

Cât de multe cunoștințe sunt suficiente pentru un PM?

Schimbarea mediului cunoștințelor - **The Knowledge Wave**

În urmă cu 15 sau 20 de ani Managementul de Proiect însemna puțin mai mult decât urmărirea unui proiect. Era vorba de construirea unui plan detaliat și apoi de executarea acestui plan cu cât mai puțin variații posibile. Ca urmare, cunoașterea a ceea ce se întâmpla în plan era de o importanță vitală deoarece acesta era modul în care era monitorizată dezvoltarea proiectului.

Toată raportarea și urmărirea proiectului se baza pe ceea ce cunosteam - avem actualizări săptămânale privind progresul, pe care apoi le prelucram în rapoartele de stare care conțineau aceste date împreună cu explicațiile pentru variații, riscurile principale și problemele, etc. Project Managerii puteau să pună aceste rapoarte într-o manieră relativ simplă, pentru că aveau la îndemână toate aceste informații – ei erau în centrul tuturor activităților.



Astăzi lucrurile sunt aproape total diferite

În majoritatea proiectelor actuale, project managerul are un control mai puțin direct asupra alocării și urmării lucrurilor. Tehnici și metodologii noi, așa cum este **Agile**, reprezintă doar un exemplu evident în care echipele sunt autoadministrate, dar chiar și în abordările tradiționale de execuție a proiectului, există o mult mai mare autonomie a echipelor. Trebuie să recunoaștem faptul că echipele funcționează mai bine atunci când au un anumit grad de control asupra muncii lor, ceea ce a condus la echipe de lucru mai mici dar cu o flexibilitate mai mare pentru lucrurile practice.

Astăzi, suntem conștienți că aceste instanțee periodice ale progresului sunt mai puțin importante decât luarea în considerare previziunilor pentru viitor – este o orientare mai mare asupra "**Vom finaliza la timp?**" și ceva mai mică asupra "**Suntem în grafic la acest moment?**" Recent, am observat o creștere a concentrării dincolo de proiectul în sine, asupra beneficiilor de business pentru care proiectul este conceput (conceptul **PM 2.0** menționat și de Harold Kerzner).

Asta nu inseamna că progresul proiectului conform planului nu este important, ci doar ca este mai puțin important decât este folosit și, cu siguranță nu este un element primordial, pe care trebuie să se concentreze Project Managerul. Avansul tehnologic a produs diferite soluții software, care pot urmări și raporta simplu progresul proiectului la nivel de activitate, cu implicarea redusa sau deloc a Project Managerului. Managerii de proiect pot pur și simplu doar sa vada Rapoartele de Variație (**Variance Report**) pentru a sti imediat unde să-și concentreze efortul pentru managementul activitatilor. Pot alocă astfel restul timpului asupra funcțiilor de conducere pentru valoarea adăugată, prevenind astfel apariția de noi probleme.



Această schimbare către oameni-focusati și management proactiv, necesită ca managerii de proiect să aibă diferite cunoștințe, din ce în ce mai eficiente. În zilele noastre, pentru a reuși, managerii de proiect trebuie să știe și :

- modul în care proiectul lor se încadrează în organizație, dependențele și nevoile care au condus la aprobarea proiectului.
- ce motivează și face mai puternic fiecare membru al echipei de proiect;
- ce provocări pot să afecteze capacitatea echipei ...etc.

Având astfel de cunoștințe, managerul de proiect poate fi capabil să aibă o abordare mai proactivă de management, prin care să reușească mai mult să prevină problemele, decât să le tot corecteze și astfel să implementeze soluții care se aliniază mai bine cu scopul proiectului.

Costul lipsei de evoluție

Echipele evoluează în modul în care lucrează, deoarece această evoluție este inevitabilă și extrem de necesară. Ca urmare, Project Managerii care nu pot sau nu doresc să evolueze în modul în care gestionează proiectele vor fi din ce în ce mai în afara ritmului și își vor pierde eficacitatea. În cazul în care efortul lor se concentrează pe încercarea de a înțelege doar analiza la nivel de activitate, a ceea ce se întâmplă în prezent într-un proiect, ei vor crea fricțiuni cu o echipă care lucrează într-un mod mai colaborativ, pentru a atinge obiectivele intermediare de peste câteva zile și săptămâni.



Deoarece acestor Project Manageri le va lipsi înțelegerea perspectivei, a obstacolelor potențiale și a barierelor viitoare, ei vor fi în imposibilitatea de a atenua sau elimina aceste provocări. Prin efect de domino, asta va reduce capacitatea echipei de a furniza livrabile și va îndepărta echipa de Project Manager.

Din punct de vedere al stakeholderilor, dacă Project Managerul nu furnizează informații aliniate cu prioritățile și preocupările individuale ale acestora, va produce mai multe întrebări și provocări în relația cu aceștia. Toate acestea sunt probleme la care, dacă project managerul nu este pregătit să răspundă corect și complet, vor duce la pierderea credibilității lui și a echipei față de stakeholderi.



Project Managerii care nu se adaptează la aceste cerințe privind cunoștințele lor, vor descoperi că de fapt își fac singuri mai mult de lucru. Raportările în cadrul proiectului și către clienți trebuie axate acum mai mult pe previziuni decât pe starea actuală, deoarece asta este ceea ce se așteaptă de la Project Manageri atunci când raportează starea proiectelor lor. ***Dacă au doar cunoștințe legate de starea actuală a activităților individuale, project managerii vor trebui să aloce mai mult timp pentru revizuire și probabil vor fi mai puțin pregătiți pentru a furniza informații în timp util și exacte către stakeholderi.***

Concluzii

De obicei, fiecare dintre noi nu ne gândim la cunoștințe ca fiind un element critic pentru management de proiect, deoarece ne concentrăm mai mult pe competențe și aptitudini. Pe de altă parte, dacă nu avem cunoștințele potrivite (sau dacă acele cunoștințe sunt incomplete), nu avem încredere să le aplicăm iar asta poate produce o reducere a eficienței și a capacității de a furniza proiecte de succes. Este de remarcat faptul că acesta este unul dintre elementele care face ca partenerii noștri și membrii echipei să-și piardă încrederea.

Pentru majoritatea Project Managerilor, cunoștințele de care au nevoie sunt disponibile, membrii echipei vor discuta bucuroși tendințe și previziuni (de fapt, ei ar vorbi mai degrabă despre asta decât se concentreze pe măsurarea procentului finalizat sau pe alte sarcini de bază), iar stakeholderii vor explica fericiți care sunt preocupările și prioritățile lor.

Dificultatea nu constă în faptul că aceste cunoștințe sunt greu de găsit, ci rezidă în faptul că unii Project Manageri nu doresc să adopte acest nou mod de gândire și să accepte implicațiile privind modul în care acestea funcționează.

Eng. Marius GAITAN, PMP
Senior Project Manager & Civil Engineer