

Cum definim misiunea unui proiect?

Înainte ca orice activitate să poată demara în cadrul unui proiect, echipa trebuie să lucreze împreună și să stabilească finalitatea pe care proiectul trebuie să o aibă. Membrii echipei trebuie să aibă aceeași înțelegere asupra misiunii, viziunii, scopului și obiectivelor proiectului, aspecte care trebuie stabilite formal în documentele de inițiere ale proiectului. În multe situații, persoanele implicate în derularea unui proiect spun: „știm ce avem de făcut“, fără a avea însă și o evaluare completă a tuturor aspectelor care definesc proiectul. Acest lucru face ca, încă de la început, șansele de reușită ale proiectului să fie substanțial diminuate.

În marea lor majoritate, proiectele au rolul de a rezolva o anumită problemă pe care o entitate o percepe, într-un anumit context dat. Atunci când ideea proiectului ia naștere, persoanele care pun bazele lui au însă tendința de a evita să ia în considerare însăși problema care a determinat necesitatea proiectului, în esența ei, și trec direct la discutarea modalității de rezolvare percepute. Aceasta este însă una dintre cele mai mari greșeli care pot fi făcute în procesul de definire a unui proiect. Modul în care definim problema determină modul cum vom reuși să o rezolvăm și, de aceea, este foarte important să avem o definire corectă și completă a problemei înainte de a trece la detalierea modalității de rezolvare a sa.

De foarte multe ori, problema este definită folosind direct caracteristicile soluției de rezolvare, cel puțin așa cum această soluție este percepută. Spre exemplu: „Am o problemă, serverul s-a defectat, iar aplicațiile companiei mele nu mai pot fi utilizate. Cum îl înlocuiesc, pentru că nu am bani în buget să fac acest lucru?“

Problema identificată este „Cum înlocuiesc serverul?“. Însă problema reală este, la nivelul ei de bază, faptul că aplicațiile nu mai pot fi utilizate de către companie. Această problemă poate fi rezolvată prin achiziționarea unui nou server, dar și prin instalarea aplicațiilor pe un server dintr-un centru de date, pus la dispoziție de un furnizor specializat, sau prin repararea serverului defectat. Faptul că nu există bani în buget pentru achiziționarea unui server nou este o problemă reală, însă este foarte important să distingem între problema fundamentală cu care organizația se confruntă și celelalte probleme situate pe alte niveluri de prioritate.

Am auzit mai demult un manager spunând într-o ședință oamenilor din departamentul său: „Compania a cheltuit foarte mulți bani ca să implementeze această aplicație și nimeni nu o utilizează. Dacă începând de mâine nu lucrați în aplicație, atunci am să găsec alți oameni care să facă acest lucru.“ Este clar modul în care acest manager a identificat/definit problema: „oamenii din departamentul lui nu vor să utilizeze aplicația“. Însă, având în vedere faptul că nimeni din departamentul lui nu folosea aplicația, este foarte probabil ca acesta să înțeleagă problema într-un mod greșit. Poate că aplicația nu dispune de toate funcționalitățile necesare, poate că utilizatorii nu sunt instruiți corespunzător să utilizeze aplicația sau poate că aplicația mai mult îi încurcă în activitatea lor decât să-i ajute. Este foarte puțin probabil ca toți oamenii din departament să fie pur și simplu dezinteresați de utilizarea aplicației. Acel manager a definit însă problema din perspectiva propriei percepții asupra efectului, iar în mintea sa aceasta este direcția pe care trebuie să insiste pentru a-și

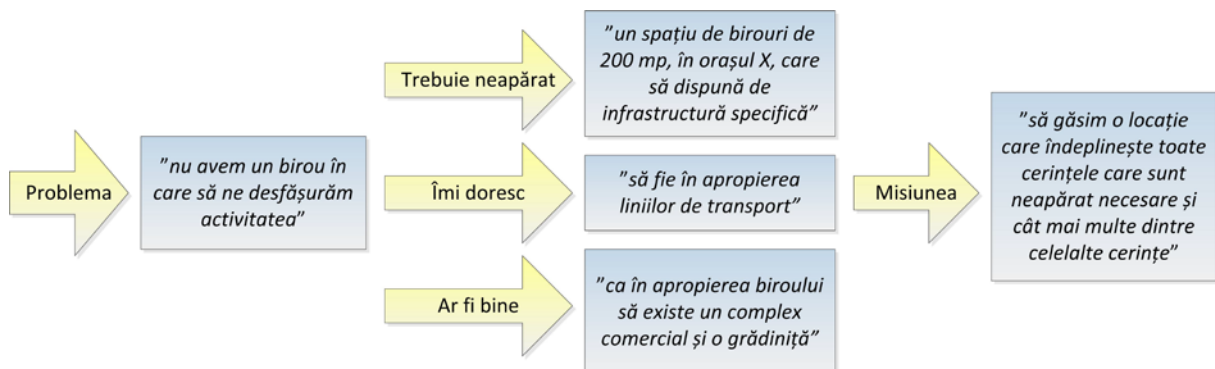
rezolva problema. Problema va persista însă chiar dacă managerul respectiv va înlocui tot personalul, deoarece el nu a analizat cauza reală a problemei pe care o percepea.

Oamenii definesc uneori problema ca pe o țintă sau un obiectiv. Ținta în sine nu reprezintă problema. Existența unor obstacole care împiedică atingerea unei ținte poate determina o problemă. Rezolvarea problemei înseamnă însă identificarea modului în care sunt abordate aceste obstacole, care pot fi depășite, evitate sau înlăturate.

Să presupunem că o companie își propune la nivel strategic să-și extindă operațiunile într-o nouă zonă geografică. Managerul acelei companii stabilește ca o necesitate imediată deschiderea unui birou într-un oraș din acea zonă. Astfel, el identifică problema în acest mod: „trebuie să găsim un loc în care să putem să ne desfășurăm activitatea“. Dacă o să-l întrebăm care este misiunea lui, răspunsul lui o să fie: „să deschidem un birou în acea zonă geografică“. Și dacă îl întrebăm care este viziunea lui, răspunsul va fi aproape același: „un nou birou în orașul X“. Fără nicio îndoială, acest manager se găsește însă într-o stare de confuzie. Toate declarațiile sale sună la fel. Pentru a putea rezolva problema, el trebuie mai întâi să înțeleagă diferența între cele două întrebări.

Așa cum am arătat anterior, problema o reprezintă obstacolul în atingerea unei ținte. Să presupunem că-l întrebăm pe manager cum va măsura faptul că problema a fost rezolvată. Probabil ne va spune: „vom avea un birou în noua zonă, unde ne vom putea derula activitatea“. Care este punctul de plecare? Nu are acel birou. Diferența între a dispune de acel birou și a nu-l avea reprezintă problema. Ea poate fi enunțată simplu: „nu avem un birou în care să ne desfășurăm activitatea“. Într-adevăr, aceasta este definiția corectă a problemei. Este însă orice configurație bună pentru noul birou? Bineînțeles că nu. Biroul trebuie să aibă o anumită suprafață, să dispună de infrastructura corespunzătoare, să reprezinte un mediu de lucru motivant pentru personal și să fie în apropierea unor facilități importante. Aceste caracteristici reprezintă viziunea asupra biroului în care să-și desfășoare activitatea. Atunci când managerul va găsi o locație care să îndeplinească toate, sau majoritatea, acestor caracteristici, atunci el își va atinge ținta. Acesta este rolul viziunii - ea definește ce trebuie efectiv realizat.

Misiunea managerului este aceea de a identifica o locație care să corespundă viziunii lui. Generalizând, misiunea unui proiect este întotdeauna aceea de a îndeplini viziunea. Realizând acest lucru se rezolvă problema care a fost definită.



Am prezentat mai sus diferențele între misiune, viziune și problemă. În lumea reală însă, aproape niciodată aceste nu sunt definite în această ordine. Ca manager de proiect, șeful sau

clientul vostru o să vă spună „aceasta este misiunea proiectului“, fără să precizeze care este problema care a determinat apariția necesității proiectului. Este posibil însă ca, în urma unor discuții avute cu persoanele cheie din proiect, viziunea acestora să poată fi identificată, cel puțin la nivel de schiță. Primul lucru care trebuie făcut într-un proiect este acela ca echipa să definească aceste aspecte într-un mod în care acestea sunt înțelese și acceptate de către toți cei implicați.

Principala problemă „politică“ cu care proiectul se confruntă este aceea că sponsorul va stabili misiunea proiectului pe baza modului în care el înțelege problema. Uneori, această înțelegere este una greșită, iar echipa de proiect va trebui să trateze o astfel de situație corespunzător, pentru a nu utiliza resursele de care proiectul dispune doar pentru a observa la finalul acestuia că a fost contruită o soluție bună pentru o problemă identificată greșit.

Misiunea unui proiect poate fi definită răspunzând la două întrebări:

- „Ce trebuie făcut?“
- „Pentru cine vom face?“

Concluzionând, putem spune că misiunea oricărui proiect este aceea de a îndeplini o viziune, iar această viziune aparține întotdeauna clientului și trebuie să aibă la bază nevoile reale ale acestuia, identificate corect. De aceea, atunci când implementați un proiect, trebuie să vă asigurați că acesta a fost bine și corect definit, iar aceste aspecte trebuie validate cu beneficiarul proiectului cât mai devreme în cadrul implementării proiectului. Astfel, veți crește șansele de succes ale proiectului pe care îl derulați și vă veți asigura că finalizarea cu succes a proiectului va determina și rezolvarea problemei reale a beneficiarului său.

Cătălin Tiseac

Director Executiv, PM Solutions