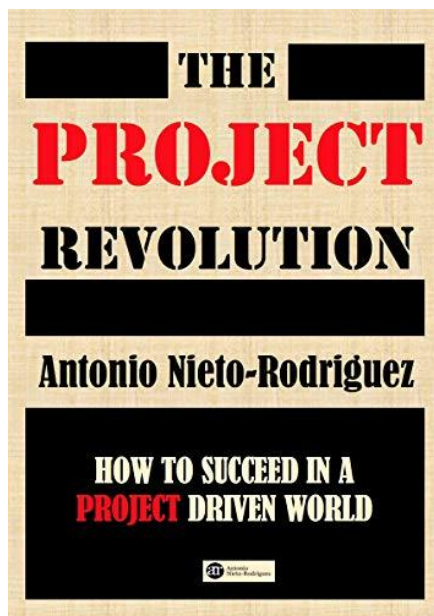


REVOLUȚIA PROIECTULUI

Cum să reușești într-o lume condusă de proiecte

Antonio Nieto-Rodriguez



Este vara, ne putem bucura de concediu și de ceva mai mult timp pentru a citi o carte bună alături de alte treburi cotidiene. *Revoluția proiectului – Cum să reușești într-o lume condusă de proiecte* - este o carte care merită să o ai în bibliotecă, deoarece ar trebui să o citești pe-ndelete iar unele capitole ar merită citite din nou și din nou. Autorul cărții, Antonio Nieto-Rodriguez (www.antonionietorodriguez.com) este lider mondial în managementul proiectelor și implementarea strategiei. El este creatorul unor concepte precum **Ierarhia Scopului**, prezentată de Harvard Business Review și **Revoluția Proiectului**. Practician experimentat, Antonio a fost președinte al Project Management Institute – PMI-USA în 2016 și este în prezent director al Biroului de Management de Program la GlaxoSmithKline Vaccines, fiind autorul uneia dintre cele mai vândute cărți **The Focused Organization**.



În cartea *Revoluția Proiectului* (despre care aș dori să prezint câteva pasaje), puteți găsi o viziune asupra lumii de astăzi, alături de afirmația: *“Proiectele schimbă lumea. Proiectele fac visele imposibile, posibile.”*

Conform cercetărilor recente, numărul persoanelor care lucrează în roluri bazate pe proiecte va crește de la 66 de milioane (în 2017) la 88 de milioane (prognoza 2027). Iar valoarea activității economice la nivel mondial orientată spre proiect va crește de la 12 trilioane de dolari (în 2013) la 20 de trilioane de dolari (prognoza 2027). *Acestea sunt milioane de proiecte care necesită milioane de manageri de proiect pe an.*

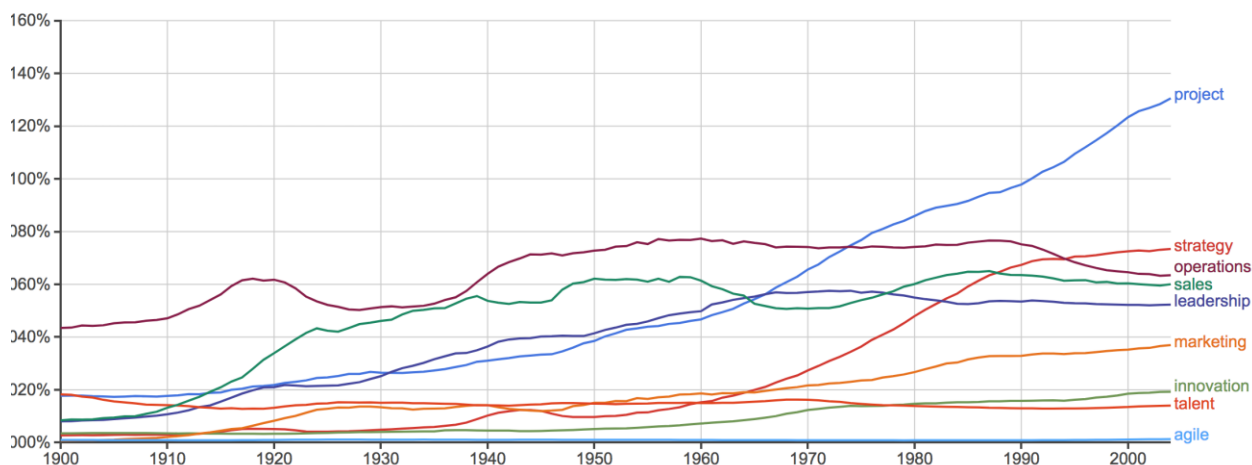


Figura 1. Potrivit vizualizatorului Ngram de la Google, „Proiectul” este cel mai popular din acest set de cuvinte utilizate frecvent în afaceri și management, iar popularitatea sa crește.

Figura 1 ilustrează această întrerupere masivă, dar neobservată, graficul aratand numărul de ori în care „proiectul” mondial apare pe un vast corp de surse tipărite publicate între 1900 și 2000 în comparație cu alți termeni de management și afaceri obișnuite, precum „strategie”, „operațiuni”, „vânzări”, „leadership”, „inovație” și „talent”. ***Asta descrie drept Revoluția proiectului.***

Această perturbare tăcută afectează nu numai organizațiile, ci și natura muncii și întreaga noastră viață profesională. Traseul tradițional de carieră cu o singură companie din generațiile anterioare este acum o amintire îndepărtată. Astăzi, oamenii își schimbă fericit și rodnic locurile de muncă și angajatorii, de mai multe ori în timpul carierei. Cred că această tendință se va accelera și că, ***carierile profesionale, vor deveni o succesiune de proiecte.*** O altă tendință notabilă legată de aceasta este creșterea ocupării forței de muncă independente - potrivit Quartz at Work, o companie de consultanță în domeniul resurselor umane, numărul americanilor care lucrează pentru ei înșiși s-ar putea triplă până în 2020. Vor gestiona în mod eficient un portofoliu de proiecte.

Revoluție globală

Cu cât te uiți mai mult, cu atât vei vedea mai multe proiecte. Pe biroul meu, am o gramada de exemple. De exemplu, în decembrie 2016, Senatul SUA a aprobat în unanimitate Legea pentru Îmbunătățirea și Responsabilitatea Managementului Programelor (PMIAA), care va spori responsabilitatea și practicile bune în managementul proiectelor și programelor în întregul guvern federal al SUA. PMIAA va reforma politica federală de management a programelor în patru moduri importante:

- crearea unei serii formale de locuri de muncă și a unei cariere pentru managerii de programe și proiecte din guvernul federal
- dezvoltarea unui program bazat pe standarde și a politicii de gestionare a proiectelor în cadrul guvernului federal
- recunoașterea rolului esențial al sponsorizării și angajamentului executiv, prin desemnarea unui executiv superior din agențiile federale care să fie responsabil pentru politica și strategia de management a programelor și a proiectelor
- schimbul de cunoștințe despre abordările de succes ale managementului programelor și proiectelor printr-un consiliu interagențial privind managementul programelor și proiectelor.

În Marea Britanie, la 6 ianuarie 2017, Asociației pentru Managementul Proiectelor (IPMA) a primit o Cartă Regală. Primirea unei Carte Regale marchează o realizare semnificativă în evoluția managementul de proiect și va avea implicații pozitive pentru cei care fac și caută să facă o carieră în acest domeniu. ***Carta recunoaște profesia de management de proiect, răsplătește asociația care își susține cauza și oferă oportunități celor care își practică disciplinele.*** De asemenea, am o notă de la o conferință la care am participat în care un senior executiv de la IBM a spus: „***În curând în IBM, nu vom mai avea fișe de post, vom avea doar descrieri de proiect.***” Suna a progres !

Nu este singurul. Grupul Richards este cea mai mare agenție publicitară independentă din SUA, cu facturi de 1,28 miliarde de dolari, venituri de 170 de milioane de dolari și peste 650 de angajați. Stan Richards, fondatorul și CEO-ul său, a eliminat aproape toate nivelurile sale de management și denumirile postului, lăsând doar cel al managerului de proiect.

În alt exemplu, în 2016, Nike căuta să ocupe un post vacant la sediul său european. Fișa postului a fost Director de strategie corporativă și dezvoltare pentru Regiunea Europeană, Orientul Mijlociu și Africa (EMEA). Un astfel de loc de muncă ar implica în mod tradițional planificarea strategică, analiza pieței și competențele de informații competitive. Spre surprinderea mea, locul de muncă a fost descris drept „management de proiect”. ***Aceasta înseamnă că Nike căuta pe cineva care să poată implementa***

proiecte transversale și strategice pentru funcția sa de strategie. Aceasta a fost o schimbare clară de focus și cultură: *de la planificare și activități de zi cu zi la implementare și proiecte.* Și Nike nu este singură - am văzut descrieri de joburi similare pentru funcțiile de strategie la UPS, Amazon și altele.

Cu toții suntem acum revoluționari

Apariția proiectelor ca motor economic al timpurilor noastre este tăcută, dar incredibil de perturbatoare și puternică. Și această perturbare masivă nu are doar un impact asupra modului în care organizațiile sunt gestionate. Fiecare aspect al vieții noastre devine un set de proiecte. Principalele implicații, pe care le voi cuprinde în această carte, sunt următoarele:

- **Educație:** timp de secole, învățarea s-a realizat prin memorarea cărților și munților cu materiale scrise. *Astăzi, sistemele educaționale de top, începând de la vârste fragede, aplică conceptul de proiecte didactice. Aplicarea teoriilor și experimentarea prin proiecte s-a dovedit a fi o metodă de învățare mult mai bună și în curând va deveni norma.* Care sunt implicațiile acestui fapt pentru modul în care suntem învățați și organizațiile care oferă educație?
- **Cariera:** Nu cu mult timp în urmă, carierele profesionale au fost făcute într-o singură organizație. De-a lungul secolului XX, majoritatea oamenilor au lucrat pentru o singură companie. Astăzi este probabil să lucrăm pentru mai multe companii și, *la un moment dat, vom deveni, cel mai probabil, independenți, lucrând în principal la proiecte. Acest tip de carieră este cel mai bine abordat ca un set de proiecte în care aplicăm lecțiile pe care le-am învățat de la joburile anterioare, companii și industrii în timp ce ne dezvoltăm pentru următoarea noastră mișcare de carieră, de multe ori nu se știe în avans.* Ce înseamnă cariera proiectului pentru angajatori și angajați?
- **Guvernanța corporativă:** Consiliile de administrație joacă un rol esențial în crearea de valori și succesul organizațional pe termen lung. În momentele actuale, furnizarea de direcție și prioritizarea inițiativelor au devenit competențe esențiale pentru consilii. *Când organizațiile execută prea multe proiecte strategice fără o prioritate clară din partea de sus, acestea vor fi răspândite prea puțin: echipele vor lupta pentru resurse, angajamentele care vor contribui la anumite proiecte nu vor fi respectate și majoritatea proiectelor nu vor respecta estimările inițiale ale costurilor, timpului și beneficiilor.* Dimpotrivă, necunoașterea obligațiilor de răspundere ale directorilor în aceste aspecte este o slăbiciune a guvernanței corporative care poate avea consecințe devastatoare pentru corporații, distrugând o cantitate vastă de valoare și aducând de multe ori corporațiile în pragul prăbușirii. Cum vor fi restructurate și guvernate organizațiile noastre pentru a maximiza crearea de valori și impactul proiectelor?
- **Democrația:** actuala criză pe care o vedem în sistemele politice din întreaga lume i-a determinat pe academicieni și pe alții să propună noi modalități de guvernare a țărilor. Unul dintre cele mai revoluționare experimente a fost realizat în Irlanda. Convenția privind Constituția, instituită de guvernul irlandez în 2012, a vizat o serie de potențiale reforme constituționale, inclusiv dacă ar trebui să schimbe sistemul electoral sau să reformeze parlamentul. *Noutatea este că fiecare subiect este abordat printr-un proiect.* O treime din numărul convenției este format din membri parlamentului irlandez, iar două treimi sunt alcătuite din cetățeni obișnuiți, selectați la întâmplare din populația irlandeză și lucrează la proiect într-un interval de timp limitat. Cum va fi redimensionată și revitalizată democrația prin proiecte?
- **Teoria economică și indicatorii de prosperitate:** Progresul a fost măsurat în mod tradițional pe baza puterii de cumpărare sau a venitului pe cap de locuitor. Dar ceea ce marchează cu adevărat progresul este altceva în fundal: *de-a lungul istoriei, atât societățile, cât și persoanele fizice au câștigat o capacitate mai mare de a realiza proiecte. Indicatorii tradiționali, izvorâți*

din teoria economică, erau buni atunci când lumea era mai previzibilă, dar nu mai este așa. În viitorul apropiat, s-ar putea să ne uităm la indicatori economici bazați pe capacitatea reală a unei țări sau companii, de a derula proiectele sale. Acesta ar putea fi un indicator mai adecvat al puterii economice și sociale. Ce fel de noi indicatori legați de proiecte ar trebui să introducă economiștii pentru a măsura progresul și prosperitatea efectivă?

Predicția mea este că până în 2025, indiferent de industrie sau sector, liderii și managerii seniori vor petrece cel puțin 60% din timpul lor selectând, prioritizând și conducând execuția proiectelor. Toți vom deveni lideri de proiect - în ciuda faptului că nu am fost niciodată instruiți să fie așa!

În acest nou peisaj, proiectele devin modelul esențial pentru a aduce schimbări și a crea valoare. În Germania, de exemplu, aproximativ 40% din cifra de afaceri și activitățile companiilor germane sunt realizate ca proiecte. Aceasta va crește doar. De fapt, procente similare pot fi găsite în majoritatea economiilor occidentale. Cifrele sunt cu atât mai mari în China, cât și în alte economii asiatice de vârf, unde activitatea bazată pe proiecte a fost un element esențial în dezvoltarea lor economică. Așa-numita economie gig este condusă de proiecte. Nu greșiți, asistăm la creșterea economiei de proiect.

Și vestea bună este că munca bazată pe proiect este centrată pe om. Credința mea este că munca bazată pe proiect va crește accentul pe oameni. Proiectele nu pot fi realizate de mașini; au nevoie de oameni care să facă treaba. Oamenii trebuie să se adune în jurul scopului proiectului, împărțind munca, legând, interacționând și abordând aspecte emoționale pentru a crea o echipă performantă. Tehnologia va juca, desigur, un rol în proiecte. Aceasta va îmbunătăți selecția de proiecte și va crește șansele de succes. Dar tehnologia va fi un facilitator și nu obiectivul. Revoluția proiectului va fi condusă de oameni, nu de roboți. Va fi condus de oameni ca tine.

Canvasul de proiect

Unul dintre scopurile principale ale acestei cărți este de a vă oferi un cadru ușor de aplicat pentru a vă ajuta să reușiți în această nouă lume condusă de proiecte. După ce am studiat sute de proiecte de succes și eșuate, de la cele individuale mici (cum ar fi renovarea unei case) până la transformarea Rwanda după genocidul din 1994, am dezvoltat un instrument simplu - **Proiectul Canvas** - care poate fi aplicat de orice persoană, echipă, organizație sau țară. Cadrul, care acoperă principiile și fundamentele de bază ale proiectelor pe care toată lumea ar trebui să le cunoască, este practic și ușor de implementat. Este un instrument dovedit care vă va ajuta în proiectele de conducere cu mai mult succes și în realizarea viselor dvs. într-o realitate. **Proiectul Canvas este alcătuit din patru domenii majore**, care sunt defalcate pe dimensiuni:

- **De ce:** rațiunea, scopul și pasiunea pentru lansarea și implementarea cu succes a proiectului
- **Cine:** responsabilitatea și guvernanta care vor asigura resurcarea și livrarea proiectului
- **Ce, cum și când:** aspectele dificile ale proiectelor (definiție, proiectare, planuri, repere, cost, risc, achiziții), precum și aspectele moi (motivație, abilități, părți interesate, schimbare, comunicare)
- **Unde:** organizația, cultura, prioritățile și contextul (intern și extern) în care se derulează proiectul.

Toate detaliile sunt explicate în capitolul cinci. Sper să vă placă și să învățați din citirea acestei cărți.

Ing. Marius Gaitan, PMP, PMI-PBA