Execuția proiectului: Deschizi drumuri sau te faci de răs?.....	85
Capitolul 6: Monitorizarea și controlul proiectului: Rămâi rațional sau îți pierzi mințile?	107
Capitolul 7: Finalizarea proiectului: Final fericit sau doar final?.....	123
Concluzii: E nevoie de autoritatea ta informală chiar acum!	135
Glosar	137
Note.....	143

Introducere

Marcat de cicatricile eșecurilor și pregătit pentru o nouă abordare?

Cartea aceasta are trei autori. Doi dintre noi, Suzette și Kory, suntem manageri „neoficiali“ de proiect. Am fost implicați în numeroase proiecte de-a lungul carierelor noastre, suntem doi oameni realizați, însă și marcați de cicatricile eșecurilor. Oricât succes am avut la începutul carierei în privința implementării programelor de marketing și a celor de învățare ori în privința conducerii unui sistem global de managementul calității de tip ISO 9000, ne dăm acum seama de faptul că, dacă am fi știut cum să aplicăm o metodologie simplă, am fi putut evita câteva dintre aceste cicatrici. Din fericire, proiectele noastre s-au bucurat de succes, însă nu fără a ne provoca stări de stres și chiar lacrimi vărsate, necesitând sacrificii, muncă refăcută, termene-limită depășite – am fi putut evita multe dintre aceste inconveniente dacă am fi știut câteva elemente de bază din domeniul managementului de proiect.

Acum, studiind productivitatea la locul de muncă în secolul XXI, conștientizăm faptul că metodele și sistemele pe care le folosesc managerii „oficiali“ de proiect pot suplini lipsa accentuată a abilităților pentru ceea ce s-a transformat în forța de muncă din domeniul managementului neoficial de proiect – practic, marea majoritate a profesioniștilor din domeniu. Cei mai mulți dintre aceștia manageriază proiecte „pe sub mână“ – totul de la micro-proiecte până la macro-proiecte cu o amploare uriașă – și improvizează, de cele mai multe ori! Pentru că sunt ambițioși și talentați, se descurcă destul de bine, în pofida lipsei abilităților din domeniul managementului de proiect, însă, ca și noi, ies din această „bătălie“ cu câteva cicatrici. Din fericire pentru noi, specialistul în afaceri și expertul în management de proiect James Wood și-a pus cunoștințele și experiența la dispoziția cercetării noastre, ajutându-ne să surprindem cât mai bine principiile acestei lumi și să le facem utilizabile și practice pentru noi, ceilalți, „oamenii obișnuiți“. Prin urmare, am învățat mii de manageri neoficiali de proiect o metodă de bază pentru succesul proiectelor, iar acum împărtășim această metodă și cu publicul larg.

Unul dintre clienții FranklinCovey, director în Departamentul pentru Management de Proiect din cadrul firmei în care lucrează, ne-a oferit următorul feedback în legătură cu programul nostru de formare și cu instrumentele oferite managerilor neoficiali de proiect: „În ultimul an, compania noastră a cheltuit excesiv pentru proiectele desfășurate, cu 2,5 milioane de dolari mai mult decât ar fi fost cazul. Iar motivul nu constă în desfășurarea prea multor proiecte de mare anvergură. Acestea se bucură de suficientă organizare și de intervenții întru corectarea greșelilor, atunci când apar. Nu, în ziua de azi provocarea cea mai mare o reprezintă proiectele de mai mică anvergură. În vreme ce sunt mai modeste din punctul de vedere al țelurilor propuse, acestea sunt prezente cu sutele și nimeni nu le acordă atenție. Cel mai mare câștig pe care îl avem după urmarea programului FranklinCovey «Elemente esențiale de management de proiect pentru managerul neoficial de proiect» nu este obținerea unui mai mare succes al proiectelor, ci economisirea a milioane de dolari din bugetul pentru cheltuieli!”

De ce cartea aceasta?

Cartea aceasta este adresată acelor dintre noi care sunt plătiți să gândească, să inoveze și să creeze. Este pentru cei cărora li se cere „să rezolve repede” orice problemă. Pentru aceia dintre noi care mutăm munții din loc la muncă, dar și acasă. Suntem cunoscuți pentru faptul că ne descurcăm în orice situație și că ducem lucrurile la bun sfârșit, indiferent de câte greutateți ne lovim. Există multe instrumente și suficiente ilustrații care să te ajute să înțelegi materialul, dar cartea aceasta nu este un manual și nici un ghid de referință. Ea te va învăța elementele de bază, într-o manieră perfect adaptată lumii reale și vieții de zi cu zi. Îți vom arăta cum să manageriezi un proiect, ilustrând ideile cu exemplele grăitoare ale unor situații trăite de alți manageri neoficiali de proiect, care au pus în practică această abordare și au reușit să-și facă treaba mai ușor, mai bine și cu rezultate predictibile.

Am găsit deosebit de interesant faptul că această metodă de management neoficial de proiect are o multitudine de efecte pozitive. Ea completează și sporește abilitățile esențiale de management al timpului și al vieții, atât de necesare în lumea guvernată de viteză, de haos și de supraîncărcare cu informații în care trăim. Aplică această metodă atât la locul de muncă, cât și acasă! Respectă-i în mod consecvent principiile și îți vei descătușa potențialul pentru realizări tot mai impresionante!

La ce să te aștepți

Fiecare capitol începe cu o idee de bază pe care trebuie să ți-o însușești pentru a putea aplica metodologia, urmată de un set de abilități și de instrumentele aferente. Dacă vei rezona cu poveștile și cu principiile prezentate, suntem siguri că vei găsi pasiunea și hotărârea necesare pentru a ți le însuși și a le pune la treabă spre folosul tău

și al celor din jur. Citește și amuză-te pe seama „proverbelor despre managementul de proiect“ și adresează-ți întrebările de verificare de la finalul fiecărui capitol.

Scopul cărții de față este de a te ajuta să te transformi din „bun“ în „grozav“, atât în viața profesională, cât și în cea personală. Cu ajutorul ei, vei învăța cum să depui efort la cel mai înalt nivel al eficienței – indiferent dacă este vorba despre un proiect de mare anvergură la muncă, ori despre faptul că trebuie să planifici o nuntă perfectă. Aplicând în mod consecvent principiile prezentate în volumul de față, vei reuși să obții succes după succes, evitând cicatricile pe care le capătă, de obicei, managerii de proiect de-a lungul carierei.

Capitolul 1

Noul univers al managementului „neoficial” de proiect

EȘTI UN MANAGER NEOFICIAL DE PROIECT?

Înainte de a răspunde, ia în considerare definiția unui proiect:

PROIECT: *un demers temporar, cu un început și cu un final, realizat pentru a genera un produs, un serviciu sau un rezultat singular.*

Pe parcursul activității noastre de consultanță pentru clienți din întreaga lume, am adresat această întrebare către mii de persoane: Ce proporție din viața ta profesională este petrecută lucrând la proiecte? Majoritatea clienților spun că un interval de 60-80% din timpul petrecut muncind este dedicat unui proiect. Dar atunci când întrebăm dacă titulatura postului pe care îl ocupă este de „manager de proiect”, aproape toți răspund cu un „Nu!” categoric – sunt *orice altceva*, mai puțin manageri de proiect. Și atunci când întrebăm dacă li s-a oferit instruire în domeniul managementului de proiect, pentru a face față celor 60-80 de procente din activitatea lor, foarte puțini ridică mâna. Cei mai mulți afirmă că nu au primit nici măcar o zi de instruire formală în direcția managementului de proiect. Noi numim aceste persoane *manageri neoficiali de proiect*.

Dacă îți petreci cea mai mare parte din activitatea profesională lucrând la proiecte și nu ai participat niciodată la o instruire formală în domeniul managementului de proiect, atunci ești un manager neoficial de proiect.

Așadar, dacă îți petreci cea mai mare parte a zilei lucrând la organizarea a diverse proiecte, ești un manager neoficial de proiect. Și nu ești singurul. Mulți dintre noi am intrat pe nesimțite în acest rol și ne confruntăm cu pericolul de eșec al proiectului în fiecare zi, în vreme ce facem toate eforturile pentru a respecta un termen-limită, pentru a ne încadra într-un buget sau pentru a-i împiedica pe colegi (sau pe noi înșine) din a încurca cu totul lucrurile.

Adevărul este că de cele mai multe ori nu reușim. Conform Project Management Institute (PMI), cu sediul în Newtown Square, Pennsylvania, una dintre cele mai mari asociații profesionale din lume, care stabilește normele din domeniul managementului de proiecte:

- Doar 8% din numărul total al organizațiilor obțin „rezultate de top“ în managementul proiectelor;
- 45% din proiecte sunt fie realizate cu o depășire a termenului, fie anulate cu totul;
- Doar 45% din proiecte ating obiectivele pe care le-au stabilit;
- Pentru fiecare 100 de dolari investiți în proiecte la nivel mondial, există o pierdere netă de 13,50 dolari – „pierduți definitiv, iremediabil“.¹

Există speranță

Dacă ai dat greș, dacă nu ai fost mulțumit de modul în care au mers lucrurile sau dacă simți că proiectele tale funcționează, însă e loc de mai bine, s-ar putea să crezi că ar trebui să „dai mai mult“. Dar problemele tale nu apar din cauză că nu te-ai străduit suficient. Fără să fii echipat cu determinarea, aptitudinile și instrumentele potrivite, nu poți transforma cu adevărat proiectele în povești de succes.

Și cum faci să obții aceste lucruri? Ei bine, primul pas esențial – pe care l-ai făcut deja – este să deschizi o carte despre management de proiect. Există pe piață sute de cărți care sunt gata să te învețe despre managementul de proiect. Cele mai multe sunt scrise din punctul de vedere al unui manager de proiect oficial, formal și „adevărat“, în timp ce restul conțin procese intimidante și extrem de complicate și un limbaj specializat.

Așadar, deschizi o carte despre managementul de proiect, citești câteva capitole, te prefaci că „te-ai prins“ de formule și definiții, mai citești câteva capitole și apoi, încet, dar sigur, te simți tot mai copleșit, ca în cele din urmă să intri, pur și simplu, în panică. În acest moment începi să te întrebi dacă ești suficient de inteligent sau de răbdător ca să înțelegi cu adevărat. Ca urmare, închizi cartea, o pui la loc pe raft (sau ștergi fișierul pentru totdeauna) și îți spui în sinea ta: „Ei bine, m-am descurcat binisor până acum, o să improvizez și în continuare, sigur o scot la capăt“. Între timp, volumul de muncă din poziția de manager neoficial de proiect continuă să crească – ceea ce înseamnă că vei simți o presiune tot mai mare pentru a conduce și a gestiona proiecte în mod eficient.

Dar această carte este diferită. Se bazează pe două idei:

1. Managementul de proiect este activitatea secolului al XXI-lea. Aceasta înseamnă că fiecare dintre noi este manager de proiect.
2. Managementul de proiect nu se mai referă doar la gestionarea unui proiect. Presupune, de asemenea, a conduce oameni – oameni ai secolului al XXI-lea. Este o schimbare semnificativă de paradigmă. Astfel, devine esențială stimularea potențialul oamenilor din echipă, antrenarea și inspirarea acestora pentru a oferi tot ce au mai bun pentru proiect.

Nu ai șanse să găsești aceste idei în alte cărți despre managementul de proiect. Spre deosebire de restul materialelor existente pe piață, această carte conține o

formulă pe care te poți baza, demonstrată, pentru a te ajuta să gestionezi proiecte și să conduci oameni în *acest* secol – oameni care lucrează bazându-se pe *cunoștințele* acumulate, care își pun în acțiune *mintea*, care sunt voluntari și pe care nu îi vei putea controla (probabil nu lucrează, oricum, pentru tine, nu-i așa?).

Învață din eșecuri

Înainte de a merge mai departe, ar fi bine să înțelegem de ce eșuează proiectele. Conform PMI, organizațiile cu puține procese formale de management al proiectului în desfășurare (cele pe care PMI le numește organizații cu maturitate scăzută)² sunt mai predispuse să eșueze în proiecte decât companiile care urmează un model de proces. Dar se întâmplă de multe ori ca și organizațiile cu un grad ridicat de maturitate să eșueze. Acestea sunt cele mai întâlnite motive de eșec cu care am avut de-a face:

- lipsa implicării / a sprijinului oferit;
- termene nerealiste;
- prea multe priorități aflate în competiție;
- rezultate dorite / așteptări neclare;
- resurse nerealiste;
- oamenii s-au retras din proiect;
- mediul politic / legislativ;
- lipsa unei „imagini de ansamblu“ pentru echipă;
- planificare deficientă;
- lipsa unui conducător competent;
- schimbarea etaloanelor;
- lipsa sau proasta administrare a bugetului.

Aceste probleme îți sună familiar? Oamenii din întreaga lume se confruntă cu aceleași obstacole. Și toate implică un preț. Tot conform PMI, un proiect eșuat costă cu o treime mai mult decât bugetul inițial. Fie că ești responsabil pentru un proiect de mai multe milioane de dolari sau pentru mai multe de câteva mii, eșecul este costisitor!

Și există costuri și mai mari decât bugetul în sine. Cum rămâne cu oportunitățile pierdute? Clienții nemulțumiți? Pierderea spiritului inovator? Și, cea mai dăunătoare dintre consecințe, afectarea implicării și a moralului angajaților? Oamenii finalizează adesea proiecte întrebându-se cât de mult a contat contribuția lor. Atunci când un proiect eșuează, managerii de proiect (inclusiv cei neoficiali) sunt considerați incompetenți. Moralul celor implicați se prăbușește, iar lipsa de implicare ia amploare. De-a lungul timpului, multe organizații întâmpină dificultăți în a duce la bun sfârșit chiar și cele mai simple proiecte.

Conform PMI, în organizațiile cu un grad scăzut de maturitate, doar:

- 39% din proiecte sunt duse la bun sfârșit la timp;
- 44% sunt finalizate încadrându-se în buget;
- 53% respectă obiectivul inițial sau scopul afacerii.

Învață din succese

După ce am văzut de ce eșuează proiectele, e momentul să analizăm mai atent ce le face să aibă succes. Un proiect de succes:

- îndeplinește sau depășește așteptările;
- folosește eficient resursele și
- consolidează încrederea și moralul pentru proiecte viitoare.

Prea multe persoane consideră că proiectul lor a fost de succes dacă au fost respectate termenele-limită și bugetul. Dar au fost atinse sau depășite așteptările, așa cum presupune prima modalitate de măsurare a succesului? Au fost respectate obiectivele generale ale afacerii? Și chiar au fost folosite eficient resursele – cea de-a doua modalitate de măsurare a succesului?

Prea multe persoane consideră că proiectul lor a fost de succes dacă au fost respectate termenele-limită și bugetul. Dar au fost atinse sau depășite așteptările, așa cum presupune prima modalitate de măsurare a succesului? Au fost respectate obiectivele generale ale afacerii? Au fost atinse obiectivele referitoare la calitate? Și chiar au fost folosite eficient resursele – cea de-a doua modalitate de măsurare a succesului? Mulți manageri de proiect afirmă că și-au finalizat proiectele la timp și respectând bugetul, dar mărturisesc, în același timp, că nivelul calității, gradul de complexitate sau rezultatele proiectelor au avut de suferit. Și, în cele din urmă, moralul – cea de-a treia modalitate de măsurare a succesului – este adesea uitat. Și totuși, ce este mai prețios pe termen lung decât o echipă încrezătoare în forțele proprii, gata să scrie o nouă poveste de succes?

În lumea de azi, cea mare și tare, competitivă la nivel global, se presupune că trebuie să optimizezi resursele, să faci mai mult cu mai puțin și să finalizezi sarcinile la timp și la cel mai ridicat nivel de calitate. Fie că ești un manager de proiect oficial sau unul neoficial, nu îți poți permite să *nu* identifici și să *nu* utilizezi metode de a optimiza resursele umane, tehnice și bugetare.

Fii manager pentru proiecte și lider pentru oameni

În această carte utilizăm sintagmele „manager de proiect” și „lider de proiect” în mod intersanjabil – dacă vrei să fii eficient, trebuie să fii bun la ambele. Când ești responsabil pentru un proiect, ești manager pentru *lucruri* – produse de livrat, termene-limită, grafice de execuție și aria de acoperire a proiectului – dar ești, de asemenea, un lider pentru *oameni* – membrii echipei, clienți, consultanți și da, chiar și pentru „cei mai de sus”. Rolul tău ca lider al oamenilor este de a-i inspira să te urmeze și să se implice în procesul de management de proiect, de bunăvoie și cu entuziasm.

Managementul de proiect se referă în egală măsură la a conduce eficient oameni, precum și la a gestiona în mod competent un proces. Știi fabula cu găina și cu ouăle de aur – probabil îți amintești că gospodarul nerăbdător a ucis găina pentru a pune

mâna pe toate ouăle, dar a sfârșit fără nimic. În termeni de management de proiect, rezultatul este oul de aur, în timp ce echipa de proiect este găina. Adevărata formulă pentru a ieși câștigător în proiecte este OAMENI + PROCES = SUCCES.

Eu, lider?

„Dar nu sunt lider. Nu sunt nici măcar manager“, spui tu. Te înțelegem. Iată o poveste despre un manager de proiect care nu credea că este lider... până când a trebuit să devină unul.

Când faimosul guru în domeniul marketingului, Seth Godin, era tânăr, a acceptat să conducă un proiect la serviciu. El era complet implicat, dar își făcea griji pentru nivelul de implicare al companiei mici, care să zbată să supraviețuiască, din care făcea parte și al echipei de trei ajutoare care îi fusese alocată.

„Fii manager pentru lucruri. Pentru oameni, fii lider!“
Stephen R. Covey

Așa că a inițiat un buletin informativ care „evidenția activitatea fiecărei persoane“ din echipă. „Le scotea în evidență realizările și vorbea despre inovațiile pe care le puneam în practică. Am multiplicat și am distribuit buletinul fiecărei persoane din companie. De două ori pe săptămână, vorbeam despre aventura noastră. De două ori pe săptămână, povesteam despre treaba grozavă pe care o făcea micul nostru trib. După o lună, șase ingineri s-au alăturat tribului cu care lucram... Apoi au fost douăzeci.“ În cele din urmă, treizeci de persoane mâncau, dormeau și munceau non-stop în echipa lui Seth, iar în doar câteva luni au livrat produse care au salvat compania.

După cum explică chiar el: „Au fost cucerii de aventura în sine. Își doreau să ia parte la un efort care conta... Douăzeci de ani mai târziu, persoanele din acea echipă încă mai vorbesc despre ce am construit împreună. Iar eu, atunci un tânăr de 24 de ani, fără experiență și fără subordonați, am avut ocazia să trăiesc niște peripeții grozave“.³

De ce a reușit Seth să atragă persoane atât de dedicate în jurul său? *Pentru că le-a arătat că le prețuiește*. Oamenii vor, în mod firesc, să simtă că persoana lor contează – și își doresc să aducă o contribuție care să conteze și ea.

Doar pentru că poți descrie un proces de management al proiectului nu înseamnă că poți să și conduci oamenii cu succes de-a lungul acestuia. Cât de des ți-ai fi dorit ca alte persoane să fie la fel de motivate ca tine – să le fi putut determina să acționeze mai bine? În lumea de azi a lucrătorilor în domeniul cunoașterii, nu poți „forța“ pe nimeni să facă „mai bine“. Trebuie să *își dorească* să ofere în mod voluntar cele mai bune performanțe, iar tu trebuie să le servești drept inspirație.

Eu, manager de proiect?

În timp ce unii au emoții când vine vorba despre a conduce oameni, tu s-ar putea să te afli la polul opus – te descurci de minune cu oamenii, dar ai emoții în ceea ce privește partea de coordonare a procesului în sine. Dacă așa stau lucrurile, te poți

relaxa! Managementul de proiect nu este o mare filosofie. Deși pentru profesia de manager de proiect a fost adunat un volum impresionant de informație utilă și au fost create aplicații computerizate complexe în domeniu, vei vedea că elementele de bază sunt ușor de însușit. „Fie că este vorba despre un studiu de 50.000 de dolari sau despre un «giga» proiect de 30 de miliarde de dolari, principiile de bază ale managementului de proiect nu ar trebui să se schimbe“, spune un profesionist.⁴

Prin urmare, nu este nevoie să faci această ocupație mai complicată decât este. Un specialist din domeniul managementului de proiect confirmă că, dacă păstrezi în ordine lucrurile simple, totul va merge bine. El spune că „multe dintre proiectele complexe eșuează pentru că [managerii] au uitat chiar lucrurile simple, de bază, nu pentru că nu au putut face față complexității situației“.⁵

Cu cât mai simplu, cu atât mai bine. De fapt, s-ar putea să te descurci mult mai bine fără vastul mecanism utilizat de profesia de manager de proiect. Așa cum am afirmat, există un proces destul de bine analizat pentru gestionarea unui proiect, unul pe care PMI îl definește în detaliu. Pe parcursul acestei cărți vei observa citate din *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK)⁶, ghidul pentru utilizarea setului de cunoștințe al PMI, astfel încât să știi de unde provin principiile pe care ți le expunem.

Fondat în 1969, Project Management Institute (PMI) stabilește standarde pentru profesia de manager de proiect. Această organizație are 454.000 de membri, în 180 de țări.

Am restrâns demersul elaborat al PMI la elementele esențiale și am adăugat propriile constatări despre elementele care asigură succesul unui proiect. Conform PMI, există cinci „categorii în cadrul proceselor“. Practic, nu ar trebui să fie „etape“ sau „faze“ în managementul de proiect, dar ar putea fi mai simplu să ne gândim astfel la ele. Acestea sunt următoarele:

1. Inițiere
2. Planificare
3. Execuție
4. Monitorizare și control
5. Finalizare

În capitolele care urmează vei afla mai multe despre aceste cinci categorii din cadrul proceselor și despre strategiile, abilitățile și instrumentele pe care le poți adopta pentru a atinge succesul în proiecte. Vei învăța, de asemenea, cum să-i conduci și să-i inspire pe cei din echipa ta pentru ca rezultatul să fie un câștig de proporții. În următorul capitol vom studia cum să utilizăm formula OAMENI + PROCES = SUCCES pentru a crea proiecte cu un succes răsunător.

SĂ RECAPITULĂM ↻

Proiectele au devenit fluxul de activitate caracteristic secolului XXI. Cei care activează în domeniul cunoașterii de la toate nivelurile și-au asumat în tăcere rolul de „manager neoficial de proiect”, bazându-se doar pe experiența și pe intuiția lor pentru a ajunge la o finalizare reușită. Este adesea ca și cum ai încerca să pilotezi un avion fără să fi luat lecții de zbor. Ca rezultat, lista de proiecte eșuate este lungă, copleșitoare, frustrantă și foarte costisitoare, atât la nivel personal, cât și organizațional.

OAMENI + PROCES este schimbarea de paradigmă esențială în managementul de proiect din secolul XXI. Reușind să stăpânești autoritatea informală și câteva procese practice, poți deveni un manager neoficial de proiect care se va bucura în mod permanent de succes.

Verifică-ți cunoștințele: Managementul neoficial de proiect

- ✓ Care sunt diferențele dintre managerii de proiect oficiali și cei neoficiali?
- ✓ De ce doar mai puțin de jumătate dintre proiecte își ating, de fapt, obiectivele?
- ✓ Care sunt caracteristicile unui proiect de succes?
- ✓ Ce înseamnă să fii „manager pentru proiecte”, dar „lider pentru oameni“?
- ✓ „Fie că este vorba despre un studiu de 50.000 de dolari sau despre un «giga» proiect de 30 de miliarde de dolari, principiile de bază ale managementului de proiect nu ar trebui să se schimbe.” Ce este adevărat în această afirmație?