

## ASIGURAREA SUCCESULUI ÎN MANAGEMENTUL PROIECTELOR: REFLECȚII TEORETICE ȘI PRAXIOLOGICE DIN PERSPECTIVA EFICIENTIZĂRII COMUNICĂRII

*Viorica GORAȘ-POSTICĂ, Svetlana GUȚU*

*Universitatea Liberă Internațională din Moldova*

În articol este abordată problematica managementului proiectului, axat pe rezultate/succes din perspectiva comunicării eficiente. Se insistă asupra diferitelor tipuri de management, necesare procesului de scriere, implementare și evaluare a proiectului și se propun mai multe recomandări pentru eficientizarea activităților de proiect, inclusiv a procesului de comunicare. Autorii pun în evidență teorii și practici recunoscute la nivel internațional, în baza unor surse de referință, dar și a propriei experiențe de coordonare a multiplelor proiecte naționale și internaționale în context educațional.

**Cuvinte-cheie:** *managementul proiectului, managementul schimbării, managementul riscurilor, managementul comunicării, managementul timpului, managementul calității, comunicare eficientă, echipă de proiect.*

### ENSURING SUCCESS IN PROJECT MANAGEMENT: PRAXIOLOGICAL AND THEORETICAL REFLECTIONS FROM THE PERSPECTIVE OF EFFECTIVE COMMUNICATION

Article addresses the issue of project management focused on results / success in terms of effective communication. It insists on various types of management, necessary for the writing, implementation and evaluation of the project and propose several recommendations for streamlining the activities of the project, including the communication process. The authors emphasize theory and practice internationally recognized, based on reference sources, and their own experiences in coordinating of multiple national and international projects in the educational context.

**Keywords:** *project management, management of changes, risk management, communication management, time management, quality management, effective communication, project team.*

Managementul proiectelor continuă să dețină primatul printre oportunitățile actuale de dezvoltare personală, organizațională și comunitară/socială. Nu există în lume sferă socială sau țară care să nu promoveze/funcționeze în bază de proiecte și care să nu recunoască în același timp importanța și eficiența proiectelor, pe de o parte, și necesitatea/utilitatea lor, pe de altă parte. Experiențele de succes/practicile pozitive abundă atât în mass-media, cât și în literatura de specialitate, dar și în cea din diferite domenii aplicative, care reflectă tematici actuale cercetate, inovații, abordări originale și de neimaginat a le aplica în condițiile bugetarii de stat/tradiționale. În sens larg, funcțional, putem spune că managementul proiectului este un proces de comunicare și se conformează rigorilor multiaspectuale ale acestui sistem complex.

Inițierea, scrierea, finanțarea și implementarea proiectelor apar ca faze complexe, având trasee distincte, care se interpenetratează, dar care, în mod principial, sunt influențate de decizia crucială de a iniția și finanța proiectul. Problema de la care se pornește poate fi incidentală, dictată de o situație critică de moment, dar poate fi și o situație care se pregătește în timp și izbucnește, oarecum. Colectarea informațiilor relevante și convingătoare pentru descrierea contextului, stabilirea criteriilor de analiză și prezentare a acestora sunt faze cruciale pentru documentarea inițială. La început are loc identificarea partenerilor de realizare/finanțare a proiectului, ceea ce determină, în mod firesc, analiza complexă a relevanței proiectului și, în ultimă instanță, fezabilitatea acestuia. În acest context, activități similare/apropiate în domeniul/problematica dată ajută enorm în abordarea realistă și funcțională a problemei și a soluțiilor în jurul cărora gravitează proiectul. Persoanele implicate în proiecte încep de la un vis și trebuie să fie curajoase și perseverente în promovarea realizării acestuia, dar și insistente în obținerea resurselor necesare, în pofida obstacolelor inerente. *Adevărat, relevant și clar* sunt cele trei caracteristici de bază ale fiecărei cereri/document de proiect și învățarea acestora nu se face peste noapte, ci în timp, în acest proces comunicând, oral și în scris, cu diferite persoane interesate, în multiple modalități [Cf. 3-5].

Aplicația extinsă sau restrânsă a proiectului se focusează pe cadrul operațional al instituției care implementează și pe echipa implicată în mod direct în gestionarea proiectului, fiind inherentă conlucrarea și sprijinul amiabil permanent. Coordonarea părților implicate, a tuturor resurselor necesare, asigurarea multiaspectuală

a vizibilității proiectului, corectitudinea și onestitatea în livrarea conținuturilor valorice proiectate apar ca elemente inerente care reclamă o abordare profesionistă și contextuală, bazată pe principiile comunicării eficiente. Toate aceste componente enunțate pot fi ilustrate în mod sugestiv prin metafora puzzle, în care se caută potrivirea/adecvarea părților analizate în mod rezumativ și selectiv de noi.

Gestionarea proiectului, atât de frecvent disputată și învățată din mers, la traininguri și seminare, devenită deja accesibilă pentru mase critice de beneficiari, se poate prezenta intuitiv prin metafora succesului proiectului în 3 niveluri: *inimă, cap și mână*. Aspectele raționale (*capul*) ce țin de gestionarea proiectului se referă, în mod firesc, la planificarea profesionistă și detaliată, cu evidențierea priorităților, a *mail stones*, cum zic americanii, executarea corectă și eficientă a activităților din proiect, pentru a realiza obiectivele acestuia, reglând, din mers, strategii de ameliorare. Comunicarea bună cu toți partenerii și participanții la proiect, implicarea persoanelor potrivite, menținerea unor relații agreabile; în acest sens, se pune în joc coeficientul general de inteligență a personalului implicat, dar și inteligența emoțională, în egală măsură; or, managementul proiectului implică stres, efort, în care transparența și corectitudinea se dovedesc a fi de mare importanță și țin de *inimă*. Gestionarea și executarea proiectelor (reprezentată simbolic prin *mână*) oferă lecții importante și vitale pentru participanții la ele. Învățând a lucra în proiecte/pe bază de proiecte, ei extrapolează, concomitent sau ulterior, aceste cunoștințe în alte activități, cu impact pozitiv și durabil, în cazul în care indicatorii de calitate ai proiectului sunt respectați și urmăriți cu strictețe. Monitorizarea proiectului are misiunea de a oferi informații, imagini relevante despre mersul acestuia. Definirea monitorizării, în mod punctual, înțelegerea sistematică a procesului prin observare și supervizare, dar și prin control, prin descrierea fidelă a ceea ce prevede proiectul și CUM derulează el, se impun cu preponderență. Din perspectiva metodologică, tehnica *5 De ce?* se propune pentru verificarea monitorizării, pentru a ajunge la esența problemei. Cu cât mai mult întrebăm și comunicăm, cu atât problema se apropie mai mult de tine și pătrunzi în adâncime, ajungând astfel la concluzia că este o chestiune elementară de management. Pe parcursul implementării trebuie să gândim nu în forma de întrebări și justificări de tot felul, ci în formă de soluții: *Cum să facem ca lucrurile să meargă foarte bine?* [Cf. 4].

În mod firesc, finanțarea proiectului este crucială pentru orice inițiativă și inovație/schimbare inițiată de el, de vreme ce aceasta face ca proiectul să se întâmple, iar diversificarea finanțatorilor și țintirea spre mai mulți sponsori la același proiect apare ca stringență în managementul actual al proiectului de intervenție. Contribuțiile beneficiarilor, oricât de mici ar fi, devin tot mai realiste, dar și mai necesare pentru educația acestora. Prin acestea ne asigurăm atât relativ de responsabilizarea beneficiarilor, cât și de acoperirea unor cheltuieli elementare. Granturile sunt o uriașă oportunitate pentru realizarea viselor/proiectelor noastre. Cele europene sau altele oferite de donatorii externi trebuie să fie în vizorul organizațiilor non-profit, iar multiplicarea partenerilor de sponsorizare sporește în mod miraculos înseși șansele de implementare a proiectelor. Plasarea gratuită a anunțurilor, comunicatelor de presă pe google este o mare șansă atât pentru cei care caută surse de finanțare, cât și pentru cei care oferă finanțarea.

Managementul riscurilor ne ajută considerabil în prevenirea situațiilor problematice, începând cu elaborarea proiectelor, continuând cu implementarea și finalizând cu evaluarea și încheierea acestora. Specialiștii [1, p.123, 215] recomandă următoarele în gestionarea eficientă a riscurilor:

- Stabilirea responsabilului de managementul riscurilor – *cine se va ocupa de riscurile proiectului?*
- Identificarea/definirea riscurilor – *care riscuri s-ar putea materializa?*
- Evaluarea riscurilor – *cât de probabil este să aibă loc un eveniment anume? Care ar fi consecințele acestui eveniment?*
- Depășirea riscurilor – *ce măsuri preventive pot fi luate? Ce măsuri trebuie luate dacă evenimentul se produce?*
- Monitorizarea riscurilor – *care sunt informațiile de care avem nevoie pentru a recunoaște din timp iminența unui eveniment? Ce fel de monitorizări și verificări interne sunt necesare?*

În lista de resurse pentru depășirea situațiilor de risc regăsim o diversitate surprinzătoare: partenerul de căsnicie, părinții, alte rude, prieteni/cunoștințe, investitori, instituții interesate, bănci etc.

Printre instrumentele cele mai eficiente pentru managementul timpului în proiecte, identificăm: fixarea obiectivelor – analiza situației, formularea obiectivelor; planificarea anuală, lunară, zilnică, agenda; luarea participativă a deciziilor – stabilirea priorităților, principiul Pareto (regula 80:20), analiza ABC, delegarea; organizarea – structurarea zilei, curba de potențial, controlul desfășurării activităților (comparație plan/real),

controlul rezultatelor (obiective, controale finale și intermediare), retrospectiva zilei (autocontrol), dar și informarea și comunicarea – lecturi raționale, ședințe raționale, corespondență rațională, formulare și liste de control [1, p.122].

Activitatea în echipa de proiect este una cu caracter interdisciplinar și construirea/fortificarea echipei urmează a fi desfășurată, prin comunicare eficientă, pe tot parcursul proiectului. Persoanele implicate în activitățile de marketing și finanțare, cele din producere sau din dezvoltarea conținutului activităților și încheind cu personalul din logistică, toate vor avea perspectivă proprie, ca una prioritară, și vor aborda proiectul uni-dimensional. De aceea, interrelaționarea și comunicarea sistematică între acestea contribuie la calitatea procesului, relațiilor și rezultatelor proiectului, ca elemente indezirabile ale succesului final. Claritatea descrierii proiectului: *ce, pentru ce facem proiectul, care sunt obiectivele și rezultatele spre care tindem*, ca fiecare să aibă partea lui de contribuție, cu cote implicite de implicare, sporind astfel satisfacția personală și colectivă atât de la munca făcută, cât și de la experiențele de învățare parcurse. Membrii echipei urmează să conștientizeze că ei sunt *rotițe* importante în mașina succesului, condusă de *noi, echipa de proiect*. Tot ce se întâmplă în echipa de proiect se reduce, în ultimă instanță, la comunicare. Analiza succintă a proiectului nu poate fi făcută în afara evaluării eficienței echipei, a fiecărui membru în parte și a serviciilor prestate de acesta în proiect. Succesul echipei proiectului depinde de capacitatea managerului de proiect de a structura și folosi procesul comunicării, astfel încât: să inițieze și să mențină concentrarea echipei asupra scopurilor proiectului; să inițieze și să mențină încrederea în scopurile proiectului; să inițieze și să mențină coeziunea echipei; să ofere feedback privind performanța; să înțeleagă și să rezolve problemele. Aceasta poate fi chiar o încercare pentru oricine care lucrează în grupuri diverse, ca profesii și cultură, de a se afirma. Chiar când facem lucruri obișnuite, de rutină, procesul comunicării poate fi extrem de provocator. Poate de aceea domeniul comunicării și-a găsit o dezvoltare rapidă în ultimii 50 de ani. Există acum un întreg larg (și în creștere) volum de cercetări și teorii, apelând la care managerii pot conduce, fiind ghidați de acestea [9].

*Managementul comunicării* este un pilon important în managementul eficient al proiectului de intervenție. O comunicare adecvată în cadrul unui proiect constituie un subiect de succes în managementul așteptărilor sponsorilor și ale participanților la proiect. Dacă aceste persoane nu sunt ținute la curent cu regularitate în legătură cu progresul proiectelor, probabilitatea de apariție a problemelor cauzate de existența unor așteptări diferite crește. În multe dintre cazurile în care apar conflicte nu problemele în sine sunt cauza, ci nepregătirea clientului sau a managerului pentru o astfel de situație. Comunicarea managerială, ca funcție a managementului educațional, este, în același timp, o condiție preliminară a realizării tuturor celorlalte funcții. S-a constatat că 70% din timpul managerilor, inclusiv în proiectele educaționale de intervenție, este folosit pentru comunicare, definită ca proces de schimb substanțial, energetic și/sau informațional între elementul unui sistem sau ale mai multor sisteme. Această definiție este referențială pentru sistemul educațional care realizează atât schimburi intersistemice în cadrul sistemului educațional, cât și între alte sisteme. Transferul de informație sub formă de cunoștințe, vehicularea de trăiri afective și de motivații, folosirea metodelor și mijloacelor didactice și educaționale, ca suporturi informaționale, fac parte componentă a comunicării instrumentale specifice procesului managerial în proiecte. Obiectivul principal al comunicării manageriale în proiect constă în implicarea plenară a participanților în proiect. Conținuturile principale ale acesteia se reduc la informații privind mersul activității, iar strategiile de comunicare vizează influențarea, stimularea, participarea și implicarea în acțiuni. Evaluarea comunicării în proiect include măsura în care au fost eficiente activitățile și conducerea acestora. Comunicarea este esențială în stabilirea unor relații corespunzătoare între managerul de proiect și toți ceilalți participanți/angajați. Comunicarea managerială verbală este cel mai important mod de a motiva și a dezvolta angajații proiectului. Nu există un stil de comunicare valabil pentru toți managerii sau pentru toate situațiile. Printre regulile cele mai importante, care pot să crească șansa de succes în comunicarea din cadrul proiectului, ar fi: rezervarea timpului pentru dialog; asigurarea unui climat de comunicare adecvat; obiectivitatea; evitarea contrazicerilor directe și a certurilor; oferirea unor răspunsuri clare și la obiect, pentru a evita neînțelegerile; comunicarea către angajați a schimbărilor ce se fac și luarea în considerare a părerilor acestora; evitarea monopolizării discuției; ascultarea activă concretizată în disponibilitatea de a lua în considerare punctele de vedere ale interlocutorului și de a le accepta dacă sunt bune; crearea unor ocazii de feedback, cerând interlocutorului să explice și să argumenteze opiniile sale; ascultarea mesajului, fără a anticipa ce va fi spus; înțelegerea comunicării nonverbale și folosirea ei pozitivă, pentru a ajuta procesul de ascultare; informarea corectă și transparentă etc. [2, p.128-129].

Dintre principiile comunicării eficiente în managementul proiectului, enunțăm un ansamblu adaptat după Bruhlmann [1, p.210]:

- ✓ De câte ori este rănită imaginea de sine a celui alt, comunicarea suferă;
- ✓ Comunicarea are loc atunci când un om influențează comportamentul altuia, chiar dacă nu spune nimic;
- ✓ Comunicarea optimă cere să putem înțelege tranzațiile interumane;
- ✓ Comunicarea înseamnă schimb;
- ✓ Fiecare comunicare are o componentă obiectivă (conținut) și o componentă rațională, de așa natură, încât cea din urmă o determină pe cea dintâi;
- ✓ Comunicarea este centrală, nu o putem niciodată evita;
- ✓ Comunicarea optimă înseamnă să urmărim reacțiile;
- ✓ Același cuvânt nu înseamnă același gând – în același mediu, fiecare trăiește într-o altă lume (Schopenhauer);
- ✓ Adevărul nu e ceea ce spui, adevărul e ceea ce înțeleg alții;
- ✓ Fiecare om vede și aude selectiv, fiind marcat de trăirile proprii, experiența, sistemul de valori etc.

Comunicarea în managementul proiectelor are mai multe caracteristici, dintre care, mai importante, pot fi: funcțiile managementului de proiect nu pot fi realizate fără comunicare; asigurarea relațiilor în echipa de proiect, între echipă și parteneri, beneficiari ai proiectului; prin feedback se relevă măsurile de îmbunătățire continuă a activității; comunicarea eficientizează întreg procesul de derulare a proiectului [Cf. 6]. Ca formă, cel mai important instrument utilizat pentru comunicarea în cadrul echipei: întâlnirile/ședințele, în cadrul cărora se realizează analiza stadiului activităților față de planificarea existentă, evaluarea rezultatelor activităților, evaluarea jaloanelor, adoptarea deciziilor cu privire la eventuale adaptări/modificări ale planificării inițiale, pentru întreg proiectul sau pentru una sau mai multe activități etc. Întru îmbunătățirea comunicării în proiect, specialiștii recomandă următoarele metode:

1. Păstrarea mesajului simplu. Folosirea propozițiilor scurte, în detrimentul unei fraze lungi care poate fi vagă.
2. Notarea, pe cât e posibil, a tuturor cerințelor. Atunci când este scris, este mai ușor de consultat, în cazul uitării sau neînțelegerii.
3. Comunicarea prin mai multe metode. Fiecare persoană e diferită și fiecare învață în mod diferit. De aceea, trebuie folosite metode de atragere a atenției și de învățare, cum ar fi cele vizuale, auditive sau bazate pe activități/*learning by doing*.
4. Mesajul sau mesajele-cheie trebuie repetate. Frecvența acestor mesaje trebuie să fie una ridicată, astfel persoanele își vor întipări mesajul în minte, fără să vrea. „*Repetiția e mama învățurii*”, după cum spuneau vechii latini și după cum ia aminte posteritatea...
5. Explicarea deciziilor. Când este explicat mecanismul de gândire sau luare a deciziei, oamenii vor înțelege procesul mai ușor și vor deține mai multe informații despre subiectul abordat.
6. Ședințe regulate. Acestea ajută la livrarea feedback-ului pentru fiecare membru al echipei, atâta timp cât sunt la obiect și nu sunt extrem de lungi.
7. Întrebările și încurajarea feedback-ului. Dacă oamenii nu-și înțeleg managerul de proiect și ce le transmite acesta, atunci nici proiectul nu va fi realizat conform planului. Trebuie să se știe sursa neînțelegerii, pentru a remedia situația [7].

Pentru soluționarea conflictelor în implementarea proiectelor care sunt, în principal, conflicte de comunicare, studiile recomandă *tehnici* de felul: *abordarea directă/dictatorială* (deși este cea mai „incomodă”, poate fi și cea mai eficientă) presupune determinarea din partea liderului și este necesar ca orice critică adusă în cadrul confruntării să fie constructivă. Problema este expusă direct, sincer, iar liderul încearcă să prezinte soluția logică. Dezavantajul metodei este dat de nivelul de sinceritate și de exprimarea directă necesară care, uneori, nu va fi privită bine de toți cei implicați. *Negocierea* are avantajul că, teoretic, se poate ajunge la un compromis acceptat de toți factorii implicați; în realitate însă, de multe ori, la final, toți cei implicați pot ajunge nemulțumiți de faptul că au trebuit să cedeze. *Aplicarea regulilor* în cazul în care un membru al echipei generează un conflict prin nerespectarea regulilor/standardelor. *Ocolirea* se recomandă în cazul în care miza este prea mică/nu este ceva urgent, liderul poate alege fie să amâne rezolvarea, fie să accepte o soluție, chiar dacă aceasta nu este optimă; deși această abordare are dezavantaje evidente, este totuși foarte utilă în momentul în care echipa stagnează blocată pe o discuție, pe un detaliu nesemnificativ. *Empatizarea*: uneori, oamenii pot avea o idee similară, dar sunt blocați într-o discuție contradictorie, pe detalii și, în astfel de situații, liderul

este cel care poate sublinia similitudinile între soluțiile propuse și le poate exploata, pentru a sublinia că ideile nu sunt atât de diferite și, în final, poate negocia un consens [Cf. 8].

Fiecare proiect implementat este o schimbare. În multiple definiții ale proiectului de intervenție regăsim conceptul-cheie de schimbare. Reiteram, în contextul dat, unii indicatori de succes pentru managerul de proiect, în calitatea sa de manager al schimbării: *crează impresia că lucrurile nu suportă întârziere; formează o echipă de conducere; dezvoltă obiective și strategii clare de schimbare; câștigă înțelegere și acceptare; asigură libertatea de acțiune; generează succes rapid; nu cedează, ci implementează cu consecvență și dezvoltă o cultură care acceptă umorul și seninătatea*. Managementul schimbării ne avertizează că, în general, schimbarea eșuează, în primul rând, din cauza problemelor interumane. Printre factorii de succes care condiționează schimbarea, comportamentul constituie 60-70 la sută, iar sistemul în care implementăm proiectul și metodele aplicate – 30-40 la sută. Reacția la nou se situează pe următoarea scală procentuală: nesiguranță și teamă – 10% se implică cu entuziasm; 20% participa fără emoții; 40% participă sub presiune; 30% pot să boicoteze, de aceea este foarte important să avem resurse multiple de promovare a schimbării proiectate [1, p.227]. Deși domeniul educațional în care activăm s-ar părea să fie mai deschis către schimbare și actorii să fie agenți activi ai schimbării, totuși mărturisim că blocajele enunțate și clasificarea dată se pretează, aproape fără abateri, deducând importanța educației pentru schimbare în continuare, inclusiv în context școlar.

*Managementul calității și cel al resurselor umane* se prezintă ca prioritare, începând cu inițierea/ideea de proiect și finalizând cu continuarea implementării inovațiilor inițiate/probate după încetarea finanțării, sub umbrela comunicării eficiente. Calitatea în proiecte nu este deloc o noutate, fiind o constantă promovată în toate ariile de activitate și de relaționare. De la simpla enunțare a necesității calității, cu standardele ISO, s-a trecut la managementul calității totale, promovate, în special de japonezi, la managementul performanței, devenit uzual în limbajul managerial occidental. În acest sens, poveștile de succes/experiențele pozitive trebuie diseminate pe larg, deoarece din ele se învață foarte mult. Or, managementul proiectului bazat pe rezultate înseamnă comunicare eficientă la toate nivelurile, pentru asigurarea calității totale a implementării proiectului, în vederea asigurării durabilității schimbărilor inițiate și a impactului extins al acestora. Recunoaștem astfel complexitatea procesului de eficientizare a comunicării în managementul proiectului și relaționarea lui multidimensională la toate fazele aferente.

#### Bibliografie:

1. BRUHLMAN, M. *Cele 10 porunci pentru întreprinzători*. Oradea: Scriptum, 2011. 258 p.
2. GORAȘ-POSTICĂ, V. *Teoria și metodologia managementului proiectelor educaționale de intervenție*. Chișinău: CEP USM, 2013. 193 p.
3. *Managementul proiectelor. Cum să definești, să finanțezi și să realizezi un proiect*. Swiss Create. Advancing Consulting. Chișinău, 2015. 27 p.
4. Swiss Create Business Manager. *Instrument ingenios pentru consultanți, traineri, manageri*. Swiss Create. Advancing Consulting. Chișinău, 2015. 15 p.
5. [www.swisscreate.ch](http://www.swisscreate.ch)
6. [http://www.upm.ro/facultati\\_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Udrea\\_Ana-Maria.pdf](http://www.upm.ro/facultati_departamente/ea/onm2007/SECTIUNEA%202/Udrea_Ana-Maria.pdf)
7. <http://www.managementul-proiectelor.ro/knowledge-base/importanta-comunicarii-in-managementul-proiectelor/>
8. <http://elf.cs.pub.ro/mps/wiki/laboratoare/laborator-05>
9. <http://www.scribub.com/management/MANAGEMENTUL-COMUNICARII-IN-PR92847.php>

Prezentat la 14.07.2015