

Czy teoria może być praktyczna? Czyli czym w zarządzaniu projektami zajmują się naukowcy i dlaczego nikt ich nie słucha, choć warto

Zarządzanie | Artykuły / Marta Bobińska

Zarządzanie projektami jest dziedziną niezwykle praktyczną i nastawioną na umożliwianie osiągnięcia zamierzonych rezultatów.

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Zarządzanie projektami jest dziedziną niezwykle praktyczną i nastawioną na umożliwianie osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Tak było od samego początku, czyli od lat 50. XX wieku, kiedy to dynamiczny rozwój przemysłu (szczególnie zbrojeniowego w Stanach Zjednoczonych) zaczął wymagać od przedsiębiorstw większej elastyczności, niż była w stanie to zapewnić typowa biurokratyzowana struktura hierarchiczna. Pierwsze techniki planowania i kontroli projektów oraz struktura projektowa pojawiły się jako naturalne odpowiedzi na problemy wykonawców związane z gwałtownym wzrostem liczby kontraktów dla zewnętrznych klientów, ich skomplikowaniem, innowacyjnymi technologiami oraz – po stronie zamawiających – z koniecznością koordynowania pracy wielu dostawców różnej specjalizacji w jednym przedsięwzięciu.

Od samego początku to praktycy wiedli prym w rozwijaniu projektowego podejścia do zarządzania (przypadek dotyczący ewolucji metod sieciowych opisuje Fondahl, 1987). W porównaniu do szybkich postępów w organizacjach, rozwój zarządzania projektami jako odrębnej dziedziny naukowej następował dość wolno. Pierwsze publikacje o charakterze naukowym w przeważającej mierze ograniczały się do opisu stanu zastanego lub najlepszych praktyk wynalezionych i stosowanych z powodzeniem w przedsiębiorstwach. Wśród pierwszych dobrych praktyk znajdowała się między innymi struktura macierzowa i techniki planistyczne wykorzystujące metody matematyczne (pisali o nich m.in. Bergen, 1954, Imus, 1957, Strickroth, 1957) – dziś postrzegane jako absolutne podstawy dyscypliny.

Od lat 80. ogromny wpływ na ukształtowanie sposobu rozumienia i postrzegania zarządzania projektami miały normy i standardy zarządcze opracowane przez organizacje branżowe (Project Management Institute w USA) i agendy rządowe (Office for Government Commerce w Wielkiej Brytanii). Badania naukowe mimo wsparcia udzielanego przez PMI nie były w stanie przebić się do mainstreamu i w bardzo niewielkim stopniu wpłynęły na kształtowanie się zarządzania projektami w fazie jego najbardziej intensywnego rozwoju.

W konsekwencji mamy dziś do czynienia z sytuacją, w której wyniki badań naukowych traktowane są często przez praktyków jako egzotyczne i w gruncie rzeczy nieprzydatne źródło wiedzy. Co najwyżej są sformułowaną w mało przystępnym języku ciekawostką, w przeciwieństwie do powszechnie cieszących się uznaniem badań firm konsultingowych, instytucji branżowych a także opinii i porad innych praktyków, publikowanych często w formie beletrystycznych porad i spostrzeżeń.

Zarzutów, jakie praktycy – głównie kierownicy projektów – mogą postawić światowi naukowemu jest bardzo wiele, ale przytoczę jedynie dwa, moim zdaniem najważniejsze. Po pierwsze, projekty różnią się od siebie, czego – zdaniem praktyków – badacze często zdają się nie dostrzegać. Uniwersalne zasady nie znajdują – i nie mogą

znaleźć – miejsca w badaniu podmiotów, które z definicji (powszechnie akceptowanej przez środowisko branżowe) są unikatowe. Praktycy nie ufają prawidłom, które z równym powodzeniem mają przynieść sukces we wdrożeniu systemu ERP, w budowie drapacza chmur i opracowaniu nowej technologii topienia koncentratu miedzi.

Po drugie, akademicy opisują fenomen, który rzadko jest elementem ich doświadczenia. Mówiąc bardziej bezpośrednio, naukowcy badają dziedzinę, której teorię znają bardzo dobrze; gorzej jest z praktyką. W konsekwencji sporo badań prowadzonych jest w zupełnym oderwaniu od rzeczywistych problemów zarządczych kierownika projektu, sponsora czy organizacji. Wiedza z dziedziny zarządzania projektami jest co prawda poszerzana, ale ponieważ rzadko stawiane są pytania natury praktycznej, również rzadko odpowiedzi (wyniki badań) mają taki charakter.

Te zarzuty, choć mogą wydawać się nieco kategoryczne i krzywdzące, nie są pozbawione racji. Jest to jednak dopiero jedna strona medalu. A jak wygląda ta sama sytuacja oczami naukowców?

Wielu praktyków może zdziwić fakt, że przedstawiciele środowiska naukowego (szczególnie w krajach anglojęzycznych i skandynawskich) doskonale zdaje sobie sprawę ze stanu, w jakim znajduje się zarządzanie projektami jako dyscyplina naukowa. Jej słabości zostały dostrzeżone pod koniec lat 90., co doprowadziło do podjęcia szeregu inicjatyw mających na celu odświeżenia myślenia naukowego w dziedzinie zarządzania projektami, a także urealnienie prowadzonych badań tak, by łatwiej mogły znaleźć praktyczne zastosowanie (wśród wartej polecenia literatury znajdują się m.in. Cicmil et al., 2006, Shenhar i Dvir, 2007, Morris, 2013a).

Pytania, na które dziś szuka odpowiedzi dyscyplina zarządzania projektami są niezwykle bliskie problemom, które napotykają organizacje wdrażające lub doskonalące system zarządzania projektami i portfelami projektów. Poniżej niektóre z tych pytań.

- Czy zarządzanie projektami jako dziedzina wiedzy obejmuje etapy formułowania, powołania oraz przygotowania projektu, czy jest wyłącznie dziedziną realizacyjną, tj. mówiącą o skutecznej realizacji planów? Jak głęboko powinno sięgać zarządzanie projektami w obszar opracowania pomysłu na projekt? Jak daleko powinno sięgać zarządzanie projektami w obszar zarządzania operacyjnego?
- W jaki sposób wykonać zwrot od (typowego dla PMBOK® Guide) postrzegania zarządzania projektami jako „zbioru wiedzy specyficznej dla tej dziedziny” do „wiedzy, którą musimy posiadać, by tworzyć i realizować udane projekty”? Czy powinna w organizacji być wyznaczana jedna osoba (z kadry zarządzającej), która będzie odpowiedzialna za projekt od początku do końca? (I co to w zasadzie znaczy „od początku do końca”?)
- Czy zarządzanie projektami powinno zajmować się tematem zarządzania zamówieniami? Czy zarządzanie zamówieniami stanowi element zarządzania projektami jako dyscypliny naukowej? (W organizacjach nie jest tak traktowane).
- Czy kierownicy projektu powinni skupić się na efektywności projektu (zmierzać do realizacji na czas, w budżecie i jakości), czy też dążyć do osiągnięcia korzyści biznesowych, budowania wartości, tworzenia funkcjonalności, podnoszenia wyników przedsiębiorstwa itp.?
- Czy Agile to dyscyplina zarządzania projektami czy tylko sposób wykonywania pracy? (Morris, 2013b)

Jako konsultant pracujący przy wdrożeniach często słyszę silnie ugruntowane w praktyce pytania o to, jak zorganizować odpowiedzialności w procesach zarządzania projektami, kiedy powoływać kierownika projektu i za co czynić go odpowiedzialnym, jak definiować sukces projektu, kiedy oceniać sukces projektu, jak powiązać cele działów zakupów – nastawionego na oszczędności z celami projektów – nastawionych na terminowość i jakość, jak powinny być zamodelowane procesy, by gwarantowały sukces projektu. To są problemy, z którymi

borykają się na co dzień pracownicy biur wsparcia projektów (PMO), kierownicy projektów i zespoły wdrożeniowe.

Jednak na te i na wiele innych pytań nie znajdziemy odpowiedzi w PMBOK® Guide czy PRINCE2®. Jak długo jedyną strukturę naszego myślenia o zarządzaniu projektami będą kształtować obszary wiedzy, procesy i komponenty wywodzące się koncepcyjnie z lat 80., tak długo nie będziemy w stanie rozwiązać naszych dzisiejszych problemów. Badania z zakresu zarządzania projektami, szczególnie te spoza głównego nurtu, mogą przynieść zaskakująco świeże spojrzenie i inspirację również – a może przede wszystkim – dla osób na co dzień zajmujących się zarządzaniem, nadzorem czy wsparciem projektów.

--

Artykuł pochodzi z magazynu "Strefa PMI", nr 8, marzec 2015, www.strefapmi.pl

Literatura:

1. Bergen, W., "New Management Approach at Martin," Aviation Age, no. June, pp. 39–47, 1954.
2. Cicmil S., T. Williams, J. Thomas, D. Hodgson, "Rethinking Project Management: Researching the actuality of projects," International Journal of Project Management, vol. 24, no. 8, pp. 675–686, 2006.
3. Fondahl, J. W., "The history of modern project management. Precedence diagramming methods: origins and early development," Project Management Journal, vol. 18, no. 2, pp. 33–36, 1987.
4. Imus, H., "Dynamic Project-Orientated Industrial Organization," IRE Transactions on Engineering Management, vol. 4, no. 4, pp. 128–131, 1957.
5. Morris, P. W. G., Reconstructing Project Management. Chichester, West Sussex, UK: Wiley-Blackwell, 2013a.
6. Morris, P. W. G., "Reconstructing Project Management Reprised: A Knowledge Perspective," Project Management Journal, vol. 44, no. 5, pp. 6–23, 2013b.
7. Shenhar A., D. Dvir, Reinventing Project Management: The Diamond Approach To Successful Growth And Innovation. Harvard Business Press, 2007.
8. Strickroth, G. J., "Weapons System Management," IRE Transactions on Engineering Management, vol. 4, no. 1,