



رهبری پروژہ محور

رالف مولر و رودنی ترنر

ترجمہ: بہنوش رضائی و غلامرضا اصیلی



پابنگاه
جامع
اطلاعات
کتاب

www.adinehbook.com



سرشناسه : مولر، رالف، ۱۹۵۷-م.
Muller, Ralf
 عنوان و نام پدیدآور : رهبری پروژه محور/تالیف رالف مولر، رودنی ترنر؛ ترجمه بهنوش رضائی، غلامرضا اصیلی.
 مشخصات نشر : تهران: پژوهشگاه صنعت نفت، ۱۳۹۰.
 مشخصات ظاهری : ۱۲۰ ص.: مصور، جدول، نمودار.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۱-۲۹-۴
 وضعیت فهرست نویسی : فیبا
 یادداشت : عنوان اصلی: Project-oriented leadership, c2010.
 یادداشت : کتابنامه.
 موضوع : مدیریت طرح ها
 موضوع : رهبری
 شناسه افزوده : ترنر، جان رادنی، ۱۹۵۳-م.
 شناسه افزوده : Turner, J. Rodney
 شناسه افزوده : رضائی، بهنوش، ۱۳۶۷-، مترجم
 شناسه افزوده : اصیلی، غلامرضا، ۱۳۳۸-، مترجم
 شناسه افزوده : پژوهشگاه صنعت نفت.
 رده بندی کنگره : HD۶۹/م ۴ م ۸ ۱۳۹۰
 رده بندی دیویی : ۶۵۸/۴۰۴
 شماره کتابشناسی ملی : ۲۴۶۲۳۷۹

چاپ این کتاب، پس از داوری، در چهل و پنجمین جلسه شورای
 نشر پژوهشگاه صنعت نفت، مورخ ۱۳۹۰/۳/۳۱، به تصویب رسید.



تهران: بلوار غربی مجموعه ورزشی آزادی، پژوهشگاه صنعت نفت
 صندوق پستی: ۱۳۷-۱۴۶۶۵
 تلفن مرکز نشر: ۴۸۲۵۲۰۴۸، دورنگار: ۴۴۷۳۳۰۶
 وب سایت پژوهشگاه: www.ripi.ir ، E-mail: nashr@ripi.ir ، کد پستی: ۱۴۸۵۷۳۳۱۱۱

رهبری پروژه محور

تالیف: رالف مولر و رودنی ترنر

ترجمه: بهنوش رضائی و غلامرضا اصیلی

ناشر: پژوهشگاه صنعت نفت
 صفحه آرا: اشرف السادات حسینی
 شمارگان: ۵۰۰ نسخه
 شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۵۹۶۱-۲۹-۴
 ویراستار ادبی: منیر قنبریان
 طراح جلد: ساعد مشکی
 قیمت: ۴۰۰۰۰ ریال
 ناظر چاپ: مهدی شهریاری
 چاپ اول: تابستان ۱۳۹۰
 حق چاپ: برای ناشر محفوظ است.
 ISBN: 978-600-5961-29-4

دیباچه

در جامعه درباره مدیریت پروژه دو دیدگاه فراگیر وجود دارد که در نظر اول متفاوت به نظر می‌رسند چون یکی مدیر پروژه را نادیده می‌گیرد و دیگری بر مدیر پروژه تمرکز دارد؛ اما همان‌طور که خواهید دید، آنها دو روی یک سکه‌اند. عقیده اول این است که مدیریت پروژه کلاً به ابزار و تکنیک مربوط است؛ هر کس که ابزار و تکنیک‌ها را بشناسد می‌تواند پروژه را مدیریت کند. در طول سالیان، فهرست‌های زیادی از عوامل موفقیت تهیه شده که معروف‌ترین آنها را جفری پینتو و دنیس لوین (۱۹۸۷) ارائه داده‌اند (جدول ۱-۱).

جدول ۱-۱ فهرست عوامل موفقیت از نظر پینتو و لوین (۱۹۸۷).

عوامل موفقیت	توضیح
ماموریت پروژه	تبیین روشن اهداف و مقاصد
حمایت بالای مدیریت	منابع، اختیار و قدرت برای انجام کارها
زمان‌بندی و برنامه‌ریزی	تعیین تفصیلی مراحل انجام
مشورت با مشتری	ارتباط و مشاوره با سهام‌داران
کارکنان	استخدام، گزینش و آموزش کارکنان شایسته
وظایف فنی	نیازهای فناوری و تخصص لازم
جذب مشتری	فروش محصول نهایی به مشتری
نظارت و بازخورد	کنترل جامع و به‌موقع
ارتباطات	تهیه به‌موقع اطلاعات برای اعضای کلیدی
رفع موانع	توانایی کنترل موانع پیش‌بینی‌نشده

در این جدول ده عامل موفقیت پروژه‌ها معرفی شده‌اند، اما به مدیر پروژه اشاره نشده است. در یک طرح پژوهشی برای جمع‌آوری اطلاعات، آنها از مدیران پروژه خواسته شد عوامل موفقیت پروژه‌هایشان را نام ببرند هرچند آنها آن قدر فروتن بودند که به خود اشاره نکردند. ممکن است بگویید که شایستگی^۱ مدیر پروژه در بسیاری از مقولات این فهرست نهفته است. مدیر پروژه باید در برنامه‌ریزی، ارتباط با مشتری و حل مشکلات کفایت داشته باشد؛ اما همچنان، هیچ اشاره‌ای مستقیم به مدیر پروژه و شایستگی او، شامل ویژگی‌ها^۲ و رفتارهایش^۳ مخصوصاً سبک رهبری او، نشده است. این موضوع در مطالب مشابه دیگر نیز به چشم می‌خورد (ترنر و مولر، ۲۰۰۵ و ۲۰۰۶). نمونه بارز آن تبلیغ یک نرم‌افزار تولیدی در یک مجله بریتانیایی مدیریت پروژه است: «اگر می‌توانید موس کامپیوتر را تکان دهید، می‌توانید پروژه را مدیریت کنید.» «نرم‌افزار ما را بخرید؛ این همه چیزی است که برای مدیریت به آن نیاز دارید.» شما نیاز ندارید که در مدیریت پروژه شایسته باشید؛ نیازی به ویژگی و رفتارهای مناسب ندارید؛ نیاز ندارید گروه پروژه را رهبری کنید. بچه سه ساله شما هم می‌تواند موس را حرکت دهد، پس این دختر سه ساله می‌تواند پروژه را مدیریت کند.

منظر دوم می‌گوید زمانی که شما ابزار و تکنیک‌ها را شناختید، صرف‌نظر از زمینه دانش، ویژگی‌ها و رفتارها، خلق و خو^۴ و سبک رهبری می‌توانید آنها را در هر پروژه‌ای به کار برید. شما می‌توانید از مدیریت یک پروژه کامپیوتری به یک پروژه تغییر سازمانی در ساخت ایستگاه تولید انرژی هسته‌ای منتقل شوید. در این دیدگاه تنها چیزی که به آن نیاز دارید بسته‌ای از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه است. رودنی کار یک دانشجوی دکترا را که هم‌زمان به شش پروژه مربوط به تغییر سازمانی در شش شرکت متفاوت رسیدگی می‌کرد بررسی کرد. یکی از پروژه‌ها در یک شرکت بزرگ مهندسی ساخت بود. شرکت برای مدیریت این پروژه دو نفر از بهترین مدیران پروژه را در این زمینه انتخاب کرده بود. این دو نفر در همکاری موثر با مقاطعه‌کاران فرعی برای تحویل به‌موقع

^۱ Competence

^۲ Traits

^۳ Behaviors

^۴ Temperament

محصول و با هزینه مناسب بسیار موفق بودند. آنها در مدیریت پروژه تغییرات داخلی موفق نبودند؛ جایی که باید سهامداران را به حمایت از تغییرات تشویق و با آنها رابطه‌ای خوب برقرار کرد. دو مدیری که در مدیریت پروژه در این زمینه بسیار موثر بودند، خلق و خوبی مناسب برای مدیریت تغییرات سازمانی نداشتند.

این دو دیدگاه دو روی یک سکه‌اند. یکی مدیر پروژه را نادیده می‌گیرد، در حالی که دیگری می‌گوید مدیر پروژه می‌تواند هر نوع پروژه‌ای را مدیریت کند. اما هر دوی آنها عقیده دارند که مدیریت پروژه تماماً تسلط بر تکنیک و ابزار است و شایستگی مدیر پروژه به موفقیت پروژه کمک نمی‌کند. بلکه مدیر پروژه باید شایستگی استفاده از ابزار را داشته باشد، اما شایستگی تنها در توانایی استفاده از ابزار نیست، بلکه شامل ویژگی‌ها و رفتارهای مناسب و سبک رهبری موثر نیز هست.

مدیران و رهبران

در این کتاب می‌خواهیم نشان دهیم که مدیریت موفق پروژه چیزی بیش از استفاده موثر از ابزارها و تکنیک‌هاست. مدیریت پروژه موفق همچنین به شایستگی رهبری و توان مدیریت مدیر پروژه وابسته است. رهبری و مدیریت، با این که تفاوت‌هایی قابل توجه دارند، اغلب به جای هم به کار می‌روند. بنیس و نانوس (۱۹۸۵) تفاوت‌ها را این گونه تعریف کردند:

«مدیریت یعنی باعث وقوع امری شدن، انجام دادن، داشتن مسئولیت و هدایت کردن. رهبری به مفهوم تاثیر گذاشتن، هدایت کردن هدفمند انجام کار و نظرهاست. مدیران کسانی هستند که کارها را درست انجام می‌دهند و رهبران کسانی هستند که کارهای درست را انجام می‌دهند.»

شایستگی مدیریت و رهبری، هر دو، برای موفقیت ماندگار در مقام مدیریت نیازاند. برای مدیر یا رهبری که فقط در یکی از این دو زمینه شایستگی داشته باشد، ادامه عملکرد عالی گروهی در درازمدت مشکل خواهد بود. در مصاحبه‌ای در نشریه مدیر، مجله انجمن مدیران بریتانیا، هنری مینزبرگ گفته است که جدا کردن مدیریت و رهبری عملی نیست: «رهبرانی که مدیریت نمی‌کنند نخواهند دانست چه اتفاقی در حال رخ دادن است؛ مدیریت بدون رهبری مخرب است.» کن پری (۲۰۰۴) این موضوع را در جدول ۱-۲ خلاصه کرده است که نشان می‌دهد افرادی با توانایی بالای مدیریت اما توانایی پایین رهبری می‌توانند به موفقیتی پایدار اما متوسط دست یابند. موفقیت افراد با توانایی بالای رهبری اما مدیریت ضعیف، موفقیت کوتاه‌مدت اما شکست بلندمدت است. فقط وقتی مهارت بالای مدیریت با مهارت خوب رهبری ترکیب شود، می‌تواند به موفقیت پایدار و عالی بیانجامد. اگر شما در استفاده از ابزار و تکنیک‌ها ماهر باشید، می‌توانید به موفقیتی متوسط دست یابید، اما برای این که یک مدیر پروژه موثر باشید، باید رهبری خوب نیز باشید.

جدول ۱-۲ ترکیب مدیریت و رهبری برای موفقیت (کن پری، ۲۰۰۴).

رهبری			
قوی	ضعیف		
غیر عملی: موفقیت کوتاه‌مدت، شکست بلندمدت	شکست	ف.:	ف.:
موفقیت پایدار و عالی	موفقیت پایدار اما متوسط	ف.:	ف.:

لین کرافورد (۲۰۰۷) این مفهوم را، که بر پایه تلاش‌های ریچارد بویاتزنیس (۱۹۸۲) گسترش یافته، در مدل شایستگی منعکس کرده است. این مدل در فصل بعد کاملاً توضیح داده خواهد شد. او پیشنهاد می‌کند که شایستگی تنها کاربرد دانش و مهارت‌ها و استفاده از ابزارها و تکنیک‌ها نیست بلکه ویژگی، رفتارها و خلق و خوی مناسب را نیز شامل می‌شود. بلکه، مدیر پروژه باید آن چه را لین کرافورد شایستگی ورودی و توانایی استفاده موثر از ابزار و تکنیک‌ها می‌نامد داشته باشد، اما اگر این تمام کاری است که آنها

می‌توانند انجام دهند، تنها یک مدیر لایق خواهند شد. برای آن که رهبری الهام‌بخش (و مدیری موثر) باشید، باید آن چه را لین کرافورد «ویژگی‌های شخصیتی اصلی»^۵ یا «شایستگی‌های فردی»^۶ می‌نامد نیز داشته باشید. در این کتاب طبیعت این شایستگی‌های فردی را توضیح و نشان می‌دهیم که چگونه می‌توان آنها را گسترش داد. اما طبیعت شایستگی‌های فردی در همه پروژه‌ها یکسان نیست. کسانی که برای رهبری یک پروژه مناسب‌اند ممکن است برای پروژه‌های دیگر مناسب نباشند. کسانی که در تعامل با پیمان‌کاران فرعی برای تحویل به‌موقع پروژه ساخت خوب هستند، اغلب در ایجاد ارتباط و تشویق سهام‌داران در یک پروژه تغییر سازمانی خوب نیستند؛ لذا قصد داریم طبیعت سبک‌های متفاوت رهبری مناسب را برای انواع مختلف پروژه توضیح دهیم.

در این جا سئوالی دیگر نیز مطرح است: آیا افراد با شایستگی‌های فردی به دنیا می‌آیند یا شایستگی‌یادگیری دارند؟ گفته می‌شود که افراد با نیم‌رخ شخصیت بنیانی خود به دنیا می‌آیند، اما این می‌تواند توسعه یابد؛ سازگار شود و ارتقا یابد. سازمان‌ها باید از نوع پروژه‌های که عهده‌دار آن شده‌اند آگاه باشند و مدیران پروژه با نیم‌رخ شایستگی مناسب را برای مدیریت پروژه خود تربیت کنند. آنها باید افرادی منطبق با نیازها و شرایط خود را جذب کنند، اما در دوره خدمت آنها را پرورش دهند تا در رهبری پروژه‌های سازمان بهتر و بهتر شوند. همان طور که در ادامه خواهیم دید، پروژه‌های بزرگ‌تر و پیچیده‌تر به سبک‌های رهبری متفاوت با پروژه‌هایی ساده‌تر نیاز دارند که مدیران پروژه مایل‌اند کار را با آنها شروع کنند؛ بنابراین سازمان‌ها باید نیم‌رخ مدیران پروژه خود را در طول پیشرفت شغلی آنها کامل کنند. همچنین مدیران پروژه باید از پروژه‌هایی که سازمان آنها انجام می‌دهند آگاه و به دنبال رشد توانمندی‌های فردی خود باشند.

ساختار کتاب

در فصل دوم، مدل شایستگی رهبر بررسی و آن چه در هشت سال گذشته درباره ویژگی‌ها و رفتارهای موثر رهبران نوشته شده است مرور می‌شود. در ادامه منابع مدیریت عمومی و مدیریت پروژه مقایسه و نشان داده می‌شود که در عرصه مدیریت عمومی می‌توان گفت که نیم‌رخ‌های متفاوت رهبری در شرایط متفاوت مناسب‌اند، اما این موضوع در زمینه مدیریت پروژه درست نیست، در حالی که مدیران به سمت دو منظری که در آغاز این فصل معرفی شدند سوق داده می‌شوند و فکر می‌کنند همه مدیران پروژه می‌توانند تمام پروژه‌ها را مدیریت کنند. در فصل سوم، بر ارتقای شایستگی مدیریت تمرکز می‌شود و در فصل چهارم نشان خواهیم داد که این شایستگی‌ها چگونه به کمک مدیران پروژه‌های مختلف می‌آیند و مدلی برای ساختن نیم‌رخ رهبران موثر شرح داده می‌شود. در فصل پنجم، کارکردهای متفاوت رهبری در پروژه‌ها در عمل توضیح داده خواهند شد. در فصل ششم، ایده‌های مطرح‌شده در فصل‌های پیشین یکپارچه می‌شوند و یک تئوری درباره عملکرد پروژه براساس شایستگی‌های رهبری مدیر پروژه بسط داده می‌شود.

^۵.Core personality characteristics

^۶.Personal competencies

^۷.Basic personality profile