

Management de proiect sau managementul oamenilor?

de Bogdan Marchidanu

In acest număr continuăm seria de discuții cu Hilde Corbu, managing partner Trilex, o firmă de consultanță specializată în management de proiect, privind sfera problematicilor incluse în conceptul de management de proiect. Tema din acest număr este legată de rolul managerului de proiect ca lider de echipă și de mijloacele de leadership prin care el poate determina succesul unui proiect.

eWEEK: *Cum ajunge lider un manager de proiect?*

Hilde Corbu: În general se vorbește foarte mult despre proceduri, termene limită, livrabile, însă în spatele tuturor acestor lucruri sunt oamenii. Componenta de echipă nu se vede foarte bine inițial, dar de ea depinde în mod critic succesul unui proiect. Orice proiect înseamnă provocări și constrângeri, iar rezolvarea acestora înseamnă găsirea de soluții, dar nu individuale, ci de grup. Aceste soluții se vor traduce apoi în metodologii, bune practici și așa mai departe. Managerul de proiect este aici undeva la mijloc, între echipă și beneficiarii proiectului. Problema managerului de proiect este de a obține o echipă performantă. De obicei, instrumentele lui nu sunt la fel de puternice precum cele ale managerului funcțional. Ca atare, el nu se poate baza decât pe metodele de leadership pentru a-și motiva membrii echipei.

eWEEK: *Care ar fi cea mai importantă calitate umană pentru un manager de proiect din acest punct de vedere?*

H.C.: El are nevoie de un set întreg de calități umane. Managerul de proiect trebuie să fie un lider. El trebuie să aibă viziunea proiectului și să poată comunica celorlalți care este obiectivul final și cum se poate ajunge la el. În același timp, trebuie să fie manager, pentru că trebuie să creeze un cadru structural de lucru, și aici vorbim de proceduri, procese, raportări etc. Nu în ultimul rând, el trebuie să dovedească abilități bune de facilitator. El ajunge adesea să fie un negociator în cadrul

echipei, pentru aplanarea diferendelor și chiar a conflictelor. În fine, o altă dimensiune umană este aceea de mentor. El are datoria de "crește" oamenii din echipă prin împărtășirea experienței proprii. Ei bine, pentru armonizarea tuturor acestor calități umane necesare este nevoie de flexibilitate. Managerul de proiect trebuie să învețe abilitatea de a „citi oamenii” ca să-i motiveze pe aceștia să dea randament maxim conform propriilor caracteristici umane.

eWEEK: *Din toate aceste calități, care este un dat natural și care se învață?*

H.C.: Sunt calități umane, precum empatia, despre care îmi este imposibil să cred că se educă. În același timp, multe caracteristici umane ale unui manager de proiect de succes pot fi antrenate. De pildă, orice manager de proiect se poate auto-educa să asculte cu mai mare atenție oamenii, să fie mai atent la detalii și să comunice cu adevărat cu ei. Treptat, un astfel de om începe să „citească oamenii”, chiar dacă nu a fost înzestrat din naștere cu așa ceva. Iar dacă el mai reușește să și construiască o echipă de proiect conform dorințelor personale ale fiecărui membru, concentrând eforturile tuturor în direcția dorită de beneficiarul proiectului, atunci succesul unui proiect este ca și garantat.

eWEEK: *Există niște cote de importanță între leadership personal și management în cazul unui manager de proiect?*

H.C.: Practic, un manager de proiect trebuie să fie și manager și

lider. La începutul proiectului, el are foarte multă nevoie de calitățile de lider, pentru crearea unei viziuni comune. Odată realizată viziunea, intervin abilitățile de planificator.



Hilde Corbu,
Managing Partner, Trilex

eWEEK: *Sunt multe situațiile în care abilitățile manageriale ale unui manager de proiect sunt prea puțin evolute?*

H.C.: Am întâlnit destule cazuri. De altfel, noi asta le și propunem potențialilor clienți prin cursurile noastre de fundamente ale managementului de proiect. Sunt destule cazuri în care oamenii intră în proiecte conform intuiției și bunului simț, dar la un moment dat constată nevoia unei mai mari rigurozități a actului de gestionare a proiectului. Sunt lucruri care se pot învăța și asimila prin intermediul cursurilor precum cele oferite de noi.

eWEEK: *Managementul de proiect este artă în aceeași măsură ca și o știință. Va evolua acest concept spre cel de știință clar definită?*

H.C.: Nu cred. Mai degrabă va rămâne o artă îmbinată cu o știință, pentru că aici vorbim de oameni, și câtă vreme sunt oameni implicați și nu roboți, va fi mereu nevoie de arta de a-i conduce. Cele mai dificile probleme din cadrul proiectelor sunt și vor rămâne cele generate de echipe, ca și ansambluri de oameni care au un scop comun. Oamenii pot fi învățați metodologii și instrumente de management de proiect, însă cealaltă componentă, cea de interacțiune cu echipa este destul de complicată și imposibil de formalizat în termeni de reguli și proceduri.

eWEEK: *La modul real, este greu ca un proiect manager să-și aleagă echipa. Ca atare, cresc șansele de conflict în interiorul echipei. Devin prioritare anumite abilități umane?*

H.C.: Este nevoie clar de instaurarea unor reguli de echipă și el personal are nevoie de întărirea abilităților personale de facilitator în sânul echipei. Trebuie să știe foarte bine ce grad de libertate poate acorda membrilor și când anume trebuie să pună piciorul în prag. În definitiv, scopul este ca echipa să funcționeze pentru transpunerea proiectului în realitate, chiar dacă nu toată lumea se iubește cu toată lumea.

eWEEK: *În ce măsură este fezabilă apelarea la companii specializate pentru activități precum team building sau comunicare internă în cadrul echipei?*

H.C.: Poate fi de ajutor, mai ales în cazul unor proiecte complexe, cu oameni care nu lucrează în același birou și poate nici măcar în aceeași clădire. Partea de team building este chiar recomandată pentru astfel de proiecte complexe, unde echipa implicată în proiect este de mari dimensiuni. Pentru proiecte de mai mici dimensiuni, asemenea activități externalizate pot fi utile, dar nu și neapărat necesare. **e**