



چگونگی انتخاب مدیران پروژه^(۱)

ترجمه و تدوین: حسن یاریگروش *

مقدمه:

اخيراً یکی از مراکز علمی مواجه با این مسأله شده است که: کدام یک از نمونه‌های شخصیتی می‌توانند مدیران پروژه شوند؟ آیا سازمان‌ها و شرکت‌ها باید روش‌های گوش دادن و فراگیری را مورد توجه قرار دهند یا اینکه به سراغ ویژگی‌های مدیریتی مبتنی بر شخصیت افراد رفته و آنها را تقویت کنند. آیا تقویت توانمندی‌های ذاتی و سبک شخصیت افراد بهتر از آموزش به کسانی که نوع شخصیت آنان ممکن است ما را در دسترسی به اهدافمان محدود سازد نیست؟

متأسفانه پاسخ به این سؤالات به عنوان یک معما و مشکل روز محیط‌های کسب و کار مطرح

است. خصوصاً اینکه معمولاً در سازمان‌هایی که درگیر مدیریت پروژه‌های رسمی هستند، به افرادی که قبلاً در همان سازمان دارای تجربه بوده‌اند برای واگذاری این مسئولیت‌ها توجه می‌شود. این همان چیزی است که به ندرت اتفاق می‌افتد از بین این افراد، کسانی با قابلیت و کیفیت کامل یافت شوند که توأمان دارای مهارت‌های رهبری و مدیریت بوده و خصوصاً در امر مدیریت پروژه خیره باشند.

اخيراً ساختن مدیران پروژه (Making P.M) در چندین سازمان آغاز شده که نویسنده براساس تجربیات و تحصیلات دانشگاهی و هم چنین درجه علمی در زمینه علم رفتاری در محیط‌های کسب و کار تلاش کرده است به این سؤال مهم پاسخ گوید.

آیا ما می‌توانیم بگوییم مدیران متولد می‌شوند و ساخته نمی‌شوند؟

این سؤال یک پاسخ باروایی بسیار بالا دارد. اگر شما فقط یک دقیقه از وقتتان را صرف کاوش و بررسی این موضوع نمایید، به سرعت در خواهید یافت که توصیه قدیمی مبنی بر واگذاری مدیریت پروژه به افرادی که دارای مهارت مدیریت و سرپرستی هستند را باید فراموش کنید.

البته این امر خیلی هم آسان نیست. جداً بدون توجه به

آنها تغییر بوجود آوریم چیزی نیست که در کلاس درس و با آموزش اتفاق افتد.

فراموش نکنیم که همواره شخصیت‌ها تغییر را به وجود می‌آورند. در سال ۱۹۸۰ که آقای "جک ولش" به عنوان مدیرعامل شرکت بزرگ جنرال الکتریک آغاز بکار کرد، نظر اجماع بر این بود که مدیری بی‌رحم و تندخو به شرکت آمده و اوست که کارشناسان را از حضور در جلسات محروم و امکانات موجود را حذف و جدا کرده و وضعیت حقوقی را بهم خواهد ریخت. اکنون او رفته است و هنوز به عنوان بهترین مدیرعامل شرکت از او نام می‌برند. اما این امر یک شبه (overnight) رخ نداد و چنین مدیری محصول برنامه‌های آموزش رسمی که در سازمان‌ها معمول است نبود. ویژگی و شایستگی چنین مدیری این بود که در حالی که به زمام قدرت تکیه کرده بود با صبر و حوصله تلاش کرد تا کارکنان به مرور خود را با روش او تطبیق دهند.

مدیران پروژه نمونه نمی‌توانند اینگونه باشند چرا که آنان فقط برای موفقیت تربیت و هدایت می‌شوند و تیم‌کاری آنان پذیرش مشتاقانه‌ای از رهبری آنان دارند.

آموزش حساسیت (sensitive training)

بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ مسأله‌ای به نام آموزش حساسیت را مطرح می‌کنند. به این ترتیب که مراکز توسعه پرسنلی در بیرون از سازمان و یا داخل طراحی می‌شود. این مراکز وظیفه دارند تا پس از انتخاب افراد، رفتارهای مورد انتظار را با آنان تطبیق (adjusted) دهند.

در اینجا یک سؤال مطرح است و آن اینکه:

چرا کارکنان در جایگاه‌ها و مسؤولیت‌هایی که دارند نیازمند تغییر رفتار خود هستند؟ زیرا اغلب آنان بر حسب توانمندی‌های فردی خود به گونه‌ای عمل می‌کنند که مقاصد و نیت خوب خود را با رفتار بدشان نابود می‌کنند.

نگاه‌های زیادی در خصوص این رفتارها وجود دارد، بطوری که بعضی از آنها غالباً برای هر یک از ما گناه و خطا محسوب می‌شوند. پرخاشگری، فریبکاری، ستیزه‌جویی، کمبود احترام از ویژگی‌ها و صفات برجسته‌ای هستند که باید تغییر و تربیت شوند. گاهی اوقات تخلف یک زیرکی و زرنگی محسوب می‌شوند، مثل طرفداری کردن، انکار کردن و بی‌محلگی کردن در موقعیت‌های خاص...

ما یک اصل آسان را برای خود مسلم فرض کرده‌ایم و آن اینکه ساختن مدیران پروژه با تجربه و با مهارت، از طریق آموزش دهی فرآیند مشکلی نیست. اما باید توجه کنیم که فرآیند شکل دهی به رفتار افراد این گونه نیست چرا که در این جا ما تغییر شخصیت‌ها و کردارها را دنبال می‌کنیم و این امر چیزی بیش از اضافه کردن

ظرفیت و توانمندی در غیاب دیگران امکان تولید نتایج مورد انتظار وجود دارد؟ در این حال انتخاب نوع (ب) شما را در راستای ساختن مدیران پروژه کمک می‌کند. ولی اجازه دهید ابتدا نگاه فشرده‌ای به این دو انتخاب داشته باشیم:

انتخاب نوع اول:

در این حالت مهارت‌های مدیریت پروژه وجود دارد- ویژگی‌ها و قابلیت‌های مدیریت پروژه وجود ندارد.

ابتدا توجه کنید که کسب مهارت‌های مدیریت پروژه خیلی مشکل نیست. برای خیلی از بخش‌های مدیریت پروژه و فرآیندهای آن، شما با اقدامات طبیعی و آسانی مواجه هستید. مهمترین چالش شما این خواهد بود که به مدیران یادآور شوید که بجای نگاه عملیاتی نگاه پروژه‌ای به موضوع داشته باشند.

بعد از این اقدام واقعاً برای مدیریت پروژه چه چیزی مهم است؟ تدوین یک چارت پروژه-به این معنا که اهداف تدوین و تعریف شوند، به استراتژی‌ها که اهداف را تحقق خواهند داد توجه شود و مقررات مورد نیاز وضع شوند. آیا اینها از اقدامات بدیهی مدیریت نیست؟ طبیعی است که جدول زمان‌بندی و پیش‌بینی بودجه، مدیریت نیروی کار، ردیابی فرآیند کار، گزارش دهی و ارتباطات-اینها نباید از چشم مدیران دور بماند.

بنابراین فرض کنیم که کاندیدای مدیریت پروژه از مدیران با تجربه باشند، ما می‌توانیم انتظار داشته باشیم که این افراد می‌توانند مهارت‌های مورد لزوم برای تطابق تجربه در میدان اجرای پروژه‌ها را فراگیرند. مضافاً اینکه چنین مهارت‌هایی حتی توسط مدیرانی که دارای تجربه مدیریتی هم نیستند می‌تواند به آسانی فرا گرفته شود. به هر حال توجه داشته باشید پریدن به حوزه مدیریت پروژه‌ها خصوصاً در غیاب تفویض اختیار روشن یک ریسک بزرگ است.

انتخاب نوع ب:

در این حالت ویژگی‌های شخصیتی برای رهبری پروژه‌ها وجود دارد-مهارت‌های مدیریت پروژه وجود ندارد.

اگر ما این شرط اولیه را بپذیریم که مهارت‌های مدیریت پروژه اکتسابی است، چرا آن را به مذاکره نگذاریم؟ چرا نتوانیم یک کاندید مدیریت پروژه را که دارای دانش و مهارت‌های این کار است با روش‌های آموزش نوین برای هدایت، بکار نگیریم؟ واقعاً بخشی از این اقدامات را، انجام می‌دهیم. ما می‌توانیم آگاهی‌های یک تیم پروژه را با هدایت بالا ببریم. خصوصاً برخی از چالش‌های مدیران باهوش‌تر را به دیگر مدیران گزارش کنیم.

ولی این امر بیشتر از یک برنامه آموزشی است. این موضوع صرفاً یک دانش که تلاش می‌کنیم بر اطلاعاتمان اضافه کنیم نیست. به تعبیر دیگر ویژگی‌های شخصیتی که تلاش می‌کنیم تا در

دانش و مهارت یک فرد است.

بسیار روشن و واضح است که آموزش حساسیت (training sensitivity) یک عمر کوتاهی دارد. به عنوان نمونه مدیران اجرایی و پرمشغله به مدت یک هفته به یک دوره آموزش فشرده و سخت اعزام می شوند که فرصتی برای نگاه به خود و مرور عملکردی از خود داشته باشند. هنگامی که آنان با نوع رفتارها و تصمیماتی که داشته اند مواجه می شوند دچار شوک می شوند چرا که احساس می کنند هر گونه اقدام آنان نیاز به اصلاح داشته است. هفته بعد آنان به محیط کار پرفشار شغلی خود بر می گردند و جالب است که به سرعت به اولین بحرانی که برخورد می کنند، هر کدام از آنان به چارچوب فکری و مدیریتی خود باز می گردند. آنقدر این حادثه به راحتی اتفاق می افتد که هیچکس حتی خود مدیران باور نمی کنند.

کدام گزینه بهترین است؟ Which choice is best

چیزی که به روشنی باید انجام گیرد این است که بالاخره بتوانیم بگوییم کدام شیوه انتخاب بهتر است انتخاب، آموزش و اضافه کردن دانش و توانمندی‌ها یا "تغییر رفتار؟" ما ترجیحاً روش دوم را توصیه می کنیم. روش قبلی شکست خورده بنظر می رسد. چه کسی برای آموزش مدیریت پروژه باید انتخاب شود؟

Who to select for PM training

یک تفاوت بسیار ظریف بین دانش (knowledge) مورد نیاز برای مدیریت پروژه و استعداد (aptitude) مورد نیاز برای مدیریت پروژه وجود دارد. ما نیاز داریم که کاندیداهای خود را ابتدا براساس کیفیت و قابلیت‌های رهبری آنان برای مسئولیت‌های مدیریت پروژه مشخص کنیم. سپس فرآیند انتخاب خود را با توجه به استعدادها به شکل نوین (advance) در آوریم. چنین کاندیداهایی به اصول مدیریت پروژه اعتقاد و باور دارند. این کاندیدها در خصوص چالش‌های مدیریت پروژه اشتیاق و آفری دارند و بسیار گرم و صمیمی اعتقاد دارند که در اجرای موفق و توانمند یک مدیریت پروژه سنگین، بسیار مهم است که صرفاً به نتایج پروژه دست یابند و لاغیر.

مدیران پروژه‌ای که این چنین انتخاب می شوند به خوبی دریافته‌اند که فرآیند یک مدیریت پروژه سنگین که از طریق ابزارهای رایانه‌ای پشتیبانی می شوند در صورتی اثربخش خواهند بود که توسط یک تیم دانشی (knowledgeable team) که با یکدیگر ارتباط و همکاری نزدیک داشته و همواره برارائه طرح‌های خوب و باقی باشد امکان‌پذیر خواهد بود. نهایتاً چنین مدیرانی بسیار علاقمند هستند تا کمبودهای مهارتی در زمینه مدیریت پروژه خود را بصورت اکتسابی به دست آورند.

کار ساختن مدیریت پروژه

(Making project management work)

صرف نظر از اینکه چه کسانی برای مدیران پروژه انتخاب می شوند، این فرآیند نیازمند پشتیبانی ملموس و محسوس مدیران عالی سازمان است. برای این امر به مطالب زیر نگاهی می اندازیم:

◀ تعبیر بسیار روشن و واضح از مدیریت پروژه عبارت از راه زندگی "way of life" در سازمان است و منظور از پشتیبانی مدیریت عالی از مدیریت پروژه سامان‌دهی به شرایط کارمندیابی برای انجام این پروژه‌ها است.

◀ شناخت و فهم این مطالب که راه میان بری برای مدیریت پروژه وجود ندارد. به این معنا که ما نمی توانیم با این موضوع عکس‌العملی و غیر حرفه‌ای رفتار داشته باشیم ولی متأسفانه هنوز این نحوه برخورد در سازمان‌ها کار خود را می کند.

◀ تصدیق اهمیت مدیریت پروژه در سیستم منابع انسانی، از راه شناخت مسئولیت‌ها و توصیفات موقعیت، شناخت عملکرد پروژه‌های پیشرفته و اقدام در خصوص پاداش‌ها و انگیزه‌های مربوط به مسیرهای شغلی شکل می گیرد.

◀ شناخت ارزش موفقیت و پیشرفت پروژه به عنوان یک امر حیاتی برای آینده سازمان مورد تأکید است.

حال تصور کنید که مدیران تلاشگری که دارای مهارت‌های

قوی مدیریت پروژه باشند در اختیار نداشته باشید، توصیه ما به شما این است:

◀ منتخبان باید دارای مهارت‌های اجتماعی و قدرت رهبری بالا باشند.

◀ منتخبان باید دارای نگرش به سمت و سوی فرآیند و شیوه‌های مدیریت پروژه بوده و مشتاق به یادگیری مهارت‌های مورد نیاز برای هدایت تیم‌های کاری در پروژه‌های اجرایی و موفق باشند.

◀ منتخبان باید از سوی دستگاه و سازمان مربوطه بصورت عملی مورد پشتیبانی و تشویق عملی قرار بگیرند.

نتیجه‌گیری:

نظر به این که اهمیت انتخاب و پرورش مدیران پروژه در سازمان‌های امروزی با حساسیت بالا مورد توجه است. واگذاری مسئولیت اداره و مدیریت پروژه‌ها می‌باید به افرادی صورت پذیرد که اولاً دارای قابلیت‌ها و توانمندی‌های رهبری و هدایت پروژه‌ها باشند. ثانیاً آنان را مشتاقانه برای کسب و افزایش مهارت‌های مورد نیاز در امر مدیریت پروژه‌ها به روش‌های گوناگون تحت آموزش‌های مؤثر قرار داد. بدیهی است اقدام بالعکس اثربخشی مورد نظر را نخواهد داشت. ■

* رییس آموزش وزارت نفت