

3. TREBUIE SĂ VĂ IMPLEMENTAȚI PROIECTELE AȘA CUM VĂ PREGĂTIȚI CINA



Imaginați-vă situația de mai jos.

Se apropie seara și vă hotărâți să luați cina.

Vă gândiți că ați vrea niște paste cu sos de roșii și pâine cu usturoi, însoțite de un pahar de vin roșu.

Deci, veți face următoarele:

1. Vă duceți în bucătărie și aprindeți focul la aragaz.
2. Vă uitați în dulap și descoperiți că nu aveți paste – va trebui să vă duceți la magazin. E bine să vă amintiți să stingeți aragazul.

3. Vă întoarceți de la magazin cu paste, fierbeți niște apă și începeți să pregătiți pastele.
4. Aveți pâine, unt și usturoi, așa că preparați pâinea cu usturoi. Durează cam tot atât cât durează fiertul pastelor. Deci, acum, pastele sunt fierte, dar mai aveți de pus pâinea cu usturoi în cuptor. Faceți asta, încercând să procedați în așa fel încât pastele să nu se răcească.
5. Pâinea cu usturoi e gata, așa că încălziți sosul – din fericire, ați descoperit că aveți un borcan de sos în dulap. Îl turnați peste pastele călduțe.
6. Totul e gata. Dar nu cumva ar merge și o salată pe lângă toate acestea? Vă uitați în frigider și, ce bine, aveți ingredientele necesare. O preparați rapid, în timp ce pastele și sosul se mai răcesc.
7. Nu aveți ulei pentru sosul de salată. Ce păcat! Dar vă hotărâți să o pregătiți fără sos.
8. Pâine cu usturoi, un bol de paste călduțe cu sos la fel de călduț, salată fără sos – nu e chiar ceea ce vă imaginaserăți la început. Dar vă așezați la masă.
9. Fir-ar să fie! Unde este vinul? Ați băut ultima sticlă weekendul trecut.
10. Înapoi jos, la magazin...

Ridicol, nu-i așa? Nici un om în toate mințile nu ar pregăti cina în acest fel, ci ar avea o rețetă, în cap sau pe hârtie. Rețeta are o listă de materiale și echipamente de care aveți nevoie ca să faceți o treabă anume. Vă spune ordinea în care trebuie făcute lucrurile. Cu alte cuvinte – este un plan.

Și acesta este motivul pentru care avem planuri – ca să ne scutească de o grămadă de suferințe. Planurile ne ajută să

organizăm lucrurile dinainte și să avem mai puține surprize neplăcute pe parcurs.

La fel și cu proiectele – planificăm din exact aceleași motive. Probabil ați auzit oameni spunând: „Nu avem timp să planificăm, dați drumul la treabă” – dar această afirmație este greșită, indiferent de moment. Veți finaliza proiectul mai repede, cu mai puține cheltuieli și cu efort minim dacă îl începeți cu o planificare minimală.

Nu este vorba despre „a analiza până la a paraliza” – de exemplu, a petrece enorm de mult timp cu planificarea și a nu mai lăsa aproape deloc timp pentru execuție.

În schimb, a investi puțin timp în gândirea critică vă va salva de la multe suferințe posibile pe parcursul implementării.

Dacă această carte ar avea nevoie de un titlu alternativ, acesta ar fi „De ce o doză mică de planificare este mult mai bună decât o doză mare de rezolvare a crizelor”.

4. MANAGEMENTUL DE PROIECT ESTE CEA MAI GREA MESERIE DIN LUME



Am spus mai devreme că managementul de proiect este simplu și, după cum intenționez să vă arăt în această carte, chiar este.

Totuși, într-un alt sens, managementul de proiect reprezintă cea mai grea meserie din lume. Pentru că, în managementul de proiect, practic ni se cere să facem un plan – o previziune a viitorului –, după care să facem în așa fel încât acea previziune să devină realitate.

Dacă eu sau voi am putea face asta, probabil că eu nu aș scrie această carte, iar voi cu siguranță nu ați citi-o. Ci am fi lângă pista de curse, ne-am petrece nopțile în cazinouri sau am cumpăra bilete la loterie.

Și, ca și cum asta nu ar fi destul de complicat, adesea ni se cere să facem aceste previziuni într-un mod foarte ciudat. Cineva spune: „Ăsta e proiectul, nu știi prea multe despre el, dar trebuie terminat până la data X, cu bugetul Y și cu acești oameni. Succes!”

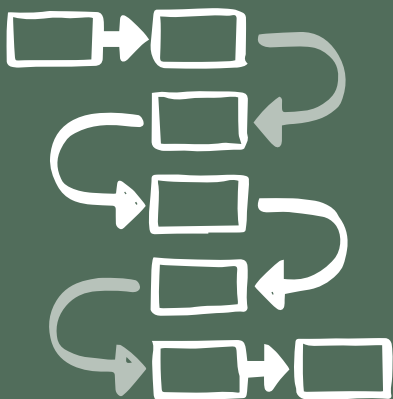
Trebuie să recunoașteți – nu există nimic mai dificil decât cele de mai sus.

Această parte a cărții vorbește despre problema centrală a managementului de proiect și despre cum să o rezolvăm. Ea demonstrează că, atunci când ni se încredințează un proiect, el vine aproape întotdeauna la pachet cu niște condiționări – oamenii au anumite dorințe privind data la care proiectul trebuie finalizat, cât ar trebui să coste, câtă muncă și câte alte resurse ar trebui să consume și așa mai departe.

Această parte a cărții descrie cum se construiește un plan și cum, mai apoi, se utilizează acest plan pentru luarea unor decizii raționale cu privire la condiționări.

Capitolele 5-17 prezintă cum se construiește planul. Veți observa că fiecare titlu de capitol se referă la unul dintre cei zece pași prezentați în Capitolele 1 și 2.

Dacă vreți să vedeți cum se face pas cu pas, atunci citiți aceste capitole unul după altul. Dar, dacă vreți doar un rezumat al modului în care se construiește un plan, atunci citiți direct Capitolul 18. Capitolele 19 și 20 vă spun cum să rezolvați condiționările.



CUM SĂ PLANIFICAȚI CU SUCCES UN PROIECT

5. SINGURUL LUCRU PE CARE NU AR TREBUI SĂ ÎL SPUNEȚI



PROIECTE VERSUS BUSINESS OBIȘNUIT

Dacă ați fost la un curs serios despre metodologia managementului de proiect, probabil că instructorul a petrecut primele 15 minute ale cursului vorbind despre diferența dintre proiecte și businessul obișnuit. Dintr-un motiv anume, acest tip de curs este foarte concentrat asupra temei menționate.

UITAȚI ACEASTĂ TEMĂ!

Noi vom porni de la premisa că totul poate fi un proiect. Ar putea fi ceva la fel de mic precum o ședință de o oră. Dacă vă gândiți la asta, o agendă a unei astfel de întâlniri nu e nimic altceva decât un plan. Sau poate fi cel mai mare proiect pe care vi-l puteți imagina. Sau orice între cele două extreme.

Definiția aceasta liberă ne va fi de folos.

CONDIȚIONĂRI

Aproape întotdeauna, proiectele vin la pachet cu anumite condiționări – oamenii au visuri sau dorințe. De obicei, acestea sunt chestiuni precum:

- **Dată** – proiectul trebuie realizat până la o dată anume.
- **Buget** – proiectul trebuie realizat pentru o anumită sumă de bani.
- **Resurse** – proiectul trebuie realizat cu o cantitate anume de resurse. În timp ce resursele pot fi atât animate (oameni), cât și inanimate (materiale, echipamente), condiționarea resurselor se referă cel mai des la oameni – trebuie să faceți proiectul cu echipa existentă, trebuie să faceți mai mult cu mai puțin, lucruri de acest fel.
- **Obiectiv** – obiectivul proiectului a fost deja fixat (de exemplu, într-un contract).

Condiționările pot fi o combinație între cele de mai sus.

„SIGUR” ESTE POTRIVIT DOAR CÂND CUMPĂRAȚI DEODORANT³

În acest punct, mulți oameni simt că nu au de ales altceva decât să spună „da” la aceste condiționări. Așa că sfârșesc prin a spune „sigur” întregului proiect.

Să fim clari – „sigur” este potrivit când cumpărați deodorant, dar nu trebuie să îl folosim niciodată în managementul de proiect. Nu ar trebui să ne angajăm niciodată în ceva despre care știm atât de puține lucruri.

În schimb, ar trebui să procedăm cum ar face orice profesionist rațional când primește un proiect. Să evaluăm cerința și apoi să propunem diverse variante de implementare – diverse căi pe care le putem urma. Gândiți-vă la medicii care evaluează un pacient, stabilesc un diagnostic și propun un tratament. Gândiți-vă la mecanicii care evaluează o mașină, pun un diagnostic și apoi propun o reparație anume. Gândiți-vă la orice profesie „normală” care vă trece prin cap – asta fac întotdeauna profesioniștii.

Deci, în acest punct, ar trebui să spuneți: „Mă uit pe el și acesta este singurul lucru pe care mă angajez să îl fac în etapa actuală.”