

به نام خدا

مدیر پروژه زیر آتش

(فرسودگی در میدان پروژه‌های عمرانی پرتنش)

مؤلف :

احسان پرنیان

(دانشجوی دکترای مدیریت دولتی)

انتشارات ارسطو

(سازمان چاپ و نشر ایران - ۱۴۰۴)

نسخه الکترونیکی این اثر در سایت سازمان چاپ و نشر ایران و اپلیکیشن کتاب رسان موجود می باشد

Chaponashr.ir



chaponashr.ir



iran-journals.com



سرشناسه: پرریان، احسان، ۱۳۷۳
عنوان و نام پدیدآور: مدیر پروژه زیر آتش (فرسودگی در میدان پروژه‌های عمرانی پرتنش)/مؤلف احسان پرریان
مشخصات نشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری: ۱۱۰ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۱۴۶-۵
وضعیت فهرست نویسی: فیپا
یادداشت: کتابنامه.
موضوع: مدیر پروژه - زیر آتش - پروژه‌های عمرانی پرتنش
رده بندی کنگره: TP ۹۸۳
رده بندی دیویی: ۵۵/۶۶۸
شماره کتابشناسی ملی: ۷۸۳۷۶۱۵۳
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا

نام کتاب: مدیر پروژه زیر آتش (فرسودگی در میدان پروژه‌های عمرانی پرتنش)

مؤلف: احسان پرریان

ناشر: انتشارات ارسطو (سازمان چاپ و نشر ایران)

صفحه آرای، تنظیم و طرح جلد: محدثه فرهمند

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول - ۱۴۰۴

چاپ: زبرجد

قیمت: ۱۶۵۰۰۰ تومان

فروش نسخه الکترونیکی - کتاب رسان:

<https://chaponashr.ir/ketabresan>

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۱۲۹-۱۴۶-۵

تلفن مرکز پخش: ۰۹۱۲۰۲۳۹۲۵۵

www.chaponashr.ir



تقدیم به دخترم طهورا خانم

این کتاب حاصل سال‌ها تلاش در عرصه صنعت و مدیریت پروژه است.
حاصل روزهایی که گاه در کارگاه‌ها و گاه پشت میزهای برنامه‌ریزی گذشت.

اما تمام این صفحات،

تمام این سال‌ها،

بی‌آنکه بنویسم، تقدیم به تو بود.

تو نه مهندسی، نه ناظر پروژه‌ای، نه پیمانکار.

تو فقط دختر منی.

و همین برای من از تمام پروژه‌های عمرم مهم‌تر بوده است.

این کتاب را به نام تو می‌زنم.

تا اگر روزی پرسیدند پدر/مادرت در این سال‌ها چه می‌کرد،

بدانی که هر چه ساخت، برای ساختن فردای تو بود.

فهرست

فصل ۱: میدان جنگ به نام پروژه	۷
(درک واقعیت محیط‌های پرتنش عمرانی و صنعتی)	۷
پروژه پرتنش یعنی چه؟	۷
تفاوت پروژه عادی با پروژه میدان جنگ	۱۰
مسئولیت بدون اختیار – پارادوکس نقش مدیر پروژه	۱۳
فشار از بالا، فشار از پایین، فشار از همه‌سو	۱۶
فرهنگ سازمانی در پروژه‌های نفت و گاز (سربازخانه‌ی مهندسی)	۱۹
داستان اول: روزی که پروژه ایستگاه تقویت فشار از کنترل خارج شد	۲۲
فصل ۲: بدن زیر فشار	۲۵
(تأثیر استرس مزمن بر جسم و ذهن مدیر پروژه)	۲۵
فیزیولوژی استرس در محیط صنعتی	۲۵
خستگی تصمیم‌گیری (Decision Fatigue) در میدان واقعی	۲۸
بی‌خوابی، غریزه بقا و کاهش کارایی شناختی	۳۲
بی‌حسی عاطفی نسبت به تیم و انسان‌ها	۳۴
علائم اولیه فرسودگی شغلی (Burnout) که اغلب نادیده می‌گیرند	۳۷
چطور بدن، قبل از ذهن، هشدار می‌دهد – نشانه‌های فیزیکی بحران	۴۰
فصل ۳: روان فرسوده	۴۵
(احساسات سرکوب‌شده مدیران پروژه و عوارض پنهان)	۴۵
عصبانیت پنهان؛ خشم خاموش پشت لبخند حرفه‌ای	۴۵
اضطراب مزمن از شکست، تأخیر و برکناری	۴۸
احساس گناه از ضعف، حس قربانی بودن و خودسرزنی	۵۱

۵۴.....	فروپاشی رابطه‌ها (شخصی و کاری) در سایه فشار پایان‌ناپذیر
۵۸.....	مکانیزم‌های دفاعی ذهن در محیط کنترل‌نشده.....
۶۱.....	چرا مدیر پروژه، همیشه باید «قوی دیده شود».....
۶۷.....	فصل ۴: زیر آتش در میدان واقعی
۶۷.....	(مطالعه موردی و روایت‌های میدانی از پروژه‌های نفت و گاز).....
۶۷.....	پروژه در موقعیت بحران؛ وقتی بودجه نیست ولی ددلاین هست
۷۰.....	وقتی ذی‌نفع حمایت نمی‌کند اما مطالبه دارد
۷۴.....	تعارض منافع میان کارفرما، پیمانکار و نظارت
۷۷.....	تصمیم در شرایط بی‌اطمینانی مطلق
۸۰.....	تیم فرسوده، روح خسته، تجهیزات ناکامل – و هنوز باید ادامه داد
۸۴.....	گفت‌وگو با مدیران پروژه باتجربه: “چطور زنده مانده‌اید؟”
۸۹.....	فصل ۵: از بقا تا بازسازی
۸۹.....	(مدیریت خویشتن در میدان پرتنش – راهکارها، نه شعارها).....
۸۹.....	بازتعریف موفقیت؛ بقا هم دستاورد است
۹۲.....	ساختن «سیستم حمایتی» بین‌تیمی و شخصی
۹۶.....	یادگیری توقف؛ چطور از چرخه فرسودگی خارج شویم
۹۹.....	مرز میان تعهد و خودویرانگری
۱۰۴.....	استراتژی‌های بازیابی انرژی و آرامش واقعی
۱۱۰.....	مدیر پروژه مقاوم (Resilient Project Manager) – انسان قابل‌تکیه
۱۱۷.....	نتیجه‌گیری
۱۲۱.....	منابع

فصل ۱: میدان جنگ به نام پروژه

(درک واقعیت محیط‌های پرتنش عمرانی و صنعتی)

پروژه پرتنش یعنی چه؟

پروژه پرتنش به وضعیتی از اجرای پروژه گفته می‌شود که در آن فشارهای زمانی، مالی، فنی و انسانی به‌طور هم‌زمان و مداوم بر روند کار و تصمیم‌گیری‌ها اثر می‌گذارند و فضای کاری را از حالت عادی و قابل پیش‌بینی خارج می‌کنند. در چنین شرایطی پروژه دیگر صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده نیست، بلکه به محیطی پیچیده و پرتنش تبدیل می‌شود که در آن هر تصمیم می‌تواند پیامدهای چندگانه و گاه غیرقابل پیش‌بینی داشته باشد. در پروژه‌های پرتنش، مدیران و اعضای تیم اغلب با محدودیت‌هایی روبه‌رو هستند که امکان برنامه‌ریزی دقیق و اجرای آرام فعالیت‌ها را کاهش می‌دهد و آنها را ناچار می‌کند در شرایط فشار بالا تصمیم‌گیری کنند. این فشار ممکن است ناشی از زمان‌بندی بسیار فشرده، کمبود منابع، پیچیدگی‌های فنی، تغییرات مداوم در طراحی یا انتظارات بالای ذی‌نفعان باشد. پروژه‌های عمرانی و صنعتی از جمله محیط‌هایی هستند که به‌طور طبیعی مستعد شکل‌گیری چنین شرایطی‌اند. در این نوع پروژه‌ها سرمایه‌های مالی بزرگ درگیر هستند و کوچک‌ترین تأخیر می‌تواند هزینه‌های قابل توجهی ایجاد کند. همچنین بسیاری از فعالیت‌ها وابستگی متقابل دارند و تأخیر در یک بخش می‌تواند زنجیره‌ای از مشکلات را در سایر بخش‌ها ایجاد کند. هنگامی که فشار برای جبران این تأخیرها افزایش می‌یابد، فضای پروژه به تدریج متشنج می‌شود و تصمیم‌گیری‌ها تحت تأثیر اضطراب قرار می‌گیرند. در چنین فضایی، افراد کمتر فرصت تحلیل کامل گزینه‌ها را دارند و اغلب مجبور می‌شوند بر اساس اطلاعات ناقص یا زمان محدود تصمیم بگیرند.

یکی از عوامل مهم در شکل‌گیری پروژه‌های پرتنش، وجود عدم قطعیت است. پروژه‌ها برخلاف فعالیت‌های تکراری سازمانی، ماهیتی موقت و منحصربه‌فرد دارند و به همین دلیل همیشه با میزان قابل توجهی از پیش‌بینی‌ناپذیری همراه هستند. شرایط زمین در پروژه‌های عمرانی ممکن است متفاوت از مطالعات اولیه باشد، قیمت مصالح و تجهیزات ممکن است به‌طور ناگهانی تغییر کند و تصمیم‌های مدیریتی در سطح کلان ممکن است مسیر پروژه را دگرگون کند. هر یک از

این عوامل می‌تواند تعادل برنامه‌ریزی اولیه را بر هم بزند و فشارهای جدیدی بر تیم پروژه وارد کند. در پروژه‌های پرتنش، ارتباطات نیز پیچیده‌تر و حساس‌تر می‌شود. ذی‌نفعان مختلف شامل کارفرما، پیمانکاران، مشاوران، ناظران و تأمین‌کنندگان هر کدام انتظارات و منافع خاص خود را دارند و هماهنگ‌سازی این انتظارات کار ساده‌ای نیست. در شرایطی که پروژه تحت فشار زمان یا هزینه قرار دارد، اختلاف نظرها و تعارض‌ها بیشتر نمایان می‌شود. گاه یک تصمیم فنی می‌تواند به اختلاف میان بخش‌های مختلف پروژه منجر شود و همین مسئله سطح تنش را افزایش دهد. اگر سازوکارهای ارتباطی و مدیریتی مناسبی وجود نداشته باشد، این تعارض‌ها می‌توانند به بی‌اعتمادی و کاهش همکاری میان اعضای تیم تبدیل شوند.

ویژگی دیگر پروژه‌های پرتنش، شدت مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌گیری است. مدیر پروژه در چنین محیطی ناچار است تصمیم‌هایی بگیرد که می‌تواند بر سرنوشت مالی پروژه، ایمنی کارکنان و اعتبار سازمان تأثیر بگذارد. این مسئولیت سنگین زمانی دشوارتر می‌شود که اطلاعات کامل در دسترس نباشد یا فشار برای تصمیم‌گیری سریع وجود داشته باشد. در بسیاری از موارد، مدیر پروژه باید میان گزینه‌هایی انتخاب کند که هیچ‌کدام کاملاً مطلوب نیستند و هر کدام پیامدهایی در پی دارند. این وضعیت می‌تواند به تدریج باعث افزایش فشار روانی و خستگی ذهنی شود. در پروژه‌های پرتنش، زمان یکی از مهم‌ترین منابعی است که همواره در معرض تهدید قرار دارد. تأخیر در تأمین مصالح، خرابی تجهیزات، شرایط نامساعد جوی، مشکلات حمل‌ونقل یا تغییرات در طراحی می‌تواند برنامه زمانی پروژه را مختل کند. هنگامی که چنین اتفاقاتی رخ می‌دهد، فشار برای جبران عقب‌ماندگی‌ها افزایش می‌یابد و تیم پروژه ناچار می‌شود با سرعت بیشتری کار کند. افزایش سرعت کار در بسیاری از موارد به معنای افزایش فشار کاری، کاهش زمان استراحت و بالا رفتن احتمال بروز خطا است. عامل دیگری که می‌تواند پروژه را به محیطی پرتنش تبدیل کند، محدودیت منابع است. منابع مالی، نیروی انسانی متخصص، تجهیزات و مصالح همگی نقش حیاتی در پیشبرد پروژه دارند. هنگامی که یکی از این منابع به میزان کافی در دسترس نباشد، برنامه‌ریزی‌ها با مشکل مواجه می‌شود و فشار بر سایر بخش‌ها افزایش می‌یابد. برای مثال کمبود نیروی انسانی متخصص ممکن است باعث شود اعضای تیم ساعات کاری طولانی‌تری داشته باشند یا مسئولیت‌های بیشتری بر عهده بگیرند. چنین شرایطی در بلندمدت می‌تواند به خستگی و کاهش کارایی منجر شود.

محیط‌های پرتنش پروژه‌ای اغلب با سطح بالایی از نظارت و پاسخ‌گویی نیز همراه هستند. در پروژه‌های بزرگ، نهادهای مختلفی روند پیشرفت کار را بررسی می‌کنند و گزارش‌های دوره‌ای درباره زمان، هزینه و کیفیت تهیه می‌شود. هرگونه انحراف از برنامه ممکن است مورد پرسش قرار گیرد و مدیران پروژه ناچار باشند توضیحات دقیقی ارائه دهند. این سطح از نظارت در حالی صورت می‌گیرد که بسیاری از عوامل تأثیرگذار بر پروژه خارج از کنترل مستقیم مدیران است. همین مسئله می‌تواند احساس فشار و مسئولیت مضاعفی ایجاد کند. در چنین محیطی، مهارت‌های مدیریتی و انسانی اهمیت بسیار زیادی پیدا می‌کنند. توانایی برقراری ارتباط مؤثر، مدیریت تعارض‌ها، ایجاد انگیزه در تیم و حفظ تمرکز در شرایط بحرانی از جمله مهارت‌هایی هستند که می‌توانند به کاهش تنش کمک کنند. مدیر پروژه باید بتواند میان اهداف سازمان، محدودیت‌های اجرایی و نیازهای انسانی تیم تعادل برقرار کند. این تعادل برقرار کردن کار ساده‌ای نیست و نیازمند تجربه، دانش و درک عمیق از رفتار سازمانی است.

یکی دیگر از جنبه‌های مهم پروژه‌های پرتنش، تأثیر آنها بر سلامت روانی افراد است. فشارهای مداوم، مسئولیت‌های سنگین و ساعات کاری طولانی می‌تواند به تدریج باعث فرسودگی شغلی شود. فرسودگی حالتی است که در آن فرد احساس خستگی عمیق، کاهش انگیزه و کاهش توانایی تمرکز را تجربه می‌کند. در محیط‌های پروژه‌ای که تنش بالا و فرصت بازیابی محدود است، احتمال بروز چنین حالتی افزایش می‌یابد. این مسئله نه تنها بر عملکرد فردی تأثیر می‌گذارد، بلکه می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری و ایمنی کار را نیز تحت تأثیر قرار دهد. پروژه‌های پرتنش اغلب با تغییرات مکرر همراه هستند. در طول اجرای پروژه ممکن است نیازهای کارفرما تغییر کند، فناوری‌های جدید وارد فرایند کار شود یا شرایط محیطی پروژه دگرگون شود. هر تغییر به معنای بازنگری در برنامه‌ها، هماهنگی مجدد تیم‌ها و گاهی اصلاح قراردادها است. مدیریت این تغییرات نیازمند انعطاف‌پذیری و توانایی سازگاری با شرایط جدید است. اگر این تغییرات به درستی مدیریت نشوند، می‌توانند باعث افزایش سردرگمی و تنش در تیم پروژه شوند.

درک مفهوم پروژه پرتنش به مدیران و سازمان‌ها کمک می‌کند تا واقعیت‌های محیط پروژه را بهتر بشناسند. زمانی که ماهیت پرتنش پروژه پذیرفته شود، می‌توان سازوکارهایی برای مدیریت بهتر فشارها طراحی کرد. برنامه‌ریزی واقع‌بینانه، مدیریت مؤثر ریسک، ایجاد کانال‌های ارتباطی شفاف و توجه به سلامت روانی کارکنان از جمله اقداماتی هستند که می‌توانند به کاهش شدت

تنش کمک کنند. هدف از چنین رویکردی حذف کامل فشار نیست، زیرا بخشی از فشار در پروژه‌ها اجتناب‌ناپذیر است، بلکه هدف مدیریت و کنترل آن به گونه‌ای است که عملکرد تیم و کیفیت تصمیم‌گیری حفظ شود. پروژه پرتنش محیطی است که در آن عوامل متعدد و گاه متضاد به طور هم‌زمان بر روند کار اثر می‌گذارند و مدیران و تیم‌های اجرایی را در معرض فشارهای مداوم قرار می‌دهند. شناخت این محیط و درک سازوکارهای شکل‌گیری آن گام مهمی در جهت مدیریت بهتر پروژه‌ها و پیشگیری از پیامدهای منفی آن است. پروژه زمانی می‌تواند به موفقیت پایدار دست یابد که علاوه بر مدیریت فنی و اقتصادی، به ابعاد انسانی و روانی محیط کار نیز توجه شود و شرایطی فراهم گردد که افراد بتوانند در کنار تحقق اهداف پروژه، سلامت و توانایی حرفه‌ای خود را نیز حفظ کنند.

تفاوت پروژه عادی با پروژه میدان جنگ

تفاوت میان یک پروژه عادی و پروژه‌ای که به میدان جنگ شباهت پیدا می‌کند، تنها در میزان دشواری کار یا حجم فعالیت‌ها خلاصه نمی‌شود، بلکه در ماهیت فشارهایی است که بر افراد و ساختار تصمیم‌گیری حاکم می‌شود. در یک پروژه عادی، فعالیت‌ها معمولاً در چارچوب برنامه‌ریزی مشخص، منابع نسبتاً پایدار و انتظارات قابل مدیریت پیش می‌روند. تیم پروژه فرصت دارد مسائل را بررسی کند، گزینه‌های مختلف را تحلیل کند و تصمیم‌هایی بگیرد که بر پایه اطلاعات نسبتاً کامل و زمان کافی شکل گرفته‌اند. در چنین فضایی، اگرچه چالش‌ها و مشکلات وجود دارند، اما اغلب قابل پیش‌بینی و قابل کنترل هستند و سیستم مدیریتی پروژه می‌تواند با استفاده از ابزارهای برنامه‌ریزی و کنترل، مسیر پروژه را در محدوده‌ای قابل قبول نگه دارد. ارتباطات میان اعضای تیم در این نوع پروژه‌ها معمولاً آرام‌تر و ساختارمندتر است و اختلاف نظرها اغلب در قالب جلسات فنی یا مدیریتی حل‌وفصل می‌شوند. در مقابل، پروژه‌ای که به میدان جنگ تبدیل می‌شود فضایی دارد که در آن نظم پیش‌بینی‌شده به‌طور مداوم در معرض اختلال قرار می‌گیرد. فشار زمان در چنین پروژه‌ای به سطحی می‌رسد که بسیاری از تصمیم‌ها باید در لحظه گرفته شوند و فرصت تحلیل عمیق کاهش می‌یابد. منابع ممکن است به اندازه کافی در دسترس نباشند یا تأمین آنها با تأخیرهای غیرمنتظره همراه شود. تغییرات در طراحی، محدودیت‌های مالی، نوسانات بازار و فشارهای بیرونی می‌توانند به‌طور هم‌زمان بر روند کار اثر بگذارند و تیم پروژه را در وضعیتی قرار دهند که دائماً در حال واکنش به بحران‌های جدید باشد. در چنین

شرایطی، فاصله میان برنامه‌ریزی و واقعیت اجرایی به تدریج افزایش می‌یابد و مدیر پروژه ناچار است به جای تکیه کامل بر برنامه‌های از پیش تعیین‌شده، بر توانایی مدیریت بحران و تصمیم‌گیری سریع تکیه کند.

در پروژه عادی، ساختار مسئولیت‌ها و نقش‌ها نسبتاً روشن است و هر فرد می‌داند چه وظایفی بر عهده دارد و چگونه باید با سایر بخش‌ها تعامل کند. جریان اطلاعات معمولاً منظم و قابل پیگیری است و گزارش‌ها و جلسات مدیریتی به عنوان ابزارهای اصلی هماهنگی عمل می‌کنند. اما در پروژه‌ای که حالت میدان جنگ پیدا می‌کند، این نظم تا حدی دچار اختلال می‌شود. گاه شرایط به گونه‌ای پیش می‌رود که افراد ناچارند خارج از نقش‌های رسمی خود عمل کنند و مسئولیت‌های بیشتری بپذیرند. تصمیم‌ها ممکن است در محیط‌هایی گرفته شوند که اطلاعات کامل در دسترس نیست و زمان برای جمع‌آوری داده‌های بیشتر وجود ندارد. همین وضعیت باعث می‌شود فشار روانی بر افراد افزایش یابد و احتمال بروز خطا نیز بیشتر شود. در پروژه‌های عادی، اختلاف نظر میان ذی‌نفعان بخشی طبیعی از فرایند تصمیم‌گیری است و معمولاً از طریق سازوکارهای مشخص مدیریتی حل می‌شود. اما در پروژه‌هایی که به میدان جنگ شباهت پیدا می‌کنند، این اختلاف‌ها می‌توانند شدت بیشتری بگیرند. فشار برای دستیابی به نتایج سریع، نگرانی از افزایش هزینه‌ها و نگرانی از تأخیر در تحویل پروژه می‌تواند باعث شود هر یک از ذی‌نفعان تلاش کند منافع خود را با شدت بیشتری پیگیری کند. در نتیجه فضای پروژه ممکن است از حالت همکاری سازنده به سمت رقابت و تنش حرکت کند و مدیر پروژه مجبور شود بخش قابل توجهی از انرژی خود را صرف مدیریت تعارض‌ها کند. یکی دیگر از تفاوت‌های مهم میان پروژه عادی و پروژه میدان جنگ در نحوه مواجهه با ریسک‌هاست. در پروژه‌های عادی، ریسک‌ها معمولاً شناسایی، تحلیل و برای آنها برنامه‌های پاسخ تدوین می‌شود. اگرچه ممکن است برخی از این ریسک‌ها در طول پروژه رخ دهند، اما سیستم مدیریت پروژه به گونه‌ای طراحی شده است که بتواند پیامدهای آنها را تا حد زیادی کنترل کند. در مقابل، در پروژه‌هایی که شرایط بحرانی دارند، تعداد ریسک‌ها بیشتر است و بسیاری از آنها به صورت هم‌زمان ظاهر می‌شوند. این هم‌زمانی باعث می‌شود که حتی برنامه‌های مدیریت ریسک نیز تحت فشار قرار بگیرند و تیم پروژه مجبور شود با شرایطی مواجه شود که در برنامه‌های اولیه پیش‌بینی نشده است. تفاوت دیگر در میزان فشار روانی است که بر اعضای تیم وارد می‌شود. در پروژه عادی، اگرچه افراد ممکن است با حجم کار بالا یا چالش‌های فنی روبه‌رو شوند، اما معمولاً فرصت‌هایی برای استراحت، بازنگری و بازبینی انرژی وجود دارد. در مقابل، در

پروژه‌ای که به میدان جنگ تبدیل شده است، فشارها اغلب مداوم و بدون وقفه هستند. تأخیرهای پی‌درپی، جلسات اضطراری، تصمیم‌های فوری و مسئولیت‌های سنگین باعث می‌شود افراد مدت طولانی در وضعیت تنش باقی بمانند. چنین شرایطی می‌تواند به تدریج باعث خستگی ذهنی، کاهش تمرکز و حتی فرسودگی شغلی شود.

در پروژه عادی، برنامه زمان‌بندی نقش راهنمای اصلی اجرای کار را دارد و اغلب فعالیت‌ها در چارچوب آن پیش می‌روند. اگر تأخیری رخ دهد، امکان بازنگری در برنامه و تنظیم مجدد منابع وجود دارد. اما در پروژه‌ای که به میدان جنگ تبدیل شده است، برنامه زمان‌بندی اغلب تحت فشار مداوم قرار دارد. هر تأخیر کوچک می‌تواند زنجیره‌ای از مشکلات ایجاد کند و تلاش برای جبران عقب‌ماندگی‌ها ممکن است به افزایش ساعات کاری، فشرده شدن فعالیت‌ها و کاهش حاشیه ایمنی منجر شود. در چنین فضایی، زمان از یک ابزار مدیریتی به یک عامل فشار دائمی تبدیل می‌شود. در پروژه‌های عادی، تصمیم‌گیری‌ها اغلب در محیطی انجام می‌شوند که امکان مشورت و بررسی چندجانبه وجود دارد. اما در پروژه میدان جنگ، سرعت تحولات به گونه‌ای است که مدیران ناچارند در زمان کوتاه تصمیم بگیرند. این تصمیم‌ها گاه بر اساس تجربه، قضاوت حرفه‌ای و اطلاعات ناقص اتخاذ می‌شوند. چنین وضعیتی مسئولیت سنگینی بر دوش مدیر پروژه می‌گذارد، زیرا پیامدهای تصمیم ممکن است بسیار گسترده باشد و فرصت اصلاح آن محدود باشد.

در پروژه‌های عادی، روابط انسانی در تیم پروژه معمولاً پایدارتر و قابل پیش‌بینی‌تر است. افراد فرصت دارند اعتماد متقابل ایجاد کنند و همکاری میان بخش‌ها به تدریج تقویت می‌شود. اما در پروژه میدان جنگ، فشارهای شدید می‌تواند روابط انسانی را نیز تحت تأثیر قرار دهد. اختلاف نظرها ممکن است سریع‌تر به تعارض تبدیل شوند و تنش‌های کاری می‌توانند فضای همکاری را تضعیف کنند. در چنین شرایطی نقش مدیر پروژه در حفظ روحیه تیم و ایجاد تعادل میان فشارهای کاری اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

از منظر سازمانی نیز تفاوت قابل توجهی میان این دو نوع پروژه وجود دارد. در پروژه عادی، ساختار مدیریتی می‌تواند با استفاده از فرایندهای استاندارد، عملکرد پروژه را کنترل کند و گزارش‌ها و شاخص‌های عملکردی تصویر نسبتاً روشنی از وضعیت پروژه ارائه می‌دهند. اما در پروژه میدان جنگ، واقعیت میدانی گاه بسیار پیچیده‌تر از آن است که در قالب شاخص‌های ساده

مدیریتی بیان شود. ممکن است پروژه در ظاهر مطابق برنامه پیش برود، اما در پشت صحنه فشارهای شدیدی بر تیم اجرایی وارد شود که در گزارش‌های رسمی منعکس نمی‌شود. تفاوت اساسی میان پروژه عادی و پروژه میدان جنگ در این است که در پروژه عادی سیستم مدیریتی فرصت دارد بر شرایط مسلط شود، اما در پروژه میدان جنگ شرایط بیرونی و فشارهای محیطی به گونه‌ای عمل می‌کنند که تیم پروژه دائماً در حال واکنش به بحران‌ها و چالش‌های جدید است. در چنین فضایی، موفقیت پروژه تنها به مهارت‌های فنی یا ابزارهای برنامه‌ریزی وابسته نیست، بلکه به میزان تاب‌آوری مدیران و توانایی آنها در هدایت تیم در میان فشارهای شدید بستگی دارد. پروژه میدان جنگ محیطی است که در آن هر روز با عدم قطعیت، تصمیم‌های دشوار و مسئولیت‌های سنگین همراه است و تنها مدیرانی می‌توانند در آن موفق شوند که علاوه بر دانش فنی، از قدرت مدیریت بحران، انعطاف‌پذیری ذهنی و توانایی حفظ تعادل در شرایط پرتنش برخوردار باشند.

مسئولیت بدون اختیار - پارادوکس نقش مدیر پروژه

در بسیاری از پروژه‌های عمرانی و صنعتی، مدیر پروژه در موقعیتی قرار می‌گیرد که مسئولیت نهایی نتایج بر عهده اوست، اما اختیار کامل برای هدایت همه عوامل مؤثر در اختیارش نیست. این وضعیت نوعی پارادوکس مدیریتی ایجاد می‌کند که در آن فرد باید پاسخگوی زمان، هزینه، کیفیت و ایمنی پروژه باشد، در حالی که ابزارهای تصمیم‌گیری و کنترل همه این متغیرها در دست او قرار ندارد. مدیر پروژه از یک سو موظف است پروژه را به مقصد برساند و از سوی دیگر با ساختاری روبه‌رو است که بخشی از تصمیم‌های کلیدی خارج از محدوده اختیار او اتخاذ می‌شود. چنین وضعیتی به تدریج فشار ذهنی و مدیریتی سنگینی ایجاد می‌کند، زیرا فرد باید پیامدهای تصمیم‌هایی را مدیریت کند که خود در شکل‌گیری آنها نقش محدودی داشته است. این شکاف میان مسئولیت و اختیار یکی از ویژگی‌های پنهان اما رایج در بسیاری از پروژه‌هاست که کمتر به صورت مستقیم درباره آن صحبت می‌شود. ماهیت پروژه‌های بزرگ به گونه‌ای است که بازیگران متعددی در آنها دخیل هستند و هر کدام سهمی در تصمیم‌گیری دارند. کارفرما، مشاور، پیمانکاران فرعی، مدیران ارشد سازمان و حتی نهادهای نظارتی می‌توانند در مسیر پروژه تأثیر بگذارند. با وجود این، هنگامی که نتایج پروژه مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، نگاه‌ها اغلب به سمت مدیر پروژه معطوف می‌شود. این تمرکز مسئولیت باعث می‌شود که مدیر پروژه در عمل به عنوان

چهره پاسخگو شناخته شود، حتی اگر بخش مهمی از شرایطی که پروژه با آن مواجه شده است خارج از کنترل مستقیم او بوده باشد. چنین شرایطی مدیر پروژه را در موقعیتی قرار می‌دهد که باید همزمان میان خواسته‌های متفاوت ذی‌نفعان تعادل ایجاد کند و در عین حال از پروژه نیز دفاع کند.

یکی از نمودهای بارز این پارادوکس زمانی دیده می‌شود که تغییرات مهم در پروژه بدون مشارکت واقعی مدیر پروژه تصمیم‌گیری می‌شود. ممکن است کارفرما یا مدیران ارشد سازمان تصمیم بگیرند دامنه پروژه را تغییر دهند یا بخش‌هایی از طراحی را اصلاح کنند. این تصمیم‌ها گاه به دلایل اقتصادی، سیاسی یا حتی مدیریتی اتخاذ می‌شوند و پیامدهای گسترده‌ای بر زمان‌بندی و هزینه پروژه دارند. با این حال، پس از اجرای چنین تغییراتی، مسئولیت هماهنگ‌سازی و مدیریت اثرات آن بر عهده مدیر پروژه قرار می‌گیرد. او باید تلاش کند برنامه زمان‌بندی را بازتنظیم کند، منابع را دوباره سازماندهی کند و تیم اجرایی را با شرایط جدید هماهنگ سازد، در حالی که در مرحله تصمیم‌گیری اولیه حضور تعیین‌کننده‌ای نداشته است. این شکاف میان اختیار و مسئولیت به تدریج نوعی فشار روانی پنهان ایجاد می‌کند. مدیر پروژه ممکن است احساس کند که در برابر انتظاراتی قرار گرفته است که ابزارهای کافی برای تحقق آنها در اختیار ندارد. از یک سو باید پاسخگوی نتایج باشد و از سوی دیگر نمی‌تواند همه متغیرهای مؤثر را کنترل کند. چنین شرایطی می‌تواند باعث ایجاد احساس بی‌عدالتی مدیریتی شود، زیرا فرد مسئولیت پیامدهایی را می‌پذیرد که شکل‌گیری آنها تا حدی خارج از حوزه اختیار او بوده است. این احساس اگر در طول زمان تکرار شود می‌تواند انگیزه و اعتماد به سیستم مدیریتی سازمان را کاهش دهد. در پروژه‌هایی که ساختار سازمانی پیچیده‌تری دارند، این پارادوکس حتی بیشتر نمایان می‌شود. مدیر پروژه ممکن است برای استفاده از منابع انسانی یا تجهیزات نیازمند تأیید بخش‌های دیگر سازمان باشد. در چنین شرایطی، اگر تأخیر یا محدودیتی در تخصیص منابع ایجاد شود، روند پروژه تحت تأثیر قرار می‌گیرد، اما مدیر پروژه همچنان مسئول پیشرفت کار شناخته می‌شود. این وضعیت نشان می‌دهد که مسئولیت پروژه متمرکز است اما اختیار توزیع شده است، و همین عدم توازن یکی از ریشه‌های تنش در مدیریت پروژه محسوب می‌شود.

از منظر رفتاری نیز این پارادوکس پیامدهای قابل توجهی دارد. زمانی که اعضای تیم پروژه مشاهده می‌کنند مدیر پروژه اختیار کامل برای تصمیم‌گیری ندارد، ممکن است برداشت آنها از

قدرت رهبری پروژه تغییر کند. اگر تصمیم‌های مهم در خارج از تیم پروژه گرفته شود، اعضای تیم ممکن است احساس کنند که مسیر پروژه بیش از آنکه توسط مدیر پروژه هدایت شود، تحت تأثیر نیروهای بیرونی قرار دارد. این برداشت می‌تواند به کاهش انسجام تیم و تضعیف اعتماد به ساختار رهبری پروژه منجر شود، زیرا افراد به تدریج احساس می‌کنند که تصمیم‌های اصلی در جایی خارج از میدان اجرایی پروژه گرفته می‌شود. در چنین شرایطی مدیر پروژه ناچار است برای جبران کمبود اختیار از ابزارهای دیگری استفاده کند. مهارت‌های ارتباطی، توانایی مذاکره و قدرت تأثیرگذاری به ابزارهای کلیدی تبدیل می‌شوند. مدیر پروژه باید بتواند میان سطوح مختلف سازمان ارتباط برقرار کند و تلاش کند تصمیم‌گیرندگان را نسبت به واقعیت‌های اجرایی پروژه آگاه سازد. این فرایند گاه شبیه نوعی دیپلماسی مدیریتی است که در آن فرد تلاش می‌کند میان منافع مختلف تعادل ایجاد کند و در عین حال فضای لازم برای پیشبرد پروژه را به دست آورد.

یکی از دشوارترین جنبه‌های این پارادوکس آن است که مدیر پروژه اغلب در خط مقدم فشارها قرار دارد. زمانی که پروژه با تأخیر مواجه می‌شود یا هزینه‌ها افزایش پیدا می‌کند، نخستین پرسش‌ها معمولاً متوجه مدیریت پروژه می‌شود. در چنین لحظاتی مدیر پروژه باید بتواند هم از تیم خود حمایت کند و هم در برابر ذی‌نفعان پاسخگو باشد. این نقش دوگانه گاهی او را در موقعیتی قرار می‌دهد که باید همزمان مدافع تیم اجرایی و پاسخگوی ساختار مدیریتی بالادست باشد. این وضعیت می‌تواند بر نحوه تصمیم‌گیری مدیر پروژه نیز اثر بگذارد. هنگامی که فرد احساس کند اختیار کافی برای کنترل همه متغیرها ندارد، ممکن است در برخی موارد رویکرد محافظه‌کارانه‌تری اتخاذ کند. او ممکن است تلاش کند از تصمیم‌هایی که ریسک بالایی دارند فاصله بگیرد، زیرا پیامدهای منفی آنها ممکن است در نهایت متوجه او شود. در مقابل، در برخی شرایط دیگر ممکن است برای جبران فشارها تصمیم‌های سریع‌تری اتخاذ کند تا نشان دهد کنترل پروژه را در دست دارد. هر دو حالت می‌تواند بر کیفیت مدیریت پروژه تأثیر بگذارد.

پارادوکس مسئولیت بدون اختیار در واقع بازتابی از ساختار پیچیده پروژه‌های مدرن است. پروژه‌ها دیگر صرفاً مجموعه‌ای از فعالیت‌های فنی نیستند، بلکه شبکه‌ای از روابط سازمانی، منافع اقتصادی و تعاملات انسانی را در بر می‌گیرند. در چنین محیطی، نقش مدیر پروژه تنها به برنامه‌ریزی و کنترل محدود نمی‌شود، بلکه شامل هدایت این شبکه پیچیده از روابط نیز هست.