



شایستگی های نرم مدیران پروژه، حقیقتی مغفول مانده در آموزش دانشگاهی

هانا سادات قربانی سا^۱، سمیرا شوکتی گورابی^{*۲}

۱. دانشجوی کارشناسی، مهندسی عمران، دانشگاه صنعتی قم، قم، ایران

۲.* کارشناسی مهندسی معماری

پست الکترونیکی:

Samira.shikatii@gmail.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۰۲ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۱۱/۲۸

چکیده

این مقاله با هدف ارائه بینشی در مورد اهمیت مهارت های مدیران در موفقیت در مدیریت پروژه و عدم تأکید زیاد در این زمینه در چارچوب آموزش دانشگاه ارائه شده است. در این گفتگو نظرات بسیاری از نویسندگان برجسته در رابطه با مهارتهای انسانی یا «نرم» لازم در مدیریت پروژه ها مطرح خواهد شد. در برابر این زمینه، مروری بر چگونگی تجهیز ادبیات مدیریت پروژه و آموزش دانشگاه به مدیران بالقوه پروژه در حوزه مهارت های انسانی انجام خواهد شد. از آنجایی که راهنمای PMBOK مهمترین متون پیشنهادی در ارائه آموزش مدیریت پروژه است، این مقاله مشخص خواهد کرد که مهارت های "سخت (فنی) بر" الزام به هزینه در خصوص مهارتهای "نرم (انسانی)" تأکید می کند. بحث بعدی نیاز به تعادل بین مهارتهای سخت و نرم در آموزش مدیریت پروژه در دانشگاه ها را نشان می دهد. نتیجه نشان می دهد که اساتید در این رشته باید اهمیت ترکیب جنبه های مهارت های انسانی بیشتر را در برنامه های آموزشی خود تشخیص دهند.

کلمات کلیدی: مهارتهای مدیران، مهارت های نرم، مهارت های سخت، مدیریت پروژه، تحصیلات دانشگاهی

۱-مقدمه

نگرانی عمده در زمینه مدیریت پروژه و مضامین تکراری در ادبیات، نگرانی از موفقیت پروژه است. دو نگرش عمده برای این نگرانی وجود دارد - چگونگی داوری موفقیت (معیارهای موفقیت)، و عواملی که در موفقیت پروژه ها نقش دارند (عوامل موفقیت). ارتباط نزدیک به این مورد، نگرانی در خصوص صلاحیت مدیر پروژه است. از یک سو، صلاحیت مدیر پروژه به خودی خود عاملی برای ارائه موفقیت آمیز پروژه ها است و از سوی دیگر، مدیر پروژه باید در مناطقی که بیشترین تأثیر را در نتایج موفق داشته باشد، صلاحیت داشته باشد.

پروژه ها نقش مهمی در شرکتهای مدرن ایفا می کنند. در تعداد فزاینده ای از صنایع، سیستم های مبتنی بر پروژه مکمل یا حتی جایگزین ساختارهای سنتی کاربردی و تقسیم شده هستند (دیویس و همکاران، ۲۰۱۱) [۱]. طبق گزارش موسسه مدیریت پروژه (PMI، 2013) [2]، بین سالهای ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰، ۱۵٫۷ میلیون نقش جدید مدیریت پروژه در سطح جهان ایجاد می شود. در کنار رشد شغل، افزایش قابل توجهی در ردپای اقتصادی این حرفه وجود خواهد داشت (PMI، 2013) [2]. از آنجا که مدیریت پروژه در اجرای پروژه ها از اهمیت ویژه تری برخوردار است، آموزش موثر و مدیریت استعداد برای افراد مسئول مدیریت پروژه ها برای رقابت سازمانی بسیار مهم است. این یکی از اصلی ترین دلایلی است که فارغ التحصیلان برنامه های مدیریت پروژه دانشگاه در انواع صنایع تقاضای زیادی دارند. در بسیاری از دانشگاهها و مدارس تجاری، مدیریت پروژه بخش مهمی از برنامه های درسی مهندسی، MBA و آموزش اجرایی است.

همزمان با افزایش اهمیت پروژه ها و سازمان های مبتنی بر پروژه، صنایع در مدیریت پروژه های خود با چالش های چشمگیری روبرو هستند، پروژه ها همچنان با سرعت حیرت انگیزی شکست می خورند. در بسیاری از پروژه ها، عملکرد مورد انتظار یک مربی مدیریت پروژه، گروهی از مدیران پروژه یا دفتر مدیریت پروژه کمتر از عملکرد واقعی درک شده است (حمود ۲۰۰۸؛ جرگه ۲۰۰۸؛ جرگه و روانوان ۲۰۰۹؛ پومفرت ۲۰۰۸؛ استنلی و اودن ۲۰۱۳؛ تابنیک ۲۰۰۹) [3,4,5,6,7,8]. به عنوان مثال، براساس گزارش آشوب سال ۲۰۰۹، ۶۸٪ از کل پروژه ها در حال شکست هستند (جانسون، ۲۰۰۹) [9]. محققان بر این باورند که برای غلبه بر چالش ها در مدیریت پروژه ها، رویکردهای تازه ای برای پیشرفت پروژه لازم است (اتکینسون، ۲۰۰۸؛ کوردوبا و پیکو، ۲۰۱۲؛ Egginton، 2012؛ ریف و میری، ۲۰۰۵؛ Rolstadås et al.، 2011. Winter et al.، 2006) [10,11,12,13,14,15]. آموزش و یادگیری مدیریت پروژه به کانون پیشنهادها، مباحثات و مطالعات بیشماری تبدیل شده است. این واقعیت که رویکردهای فعلی آموزش و آموزش متخصصان مدیریت پروژه پاسخگوی نیاز مدرن نیست.

۲-شایستگی مدیر پروژه

علاقه به نقش مدیر پروژه و جنبه های شایستگی در آن نقش را می توان به مقاله ای از گادیس در بررسی بازرگانی هاروارد در سال ۱۹۵۹ (Gaddis 1959) [16] و مقاله دیگر نقد و بررسی تجاری هاروارد، به دست لارنس و لورچ، در سال ۱۹۶۷ ردیابی کرد " New management job: the integrator". از آن زمان، در متون مربوط به مدیریت پروژه (Kerzner 1998؛ Meredith and

ژورنالی (Einsiedel1987) در مورد آنچه که مدیر پروژه مؤثر است، نوشته شده است. (Mantel1995؛ Dinsmore1993؛ Turner1993؛ Pinto1998) [17,18,19,20,21] مجله (Dewhirst1996) و مقالات

گزارش های تحقیقاتی مبتنی بر تحقیقات اولیه در مورد این موضوع، از اوایل تا اواسط دهه ۱۹۷۰ بر اساس تحقیقات (Thamhain، Gemmill و Wilemon در مهارت و عملکرد مدیران پروژه (تامین و ویلمون ۱۹۷۸، Cleland and King1988؛ Gemmill1974؛ Thamhain and Gemmill1974؛ Thamhain and Wilemon1977a) [22,23,24,25,26] ظاهر می شوند. این تحقیق به علاوه اثری از پوزنر (۱۹۸۷) [27] در دهه ۱۹۸۰، گادکن در اوایل دهه ۱۹۹۰ [28]، فورد و مک لوگلین (۱۹۹۲) [29] و توسط زیمرر و یاسین (۱۹۹۸) و یک مطالعه مهم در زمینه ادبیات بررسی شده توسط پترسن (۱۹۹۱) سهم اصلی تحقیق را برای درک شایستگی مدیریت پروژه تشکیل می دهد.

درمورد مطالعات مربوط به عوامل موفقیت پروژه، ادبیات مبتنی بر تحقیق در مورد جنبه های شایستگی مدیریت پروژه بیشتر به نظرات مدیران پروژه و سایر افراد در مورد دانش، مهارت ها و خصوصیات شخصی مورد نیاز پرسنل مؤثر پروژه است (Posner1987a؛ Thamhain1991؛ Ford and McLaughlin1992a؛ Wateridge1996؛ Zimmerer and Yasin1998a).

۳- مهارت های مدیر پروژه

وظایف مدیر پروژه پیچیده و متنوع است که به طور همزمان نیاز به تسلط بر چندین موضوع دارد. اگرچه صلاحیت های مدیریت پروژه سنتی برای موفقیت پروژه بسیار مهم هستند، ارتباط بین اعضای تیم و کل شبکه برای پشتیبانی از درک مشترک پروژه و اهداف آن بسیار مهم است. بنابراین مدیریت موفقیت آمیز پروژه ها به ترکیبی از مهارت ها از جمله توانایی بین فردی، شایستگی های فنی و توانایی شناختی، همراه با توانایی درک وضعیت و افراد و سپس ادغام پویای رفتارهای مناسب رهبری نیاز دارد. مانو آل. مهارت ها را به شش بخش طبقه بندی کرد: ارتباطات، سازماندهی، تیم سازی، رهبری، مقابله و مهارت های فن آوری. کاتز اظهار داشت که اداره مؤثر بر مهارت های انسانی، مهارت های مفهومی و مهارت های فنی متکی است که می تواند بطور مستقل توسعه یابد. ElSabaab می افزاید: مهارت های انسانی مدیران پروژه کمترین تأثیر را در روش های مدیریت پروژه و مهارت های فنی دارند.

در تحقیقات در مورد سازمان های پروژه محور کانادایی، لوو تقریباً بهترین تقسیم بندی بین بهترین روش های داخلی بین تکنیک های فنی و انسانی را نشان داد. مجموعه مهارت های انسانی پدید آمده شامل تیم های پروژه با هم افزایی بالا، مشارکت ذینفعان، ارتباط مؤثر تیمی و خارجی، رضایت مشتری، مدیریت تعارضات و مدیریت و انگیزش کارکنان می باشد. مطالعات دیگر همچنین اهمیت مهارت های مردم را برای موفقیت پروژه برجسته کرده اند.

ترنر با درک اهمیت مهارت های مدیریت منابع انسانی، پروژه را به این صورت تعریف می کند:

کوششی که در آن منابع انسانی، مالی و مادی به شیوه ای نوین سازماندهی شده و در یک محدوده هزینه و زمان و محدوده ای از کار منحصر به فردی را برای دستیابی به تغییر سودمند تعریف شده توسط اهداف کمی و کیفی انجام دهند.

کلونپبورگ و پتریک بیان می کنند که رهبری پروژه به بیش از صلاحیت فنی نیاز دارد و توانایی مدیریت یک تیم را نیز در بر می گیرد. مهارت در مدیریت روابط برای دستیابی به رضایت ذینفعان از طریق تمام مراحل پروژه بسیار مهم است. مهارت های ارتباطی، کارایی مهارت های سخت (فنی) را تکمیل می کنند، زیرا نتایج پروژه از طریق افراد با استفاده از دانش و خلاقیت آنها حاصل می شود، نه صرفاً با

استفاده از تکنیک ها یا سخت افزارها. ایجاد روابط مناسب با اعضای تیم و سایر ذینفعان یکی از بزرگترین چالش هایی است که مدیران پروژه با آن روبرو هستند. این امر به آنها نیاز دارد تا هر دو مهارت سخت و نرم را پرورش دهند.

بلزر مهارتهای نرم در مدیریت پروژه ها را به عنوان "حلقه مفقوده" شناسایی می کند، که برای موفقیت پروژه بسیار مهم است. برخی از مهارتهای این گروه عبارتند از: ارتباط، اثربخشی سازمانی، رهبری، حل مسئله و تصمیم گیری، تیم سازی، انعطاف پذیری، خلاقیت و اعتماد به نفس. Halstead ادعا می کند که اگر مدیر پروژه باید روی کار متمرکز شود، موفقیت واقعی ناشی از دانستن چگونگی انجام کارها از طریق دیگران است.

از سال ۱۹۶۹، موسسه مدیریت پروژه در ایالات متحده، انجمن حرفه ای غالب برای مدیران پروژه ها در آمریکای شمالی و شاید جهان است. این امر نقش مهمی در ارتقاء ایجاد استانداردهای مدیریت پروژه، آموزش، آموزش و تحقیقات دارد. جنبه اصلی وظیفه آن برنامه صدور گواهینامه و در نتیجه تعیین پروژه مدیریت پروژه (PMP) است. در سال ۲۰۰۲ حدود ۵۵۰۰۰ PMP معتبر در سراسر جهان وجود داشت که تا آوریل ۲۰۰۵ به ۱۰۸۰۰۰ فقره افزایش یافته بودند.

PMBOK از سال ۱۹۸۷ وجود دارد. تمرکز این ادبیات مدیریت پروژه همواره بر مهارتهای سخت که برای مدیریت پروژه ها لازم است می باشد و مهارتهای نرم را به پیش زمینه انتقال داده است. چنین رویکردی حتی در ویرایش فعلی تغییر چشمگیری نداشته است و هنوز تأکید آن بر تحویل مفاهیم سخت مانند دانش فنی، اصول مدیریت علمی، استفاده از ابزارها و خروجی های ملموس، همچنان تأکید شده است. در مقابل، به نظر می رسد پوشش مهارتهای نرم جزئی و ناکافی است. حتی ممکن است برخی تصور کنند که این مسئله جزئی است..

به نظر می رسد که برون و واکر موافق هستند که PMBOK بیشتر از مهارت های نرم درگیر مهارت های سخت مورد نیاز در مدیریت پروژه است. علاوه بر این، دو حوزه دانش در رابطه با جنبه های انسانی، مانند مدیریت منابع انسانی پروژه و مدیریت ارتباطات پروژه، به طور معمول به عنوان حوزه های بعد از فنی به نظر می رسند. حتی در این زمینه های دانش بیشتر به نظر می رسد که تأکید بیشتر مربوط به فرآیند و ابزار باشد تا روابط و تفکر انسان [۲۶]. چرا PMBOK بر روی چنین رویکردی "سخت" ساخته شده است که می تواند با مراجعه به مطالعه تئوری سیستم توضیح داده شود. مبانی مدیریت پروژه در مفاهیمی مانند مهندسی سیستم و تجزیه و تحلیل سیستمها نهفته است. این مفاهیم در تئوری سیستم مستقر هستند و در بین انواع سخت رویکردهای موجود در این حوزه شناخته شده اند [۲۸]. با این حال، تئوری سیستم مدتهاست که از کاربرد غالب ایدئولوژیهای سخت پیش می رود، بنابراین می توان پیشنهاد کرد که زمان آن رسیده است که مدیریت پروژه نیز همین کار را انجام دهد. باکل و توماس [۲۴] خاطرنشان می کنند که - با تکامل این حرفه، دانشمندان در حال تغییر از یک رشته مبتنی بر فناوری و کنترل به تمرکز بر تعامل و یادگیری هستند (صفحه ۴۳۳). تأثیر شدیدی که PMBOK در آموزش مدیریت پروژه در دانشگاه های استرالیا و در سراسر جهان دارد و همچنان وجود دارد، تضمین می کند که نویسندگان آن در برخورد با مهارت های نرم و سخت مورد نیاز برای موفقیت در حرفه، رویکرد متعادل تری اتخاذ کنند.

۴- آموزش دانشگاه در مدیریت پروژه

مدیریت پروژه طیف وسیعی از نقش ها و مسئولیت ها را شامل می شود و این باید در برنامه های آموزشی منعکس شود. با این وجود، تمرکز بیشتر آموزش های مدیریت پروژه، در چارچوب دانشگاه ها، روی مهارت های فنی است که برای دستیابی به موفقیت پروژه ضروری تلقی می شود، که در درجه اول مثلث آهنین زمان، هزینه و کیفیت است. این امر به این دلیل است که مهارتهای فنی در مقایسه با حوزه های دشوار مهارتهای نرم آسان تر تدریس می شوند. Gholston و Carbone اظهار داشتند که در حالی که جنبه های خاصی از این

حرفه ممکن است در یک کلاس درس از طریق شبیه سازی و با مطالعات موردی فرا گرفته شود ، جنبه های دیگری از شغل وجود دارد که نیاز به نوع دیگری از تجربه دارد و مخصوصاً آموزش آن در کلاس دشوار است که همان جنبه های مهارت نرم (انسانی) می باشد.

سازمان های بیشتر و بیشتری می دانند که افرادی هستند که کار پروژه را انجام می دهند و بنابراین درک افراد مرتبط و مهارت های مدیریتی برای موفقیت پروژه بسیار حیاتی است. چنین دیدگاهی توسط Kliem و Ludin نیز پشتیبانی می شود. اساتید دانشگاه باید این دیدگاه ها را به کار گیرند و تلاش خود را در جهت ارتقاء مهارت دانشجویان در کلیه زمینه های مربوط به تمرین مدیریت پروژه که شامل مهارت های نرم ، مهارت های سخت ، دانش های ضمنی و صریح است ، افزایش دهند. پولانی اولین کسی بود که بین دانش ضمنی و صریح تمایز قائل شد. دانش ضمنی معمولاً در حوزه یادگیری ذهنی ، شناختی و تجربی است ، در حالی که دانش با دانش عینی ، عقلانی و فنی تر سرو کار دارد و هم مستند و هم در دسترس است. دارایی های غالباً نادیده گرفته شده شرکت ها در دانش ضمنی قرار دارند. اینها مانند بینش ، شهود ، ارزش ها ، تصاویر ، استعاره ها و قیاس ها نامحسوس هستند. دانش ضمنی برای انتقال یا ارزیابی دشوار است و معمولاً با گذشت زمان و با تجربه بدست می آید.

دانش ضمنی ارتباط نزدیکی با مفهوم دیگری دارد که محبوبیت اخیر یعنی هوش هیجانی (EI) را به دست آورده است. EI مجموعه ای از قابلیت های ترکیبی را شامل می شود که فرد را قادر می سازد تا خود و دیگران را مدیریت کند و زیر مجموعه هوش اجتماعی که شامل توانایی نظارت بر احساسات و عواطف شخص و دیگران ، تبعیض در بین آنها و استفاده از این اطلاعات برای هدایت تفکر و اعمال شخص است، می باشد.

EI با هوش منطقی استاندارد که معمولاً به IQ گفته می شود متفاوت است و بیشتر به تواناییهای ذاتی انسان مربوط می شود و از این رو نمی توان آموزش داد. EI می تواند ذاتی باشد اما می تواند آموزش داده شود و با تجربیات به دست آمده در طول زمان تقویت می شود. EI اما به عنوان جزئی از صلاحیت شغلی در نظر گرفته شده است و به جای راهروهای آموزش رسمی دانشگاه ، در حوزه سازمانهای حرفه ای قرار می گیرد.

جنبه یادگیری طولانی مدت نباید نادیده گرفته شود. هانسن نشان می دهد که شرکت هایی که می خواهند شایستگی های کارکنان را بهبود بخشند باید محیط های بهینه ای را فراهم کنند که منجر به پیشرفت فرد در طول زندگی کاری آنها شود. یادگیری طولانی مدت از طریق آموزش بیشتر باید بخشی از این پیشرفت تلقی شود ، اما چنین تلاشهایی باید در جهت تقویت مهارت های سخت و نرم فرد انجام شود. Delaney در مورد یادگیری زندگی بحث می کند و برای بیان اهمیت آن از نقل قول دکتر آن لی لیت ، مدرس دانشکده مدیریت دانشگاهی استرالیا استفاده می کند:

"یادگیری طولانی مدت در مورد سازگاری با دنیای متغیر است. مهم نیست که چقدر تحصیلات داشته باشید ، همیشه نیاز به آموزش بیشتر است. به این فکر کنید که به طور مداوم دانش و مهارت را در دنیای در حال تغییر به روز کنید."

۵- نتیجه گیری

مدتهاست که مدیریت پروژه لزوم آموزش و آموزش متخصصان فرهیخته و آینده را تأیید کرده است. در حقیقت ، آنچه باعث می شود مدیریت پروژه به عنوان یک رشته حرفه ای قابل تشخیص باشد ، در درون آموزش و یادگیری دانش خود و همچنین تأکید آن بر جنبه های ادبیات ، تحقیقات و اعضای دانش وجود دارد. به این ترتیب می توان نتیجه گرفت که آنچه در مدیریت پروژه تدریس می شود برای خود مدیران پروژه چیست. بنابراین این سؤال درست به نظر می رسد که آیا برنامه های مدیریت پروژه ارائه شده توسط دانشگاه های مختلف ، دانشجویان را به دانش / مهارت های مناسب در رابطه با آمادگی آنها برای ورود به نیروی کار مجهز می کند یا خیر.

در انتها در یک جمله توجه به مهارت های نرم به موازات آموزش مهارت های سخت بایستی به یک اندازه مورد توجه و تمرکز قرار گیرد.

منابع

- [1] Davies, A., Brady, T., Prencipe, A., Hobday, M., 2011. Innovation in complex products and systems: implications for project-based organizing. *Adv. Strateg. Manag.* 28, 3–26.
- [2] PMI, 2013. Talent Gap Report. Project Management Institute.
- [3] Hammoud, M.S., 2008. Assessing Project Success: Comparing Integrated Change Management and Change Management.
- [4] Jergeas, G., 2008. Analysis of the front-end loading of Alberta mega oil sands projects. *Proj. Manag. J.* 39, 95–104.
- [5] Jergeas, G.F., Ruwanpura, J., 2009. Why cost and schedule overruns on mega oil sands projects? *Pract. Period. Struct. Des. Constr.* 15, 40–43.
- [6] Pomfret, D.T., 2008. Leadership in the Project Environment: A Correlational Study of Leadership Practices and Project Performance. University of Phoenix.
- [7] Stanley, R., Uden, L., 2013. Why projects fail, from the perspective of service science. 7th International Conference on Knowledge Management in Organizations: Service and Cloud Computing. Springer, pp. 421–429.
- [8] Tabernik, T.J., 2009. Project Management Skills in the Healthcare Environment: Perceived Importance to Healthcare Project Success. Capella University.
- [9] Johnson, J., 2009. Chaos summary. The Standish Group Report.
- [10] Atkinson, R., 2008. Excellence in teaching and learning project management. *Int. J. Proj. Manag.* 26, 221–222.
- [11] Córdoba, J.-R., Piki, A., 2012. Facilitating project management education through groups as systems. *Int. J. Proj. Manag.* 30, 83–93.
- [12] Egginton, B., 2012. Realising the benefits of investment in project management training: evidence supporting the need for a more strategic approach. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 5, 508–527.
- [13] Reif, H.L., Mitri, M., 2005. How university professors teach project management for information systems. *Commun. ACM* 48, 134–136.
- [14] Rolstadås, A., Hetland, P.W., Jergeas, G.F., Westney, R.E., 2011. Jaywalking with George, Risk Navigation Strategies for Major Capital Projects. Springer pp. 55–60.
- [15] Winter, M., Smith, C., Morris, P., Cicmil, S., 2006. Directions for future research in project management: the main findings of a UK governmentfunded research network. *Int. J. Proj. Manag.* 24, 638–649.
- [16] Gaddis, P O. 1959. The project manager. *Harvard Business Review* 37 (3):89-97.
- [17] Kerzner, Harold . 1998. Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling, Second edn. USA: van Nostrand Reinhold.
- [18] Meredith, Jack R. and Mantel, Samuel J. Jr. 1995. Project management: a managerial approach, Third edn. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [19] Dinsmore, Paul C. 1993. The AMA handbook of project management, New York: AMACOM.
- [20] Turner, J R. 1993. The Handbook of Project-Based Management. Maidenhead: McGraw-Hill.
- [21] Pinto, Jeffrey K. 1998. The Project Management Institute Project Management Handbook, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- [22] Cleland, David I. and King, William R. 1988. Project management handbook, Second edn. New York: Van Nostrand Reinhold.
- [23] Gemmill, Gary R. 1974. The effectiveness of different power styles of project managers in gaining project support. Project Management Quarterly 5 (1):
- [24] Thamhain, Hans J. and Gemmill, Gary R. 1974. Influence styles of project managers: some project performance correlates. Academy of Management Journal 17 (2):216-224.
- [25] Thamhain, Hans J. and Wilemon, David .1977. Leadership effectiveness in program management. Project Management Quarterly (June):25-31.
- [26] Thamhain, Hans J and Wilemon, David L. 1978. Skill requirements of engineering program managers. Convention Record, 26th Joint Engineering Management Conference.
- [27] Posner, Barry Z. 1987. What it takes to be a good project manager. Project Management Journal March 51-54.
- [28] Gadeken, Owen. C. 1991. Competencies of Project Managers in the MOD Procurement Executive. Royal Military College of Science.
- [29] Ford, Robert C. and McLaughlin, Frank S. 1992. 10 questions and answers on managing MIS projects. Project Management Journal XXIII (3):21-28.

