

## ELEMENTE DE LEADERSHIP ÎN PROJECT MANAGEMENT

**Lect.univ.dr. Diana ȚUȚUIANU\***  
Universitatea Națională de Apărare „Carol I”

*Indiferent cât de bun specialist este cineva, dacă i se pare greu să lucreze cu oamenii nu va ajunge niciodată un bun manager de proiect. Este bine cunoscut faptul că o mare parte din succesul unui proiect depinde de modul de lucru și de comportamentul oamenilor din echipă, iar managerul de proiect joacă un rol esențial în această privință. Managementul Proiectelor nu este în niciun caz o disciplină pur tehnică, desfășurată într-un colț întunecat al unei clădiri de birouri. O parte importantă a rolului pe care îl are managerul constă în stabilirea unor relații eficiente cu foarte mulți oameni și menținerea lor, chiar și în circumstanțe dificile. Prin urmare, un slogan important în acest domeniu ar putea fi: managerii de proiect gestionează mai întâi și mai întâi oameni și nu documente sau activități.*

**Cuvinte cheie:** management de proiect; abilități de lider; formarea unei echipe.

În general, în literatura specifică din domeniu, *leadership* și *management* sunt termeni foarte folosiți și de multe ori, în mod greșit, unul în locul celuilalt, deși diferențele sunt de cele mai multe ori recunoscute. Ideea cea mai întâlnită este aceea că *liderul* se concentrează pe obiectivele pe termen lung și pe țelurile finale, acționând în paralel și ca sursă de inspirație pentru oamenii săi în vederea atingerii acelor scopuri. *Managerul* se ocupă adesea de activitățile zilnice necesare atingerii unor obiective specifice, pe termen scurt și mediu. În cele mai multe cazuri, managerii de proiect trebuie să fie și lideri și manageri în același timp. Un bun manager de proiect trebuie să fie conștient de nevoile și cerințele oamenilor și organizațiilor implicate în proiectele lor, astfel că trebuie să aibă o anumită viziune a modului de derulare a acestor proiecte și chiar să sugereze alte proiecte viitoare. Cu toate acestea, trebuie să facă asta acordând în același timp atenție și detaliilor activităților de zi cu zi, având un mod de lucru organizat și eficient. Mai presus de toate, un bun manager

---

\* e-mail: [diana.tutuianu@yahoo.com](mailto:diana.tutuianu@yahoo.com)

de proiect trebuie să se concentreze asupra obținerii de rezultate pozitive. Lucrarea de față trece în revistă calitățile și însușirile dobândite, specifice, fundamental necesare pentru ca un manager de proiect să-și poată desfășura activitatea în cele mai bune condiții, obținând totodată și cele mai bune rezultate.

În mod evident, fiecare proiect are particularitățile lui, însă există însușiri și abilități generale, care sunt importante pentru toate proiectele. În primul rând, managerul de proiect trebuie să aibă cunoștințe generale și competențe în domeniul managementului în general. În al doilea rând, trebuie să poată înțelege aspecte esențiale care țin de domeniul financiar, de contabilitate, de marketing, de încheierea contractelor, de logistică, de planificare tactică și strategică, de managementul operațiilor, de structuri organizaționale și managementul resurselor umane. Toate acestea includ înțelegerea schimbărilor permanente care se petrec în organizații și a circumstanțelor specifice în care se desfășoară fiecare proiect în parte. Managerul de proiect trebuie să fie capabil să delege responsabilitatea pentru unele dintre aceste domenii de lucru diferiților membri ai echipei sale. În același timp, trebuie să aibă suficientă experiență pentru a ști cine are capacitatea, calificarea și aptitudinea de a face munca respectivă.

Obținerea performanței în proiecte necesită abilități excelente în domeniul relațiilor interumane. Astfel, comunicarea eficientă, modalitățile de influențare a organizației astfel încât sarcinile de lucru să fie rezolvate, motivarea oamenilor, negocierea, gestionarea conflictelor și rezolvarea problemelor ar putea fi toate considerate esențiale. Managerul de proiect trebuie să dețină capacități de ascultare activă și abilitatea de a dezvolta și adapta diferite abordări pentru a rezolva problemele. Managerii de proiect trebuie să-și conducă echipele oferindu-le o anumită viziune (*comportament de lider*), fiind capabili să delege responsabilități, construind un mediu de lucru pozitiv și slujind drept exemplu de comportament adecvat și eficient. Trebuie să încurajeze dezvoltarea spiritului și a abilității de a lucra în echipă pentru a folosi oamenii cu eficiență și pentru a-i menține motivați. Trebuie să aibă un profil psihologic – un caracter – puternic, ceea ce îi va ajuta să-și păstreze încrederea în forțele proprii și atitudinea pozitivă și le va reduce nivelul de stres chiar și în cele mai dificile împrejurări. În sfârșit, managerii de proiect ar trebui să fie creativi și flexibili, dar și tenace și perseverenți.

În trecut, exista concepția conform căreia managerii nu trebuiau să fie prea populari, dimpotrivă, era chiar recomandabil să nu fie prea plăcuți de echipele lor pentru a putea fi eficienți. Este adevărat că pentru anumiți manageri de proiect cu o atitudine autocratică și chiar dictatorială această filozofie funcționa și chiar aducea succes respectivelor organizații. Pe de altă parte, este la fel de adevărat că un succes obținut astfel nu poate fi decât de scurtă durată și

rareori repetabil. Deși în mod evident managementul proiectelor nu este și nu poate fi un concurs de popularitate, în calitate de manager de proiect nimeni nu are cum să obțină rezultate extraordinare fără respectul sincer și sprijinul echipei sale și al altor persoane cheie implicate în proiect.

Un manager de proiect de succes este cel care poate repeta performanțele pe care le-a avut la un moment dat în alte și alte proiecte, construind în mod repetat echipe eficiente – uneori folosind personal diferit sau oameni considerați până atunci niște simpli angajați și neimplicați în proiecte. Esențială pentru reușită este dezvoltarea unei reputații bazate pe respect – respect pentru managerul de proiect ca specialist în domeniu, respect pentru cunoștințele deținute de acesta, care vor face posibilă realizarea proiectului, și respect pentru maniera în care el/ea își îndeplinește acest rol. E drept că nu e neapărat corect să se întâmple așa, dar e adevărat: managerul trebuie să aibă în plus și anumite trăsături caracteriale și comportamentale care să-l facă plăcut de cei din jurul lui.

În acest sens, cel dintâi lucru și, posibil, cel mai simplu de făcut, este să înceapă ziua, ședința, activitatea de la grupul de lucru cu un zâmbet și o vorbă bună. Destul de des echipele implicate în proiecte nu prea au așteptări deosebite de la managerul lor în legătură cu comportamentul acestuia, în special în ceea ce-i privește pe ei. Acesta este motivul pentru care dovedirea unei bune creșteri și a manierelor elegante reprezintă un foarte bun prim pas. Uneori este uimitor să vezi cât de productive sunt niște formule obișnuite de salut, cum ar fi „bună dimineța”, „o seară bună” sau „weekend plăcut”, dar rostite cu sinceritate și considerație față de destinatar. O astfel de manieră de a începe și a termina o zi de lucru este foarte simplu de pus în practică și surprinzător de eficientă. Pe de altă parte, acest comportament politicos ar trebui adresat tuturor, indiferent cât de importantă sau mai puțin importantă este poziția funcțională a persoanei, cât de tânără sau în vârstă, cât de frumoasă și bine îmbrăcată sau nu, cât de vorbăreață sau introvertită, cât de plăcută sau nu chiar plăcută ea însăși.

Desigur, acesta este numai primul pas și va fi nevoie de mult mai mult pentru a face echipa să funcționeze la cei mai înalți parametri posibili. Prima impresie este întotdeauna esențială. Dacă un manager de proiect pornește de la început pe picior greșit în relațiile cu echipa sa, va fi foarte greu să le recâștige încrederea și sprijinul real. Astfel, din start trebuie avut în vedere că există tehnici eficiente ce pot fi folosite în acest sens, iar acestea pot fi grupate în trei categorii:

1. Formarea unei echipe adecvate – prin recrutarea unor membri potriviți pentru munca ce urmează a fi depusă și prin construirea spiritului de echipă în rândurile lor.

2. Motivarea echipei – prin folosirea unor strategii și tehnici specifice pentru îmbunătățirea productivității echipei.

3. Oferirea unui leadership real – prin folosirea capacității managerului de a face planuri pe termen lung, prin stabilirea direcțiilor de acțiune și prin capacitatea de a-i face pe membrii echipei să-i urmeze întocmai viziunea.

### **Formarea unei echipe adecvate**

Cel mai adesea, managerii de proiect trebuie să înceapă să-și construiască echipa de la zero sau, în cel mai bun caz, să preia o echipă formată deja care se poate să se fi dovedit ineficientă în implementarea altor proiecte. Mai există și alte constrângeri de natură practică ce vor fi întâlnite în momentul creării unei echipe. Astfel sunt constrângerile bugetare ce vor împiedica recrutarea unui număr prea mare de membri sau de membri prea specializați pe domenii înguste. Pe de altă parte, există constrângerile de personal rezultate din faptul că specialiștii cei mai buni sau cei mai muncitori dintr-o organizație s-ar putea să fie deja implicați în alte proiecte aflate în desfășurare. Toate acestea se întâmplă de obicei când există și presiunea timpului, demararea proiectului fiind extrem de urgentă. În acest context este esențial ca managerul de proiect să nu fie silit direct sau indirect să se grăbească și să ia decizii pripite. Niciodată nu este o idee bună să se recruteze membrii echipei la întâmplare sau să se considere că e mai bine să ai un membru în plus în echipă, chiar și mai puțin competent, decât să nu-l ai deloc. Managerii de proiect trebuie să se asigure că vor avea mereu la dispoziție și vor putea conta pe fiecare membru al echipei să-și facă treaba exact atunci când este nevoie de el. Activitatea de creare a echipei potrivite trebuie întreprinsă ținând cont de resurse și de cadrul temporal (fazele concrete) în care se va desfășura proiectul.

De obicei se subestimează timpul necesar introducerii unei noi resurse, în cazul acesta, introducerii unui nou membru într-o echipă deja formată. De asemenea, de multe ori se ignoră cantitatea de energie ce va trebui cheltuită de membrii existenți pentru a-l pune pe noul venit la curent cu tot ceea ce trebuie să știe despre proiect, despre stadiul în care s-a ajuns și despre ceea ce va avea de făcut. Rezultatul este acela că recrutarea altor membri după ce proiectul a fost deja inițiat va conduce la diminuarea eficienței echipei timp de câteva zile și chiar câteva săptămâni.

Există anumite considerente care ar trebui avute în vedere când se face recrutarea celor care vor face parte din echipă, astfel:

- recrutarea membrilor de bază ai echipei trebuie să fie o prioritate;
- evaluarea personalului disponibil pentru a face parte din echipă trebuie întreprinsă de managerul de proiect însuși;
- recrutarea trebuie să aibă în vedere și posibilele afinități între membrii echipei pentru a putea lucra cât mai bine împreună;

- recrutarea trebuie să țină seama și de existența unei atitudini pozitive din partea posibililor membri ai echipei;
- finalizarea procesului de recrutare trebuie să țină seama de aspectul esențial: omul potrivit la locul potrivit.

### **Motivarea echipei**

Din punct de vedere al managementului echipei de proiect, un bun manager de proiect trebuie să aibă ca scop fundamental creșterea productivității echipei. Nu mai este nevoie să menționăm faptul că oricine are tendința de a lucra mai încet decât ar face-o în mod obișnuit din cauza lipsei de motivație. Motivarea unei echipe poate solicita eforturi perseverente și activități direcționate cu grijă, în timp ce demotivarea oamenilor se poate face într-o clipă.

Astfel, prin acțiuni lipsite de consecvență fără motiv, prin solicitarea opiniei membrilor echipei în legătură cu diferite chestiuni și apoi ignorarea acesteia, prin refuzul de a lucra cot la cot cu membrii echipei, prin asumarea totală a succeselor lor și neasumarea în nicio măsură a eșecurilor, prin emiterea unor promisiuni și refuzul de a le îndeplini, rezultatul obținut nu ar fi altul decât demotivarea completă a oamenilor. În același timp, dacă managerul de proiect de la început o perspectivă sumbră asupra activităților, pesimismul său va fi contagios pentru întregul staff, în timp ce dacă managerul de proiect este optimist și consideră că sarcinile ce îi așteaptă vor fi dificile, dar nu imposibil de realizat, staff-ului îi va fi mai ușor să se motiveze.

Un prim pas în atingerea unui nivel superior de motivație pentru o echipă este să evite orice ar putea să-i demotiveze membrii. Apoi, managerul de proiect ar trebui să stabilească obiective clare și sarcini precise pentru fiecare membru al echipei. Fiecare membru ar trebui, de asemenea, să aibă o bună înțelegere a ceea ce se petrece în întreg proiectul aflat în desfășurare. Cantitatea de muncă și eforturile trebuie echilibrate corespunzător și să țină seama de mărimea și capacitatea echipei. Este extrem de demotivant să îți se ceară să faci mai mult decât poți (fizic, psihic și conform termenelor limită) sau să muncești pe brânci în timp ce alții doar se fac că muncesc. Mai mult decât atât, membrii echipei ar trebui să fie implicați în mod corespunzător în procesele de luare a deciziilor, iar părerile lor ar trebui luate în considerație la analiza premergătoare luării unei decizii.

Din punctul de vedere al motivării indivizilor, trebuie luate în calcul mai multe strategii. Printre acestea, sentimentul de împlinire, satisfacția profesională de a vedea un proiect dus la bun sfârșit, înclinația spre sarcini provocatoare ca grad de dificultate, posibilitatea de a avansa în carieră, recompensa intelectuală de a fi capabil să îndeplinești o sarcină care necesită creativitate și cunoștințe aplicate, precum și, ultima dar nu cea din urmă,

recompensa materială. Trebuie menționate aici și micile dar extrem de bine primite semne de apreciere a membrilor echipei care s-au dovedit a fi mai dedicați și muncitori.

### **Oferirea unui leadership real**

Chiar dacă echipa este bine formată și oamenii sunt motivați, dacă managerul nu are o viziune clară asupra produsului final al proiectului și asupra modurilor în care s-ar putea obține acesta, îi va fi imposibil să ofere un leadership eficient. Astfel, un plan bine pus la punct și o înțelegere cuprinzătoare a întregii problematice sunt esențiale pentru leadership, dar acestea reprezintă numai două dintre aspectele cheie. Comportamentul unui bun manager de proiect ar trebui să servească drept exemplu și sursă de inspirație pentru oamenii săi astfel încât să genereze încredere și să-i facă pe oameni să depună eforturi maxime pentru a obține rezultatele așteptate.

Niște buni manageri de proiect sunt capabili să-și adapteze stilul de conducere astfel încât să se potrivească proiectului, luând în considerare oamenii și cultura lor organizațională, specificul și lista de priorități a proiectului. Acesta este motivul pentru care managerul trebuie să-și dea seama când este momentul să-și modifice stilul de lucru chiar și după începerea proiectului. De cele mai multe ori, o abordare consultativă este mai productivă decât una autocratică, având în vedere că oamenii au tendința de a munci mai bine atunci când se simt implicați în ceea ce fac. Totuși, este datoria și responsabilitatea managerului să asculte pe toată lumea, dar în cele din urmă să ia singur deciziile.

Mai există un aspect care ar trebui să fie luat în considerare: gradul de implicare al managerului în munca ce trebuie făcută efectiv. Dacă managerul a fost el însuși la un moment dat membru al unei echipei, i se va părea foarte greu de conceput că cineva ar putea face lucrurile mai repede și mai bine decât ar fi făcut-o și chiar ar face-o încă el. De aici nevoia de a se implica și de a-și folosi propria experiență pentru a rezolva diferitele probleme apărute, ale căror responsabilități nu îi aparțin. Acest comportament s-ar putea dovedi un dezavantaj pentru echipă, căci oamenii s-ar putea simți subminați prin intervențiile constante ale managerului, iar managerul însuși ar avea de suferit din cauză că și-ar îndrepta o bună parte din atenție și acțiuni spre lucruri secundare și nu spre responsabilitățile sale de management. Pe de altă parte, dacă managerul nu intervine deloc, ar putea să piardă legătura cu ceea ce se petrece „în lumea reală” și chiar să pară distant, arogant, străin de oamenii din subordinea sa. Desigur, și în acest caz, cuvântul cheie ar fi echilibrul între implicarea directă, încrederea în capacitatea de execuție a membrilor echipei și chiar delegarea de competență.

În sfârșit, în momentele de criză care apar inevitabil în derularea oricărui proiect, sunt puse la încercare toate competențele managerului, în special abilitățile în domeniul relațiilor interumane. Pentru cineva care este dispus să-și motiveze echipa și să obțină succese pe termen lung, o criză poate fi văzută ca o oportunitate excelentă de a crea încredere și bunăvoință în rândul membrilor echipei. Înainte de a le cere oamenilor să-și asume responsabilitatea pentru ceva care nu funcționează, un bun manager de proiect trebuie să caute modalități de a rezolva problema. Este esențial să rămână calm și să se concentreze pe găsirea unei soluții; un astfel de comportament echilibrat va fi cu siguranță apreciat și ținut minte de echipă și va conduce la crearea unei atitudini constructive.

### **Concluzie**

Indiferent de capacitatea unei persoane de a face planuri de proiecte valoroase sau de a menține controlul asupra costurilor și riscurilor, pentru a fi un bun manager de proiect este cel puțin la fel de important să aibă abilități de inter-relaționare foarte bune. E posibil ca multe stiluri de leadership să funcționeze bine, dar este important ca managerul să adopte stilul ce i se pare cel mai convenabil la un moment dat și să nu ezite să-l schimbe dacă circumstanțele sunt de așa natură. Abordarea consultativă este recunoscută ca având rezultate bune, dar aceasta nu exclude situații în care managerul trebuie să arate că el este răspunzător în cele din urmă de tot ce se petrece în proiect, inclusiv de luarea celor mai importante și / sau delicate decizii.

În plus, dacă se iau în considerare cei mai evidenți factori motivați și demotivați, iar managerul de proiect are în vedere tot timpul faptul că echipa sa este formată din personalități distincte, membrii echipei pe care managerul îi va avea întotdeauna în vedere pentru proiectele sale vor fi și ei foarte dornici să lucreze cu el și, în consecință, va obține cele mai bune rezultate.

Concluzia ar fi că tocmai această capacitate de a oferi un leadership eficient oamenilor din echipă este elementul cheie care îi va face să lucreze la capacitate maximă. Am considerat util să includem în această parte finală câteva sfaturi<sup>1</sup> ce l-ar putea ajuta pe managerul de proiect să-și conducă bine oamenii în timpul proiectului și nu numai.

- Gestionează-ți munca și subordonații stabilind obiective precise.
- Oferă indicații clare staff-ului cu privire la ce anume trebuie să facă și supraveghează-le activitatea numai atunci când este absolut necesar.

---

<sup>1</sup> Adaptat după <http://www.projectmagazine.com/leadership-skills/355-12-tips-for-effective-leadership>

- Adoptă o politică a ușilor deschise și fă-ți timp să-ți ascuți oamenii când au nevoie.
- Amintește-ți că oamenii sunt elementul cel mai valoros al organizației, așa că încearcă în mod constant să-ți faci subordonații să se simtă importanți în economia proiectului.
- Încearcă să creezi o atmosferă de lucru în care oamenii să fie siguri de ceea ce trebuie să facă și că pot face ceea ce trebuie să facă.
- Ține-ți promisiunile, indiferent ce spui, astfel încât oamenii să știe la ce să se aștepte din partea ta.
- Ai grijă la modul în care ești îmbrăcat și la întreaga ta apariție, având în vedere că se știe că și subordonații și posibiii clienți vor avea tendința să te judece în funcție de modul în care arăți și te comporți în primele minute după ce te-au cunoscut.
- Fă tu însuți ceea ce vrei să facă echipa, începând cu respectarea orelor de program și terminând cu livrarea produselor ce trebuie livrate înainte de termenele limită.

## BIBLIOGRAFIE

Barker Stephen & Cole Rob, *Brilliant Project Management*, Pearson Prentice Hall, London, 2009.

McCollum James K & Banacu Cristian Silviu, *Management de proiect. O abordare practică*, Editura Universitară, București, 2008.

Schwable Kathy, *Information Technology Project Management*, Fourth Edition, Thomson Course Technology – a division of Thomson Learning, Inc., Canada, 2006.

[www.pmi.org](http://www.pmi.org).

[www.projectmagazine.com](http://www.projectmagazine.com)

[www.pm.org.ro](http://www.pm.org.ro)