Kierownik projektu – rola, która często nie działa. Co zrobić, by to zmienić? 3 pomysły do natychmiastowego wdrożenia

Zarządzanie | Artykuły / Tomasz Wrzesiewski – wykładowca studiów MBA

Kierownik projektu – każdy chciałby pełnić tę rolę. W końcu codziennie realizujemy projekty, mamy ich więcej, niż możemy policzyć, prześcigamy się w pomysłach, co by tu jeszcze poprawić. W tym szaleństwie jest metoda, ale... W dzisiejszym artykule chciałbym poruszyć temat prawdziwego kierownika projektu – osoby koordynującej duże i złożone przedsięwzięcia. Projekty, w których pracujemy z wieloma osobami, które trwają miesiącami lub latami i mają rzeczywisty wpływ na otoczenie, środowisko, społeczeństwo lokalne, firmę. Słowem – projekty przez duże „P", a nie zadania, które coraz częściej zyskują rangę projektów.

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Kierownik projektu – każdy chciałby pełnić tę rolę. W końcu codziennie realizujemy projekty, mamy ich więcej, niż możemy policzyć, prześcigamy się w pomysłach, co by tu jeszcze poprawić. W tym szaleństwie jest metoda, ale... W dzisiejszym artykule chciałbym poruszyć temat prawdziwego kierownika projektu – osoby koordynującej duże i złożone przedsięwzięcia. Projekty, w których pracujemy z wieloma osobami, które trwają miesiącami lub latami i mają rzeczywisty wpływ na otoczenie, środowisko, społeczeństwo lokalne, firmę. Słowem – projekty przez duże „P", a nie zadania, które coraz częściej zyskują rangę projektów.

Kierownik projektu w projektach przez duże P zajmuje się trzema podstawowymi elementami:

1. **zarządzaniem celami i zakresem**, czyli dbaniem o to, żeby w wyniku pracy całego zespołu dostarczyć dokładnie to, na co się umawiamy z zamawiającymi, oraz żeby efekt naszej pracy pozwolił spełnić wymagania definiowane na etapie zlecenia w kontekście użyteczności;
2. **zarządzaniem czasem i zasobami** – jest to swoista abstrakcja, bo czasem akurat nie potrafimy zarządzać, ale tym, co w jednostce czasu wytworzymy, już tak;
3. **zarządzeniem jakością** – dbaniem o to, żeby efekt naszej pracy spełniał również wymagania jakościowe stawiane przed tzw. produktami projektu.

W poniższym artykule skupię się jednak na tym, jakie warunki wstępne muszą być spełnione, by wymienione powyżej trzy obszary działań kierowników projektów mogły być zmaterializowane, by miały szanse być wykonane w wyniku pracy kierownika projektu. Zgodnie z tym, o czym mówiłem w trakcie podcastu "75 kilometrów autostrady w Serbii, czyli zarządzanie zespołem projektowym w praktyce", do którego wysłuchania zachęcam, mam obecnie przyjemność zarządzać procesem planowania, harmonogramowania i nadzorowania realizacji projektu polegającego na budowie fragmentu autostrady, w skład którego wchodzi budowa 1,70 km mostu łączącego dwa brzegi rzeki Sawy. Projekt, a w zasadzie portfel trzech projektów, jest niezwykle wymagający i częstokroć zmuszający do refleksji.

W trakcie rozmów z kierownikami projektów, których wspieram, równie często rozmawiamy o tym, czego wspomniani kierownicy projektów nie powinni robić, a nie tylko o tym, czym się powinni zajmować. Dlaczego? **Kierownicy projektów działają pod bardzo dużą presją czasu. Są również wybitnymi specjalistami w swojej dziedzinie.** Kierują działaniami zespołów, które niejednokrotnie mają braki, zarówno na polu kompetencji, skłonności do podejmowania decyzji, jak i chęci twórczego i ciągłego rozwijania obszaru, za który odpowiadają. Pojawia się więc skłonność wśród liderów projektów, by natychmiast zasypać tę dziurę, powodując, że jednak praca idzie do przodu. W jaki sposób? Wykonując zadania samodzielnie i własnoręcznie niwelując braki. Daje to oczywiście krótkookresowy efekt, jest natomiast nieefektywne w długim okresie i wywołuje tzw. efekt wyuczonej nieudolności zespołów. W końcu łatwiej ukryć się za osobą, która ma lepsze ode mnie kompetencje, potrafi podejmować decyzje, której zależy na powodzeniu projektu, więc nie może sobie pozwolić na przestój i oczekiwanie, że to właśnie ja zrobię to, co powinienem, ale co już od dłuższego czasu jest opóźnione.

O czym należy więc pamiętać, kiedy zarządzacie dużymi i średnimi projektami, w których odpowiadacie zarówno za efekt, jak i zespół, który został Wam powierzony?

- **W momencie gdy ktokolwiek z zespołu zgłosi się do Was z problemem, wysłuchajcie go z uwagą.** Pamiętajcie jednak o tym, by zadać jedno proste pytanie: „Jakie rozwiązanie proponujesz?”. Jeżeli wspomniana osoba przerzuca na Was ciężar podjęcia decyzji, upewnijcie się, że rozumie, że znalezienie rozwiązania znajduje się w jej zakresie obowiązków. Nie pozwólcie, byście stali się głównym źródłem dobrych pomysłów – nie ma nic gorszego niż jednoosobowe zarządzanie w projekcie, w którym pracuje wiele osób.

- **Pozwólcie sobie na chwilę refleksji, pewnego oderwania od problemów operacyjnych projektu.** Tzw. wyjście

na werandę, czyli opuszczenie na chwilę miejsca realizacji projektu i spojrzenie na bieżące działania z oddalenia, pozwoli Wam dostrzec perspektywy, których nie widzicie, będąc zanurzeni w realizacji. Dla mnie są to dwie godziny w poniedziałek przeznaczone na strategię – jestem umówiony ze swoim zespołem, że w tym okresie, wpisanym w kalendarz i transparentnym dla współpracowników, nie można do mnie przychodzić ze sprawami operacyjnymi. Mamy klarownie zakomunikowany system zastępstw, który w pełni akceptuję. Jest to dla mnie czas na myślenie, rysowanie, analizowanie, a nie działanie – jeśli sam sobie tego nie zorganizuję, nikt tego za mnie nie zrobi. Inni menedżerowie potrafią wyłączyć telefon, e-mail i systemy komunikacji na 2 godziny, iść na długi lunch do miejsca, gdzie teoretycznie nie ma zasięgu itd. Pracowałem w końcu z osobą, która we wtorki o 10.00 paliła cygaro. Nawyk może nie do końca zdrowy dla ciała, ale dobry dla projektu. Wszyscy w firmie wiedzieli, że w tym czasie szef jest zajęty i że trzeba sobie radzić samemu. Z czasem te wspomniane dwie godziny stawały się trzema godzinami a nawet jednym dniem. To w końcu 20% tygodniowego czasu pracy. Wystarczająco, by nie zapomnieć, że zarządzamy całym projektem, a nie tylko zadaniami.

- **Dla każdego dużego i średniego projektu istotne jest posiadanie tzw. planu bazowego.** Co to jest? Planem bazowym nazywamy ten plan, który jest dla nas aktualny w momencie rozpoczęcia realizacji projektu. Należy go zapisać, zarchiwizować i mieć do niego dostęp. Rozmawiając o postępie w realizacji prac, odwołujmy się do planu bazowego. Miejmy pewność, że zdajemy sobie sprawę, kiedy pierwotnie dany pakiet zadań miał być realizowany, i w przypadku występowania odchyleń zweryfikujmy, jaki jest ich realny powód. Zarządzanie wyłącznie incydentami i skutkami (co jest w istocie obrazem zarządzania bez planu bazowego) niech pozostanie domeną słabych kierowników projektów. Chcąc osiągnąć coś więcej niż średnia rynkowa, musimy mierzyć wyżej i wierzyć, że to również od nas zależy sukces.

Podsumowując, warunkiem dobrego zarządzania projektem jest reprezentowanie postawy asertywnej wobec zespołu, wywalczenie dla siebie czasu na refleksję oraz odnoszenie bieżącego postępu w realizacji do planu bazowego. Brak spełnienia tych wymogów może sprawić, że będziecie pracować ciężko, ale niekoniecznie dobrze – w końcu w zarządzaniu projektami chodzi o to, by pracować mądrzej, a nie ciężej. I tego Wam życzę.