

Ședințe mai eficiente

un articol de [Stefan Bădescu](#)



Ședințele, mari consumatoare de timp, de multe ori sunt și neplăcute. Totuși, ele sunt foarte importante mai ales în cadrul proiectelor, pentru că dau calea de urmat într-un mediu afectat de schimbări.

Ele reprezintă mai mult decât o adunare de oameni care discută pe marginea unui subiect. De multe ori, scopul ședințelor nici nu este atins, rezultând astfel, o pierdere de timp pentru toată lumea. Scopul acestui articol este de a oferi sfaturi managerului de proiect cu privire la cum trebuie condusă o ședință eficientă.

Când stabilim ședințele?

În orice proiect, trebuie stabilite, încă din faza de planificare, așa numitele milestones. Conform dicționarului, sensul cel mai apropiat în limba română este bine cunoscuta bornă kilometrică (folosită încă din antichitate).

În jargonul managerilor de proiect din România, cel mai des este întâlnită varianta de **jalon**.

Scopul lor este de a oferi informații managerului de proiect în legătură cu eventualele depășiri de timp, cost și calitate a activităților executate până la acel moment, față de cum este stabilit în plan.

Pe baza acestor informații, managerul de proiect poate controla buna desfășurare a proiectului, suplinind bugetul sau relaxând ritmul activităților, dacă se constată că acestea se desfășoară într-un ritm mai alert decât s-a planificat.

Adesea, aceste jaloane se fixează la

finalul fiecărei activități mai importante, pentru că astfel sunt mai ușor de cuantificat progresele și costurile. Însă scopul lor este de a corecta din timp erorile și, din această cauză, ar fi mai bine ca ele să fie stabilite înainte de a fi prea târziu pentru a mai remedia ceva.

Un mare general¹ a spus că un elefant se mănâncă bucătică cu bucătică. Dacă vă gândiți la proiectul vostru ca la un elefant, atunci cea mai bună tactică este cea a pașilor mărunți (milestones) dar siguri.

Jaloanele se folosesc și în managementul riscurilor și pot fi un declanșator pentru așa zisul "Pan B".

Jaloanele sunt folosite pentru a monitoriza progresul proiectului, însă are și limitări. De obicei, ele sunt inserate pe **drumul critic** și nu țin cont de activitățile ne-critice. Asta poate da impresia că activitățile din proiect se desfășoară conform planului, când de fapt ele sunt întârziate. Dacă jaloanele nu ar fi inserate pe **drumul critic**, atunci confuzia ar fi și mai mare atunci când s-ar constata o întârziere, pentru că aceasta nefiind pe **drumul critic**, este posibil ca să nu afecteze întreaga durată a proiectului.

Nu uitați să dați fiecărui milestone următoarele:

- **nume**
- **dată**
- **buget** (la cât se ridică costul total conform planului la acel moment)
- **persoană responsabilă**

¹ Creighton Williams Abrams Jr. (n. 15 septembrie 1914 - d. 4 septembrie 1974) a fost un general american. După el este denumit și cel mai performant tanc american în prezent, tancul M1 Abrams.

- **departament** (acolo unde este cazul)

Așadar, ședințele trebuie stabilite la datele când sunt atinse jaloanele.

Intervalul cel mai des întâlnit în stabilirea ședințelor interne, este de 5-10 zile lucrătoare. Desigur, variază de la proiect la proiect, în funcție de natura și complexitatea lui și de gradul de nouitate. Ședințele mai mari, la care iau parte și sponsorii sau alți *stakeholderi* importanți, au de obicei un interval mai mare, de una până la 3 luni.

Ce se va discuta la ședință?

Ședințele din cadrul proiectului ar trebui să fie evenimente de colaborare care analizează realizările și nu eșecurile din trecut. O statistică² arată că numai 25% dintre repondenți afirmă că asta se discută în cadrul organizațiilor din care fac parte.

Clarificați scopul și diseminați tuturor agenda ședinței. Principalul aspect care trebuie discutat în cadrul unei ședințe, este **progresul înregistrat** față de cel planificat. Care este momentul de referință? **Jalonul**.

Dacă aveți nevoie de informații specifice de la cineva, atunci asigurați-vă că le va avea la momentul ședinței și că va putea participa.

După ce se stabilesc măsurile care se vor lua pentru a corecta abaterile de la planificare, se caută țintele ce trebuie atinse pentru următorul jalon. Aceste ținte este bine să fie supuse părerii tuturor participanților din cadrul ședinței, chiar dacă decizia rămâne tot în mâinile managerului de proiect.

Cum se va desfășura ședința?

Durata ședinței nu trebuie să depășească o oră. Timpul este o resursă prețioasă iar atenția individuală cu greu depășește 15 minute de concentrare continuă. Dacă este necesar, faceți o pauză și reluați.

Începeți ședințele la timp, chiar dacă nu este toată lumea prezentă. Dacă îi veți aștepta pe cei întârziți, riscați ca pe viitor și cei prezenți să întârzie.

Ședințele trebuie să se încheie cu o notă scrisă (minută) de către cineva desemnat, în care să se regăsească motivul ședinței (problemele identificate), deciziile luate și eventualele obiecții, îndoieli, sau riscuri semnalate de către participanți.

Această notă trebuie mai apoi diseminată către toți participanții, pentru că de multe ori se întâmplă ca în urma unei ședințe fiecare să plece cu viziunea sa asupra celor convenite.

Desemnați o persoană responsabilă de minuta ședinței.

Este bine ca discuțiile să fie încurajate, dar pentru fiecare problemă trebuie luată o decizie.

Terminați ședința la timpul stabilit. Astfel veți evita ca cineva să o părăsească înainte de a se termina. Oamenii au agendele lor și dacă disconfortul creat de întârzierea la dentist poate fi trecut, cu siguranță luarea copiilor de la grădiniță nu poate suferi amânare.

În cazul unei ședințe de amploare, la care iau parte diferiți *stakeholderi* (persoane care pot influența proiectul), nu uitați să alocați timp pentru întrebări.

Ca manager de proiect, mulțumiți celor prezenți pentru participare. Asigurați încă odată pe cei implicați că efortul lor este vizibil.

Folosiți această oportunitate pentru a felicita unul dintre membrii echipei, detaliați meritele lui. Feriți-vă să acuzați în public, nu este constructiv.

² <http://projectagency.co.uk/>