Ważna rola sponsora projektu w firmie

Zwykle uważa się, że dobry kierownik to połowa sukcesu projektu. To dość oczywiste, ale nie możemy zapominać o innej osobie, bez której sukces byłby niemożliwy. Mowa o sponsorze projektu. Bez jego zaangażowania nawet najlepszy kierownik może polec. Dlatego na każdym szkoleniu z zarządzania projektami powtarzam, że najlepiej udają się te projekty, na których czele stoi mocny tandem: kierownik projektu i sponsor projektu. Ten duet musi przez cały czas ściśle współpracować i się uzupełniać. Ale o ile nikt nie neguje istotności funkcji kierownika projektu, o tyle rolę sponsora bagatelizuje się lub definiuje błędnie. Niniejszy tekst poświęcę zatem przybliżeniu tej kluczowej funkcji w zarządzaniu projektami.

Michał Kopczewski

założyciel firmy Processum, specjalizującej się w poprawie efektywności organizacji. Od kilkunastu lat doradza zarządom jako konsultant. Autor książek „Praktyczne lekcje zarządzania projektami" oraz „Alfabet zarządzania projektami".

CZY SPONSOR FINANSUJE PROJEKT?

Wokół roli sponsora projektu narosło sporo mitów. Chyba największe nieporozumienie bierze się z samego znaczenia słowa „sponsor" w języku polskim. Odruchowo kojarzymy ten wyraz wyłącznie z pieniędzmi. Dlatego często uważa się (błędnie!), że sponsor to po prostu osoba, która sfinansuje projekt.

Prawda jest taka, że według wszelkich metodyk zarządzania projektami rola sponsora jest znacznie szersza. Zadań, które do niego należą, jest całkiem sporo i bynajmniej nie ograniczają się do budżetu projektu. Skoro tak, to warto rozprawić się z kwestią finansowania. Owszem, sponsor najczęściej jest w firmie osobą wysoko postawioną i dysponuje swoim budżetem, a finansowanie projektu nierzadko następuje z tegoż budżetu. Jednak wcale tak być nie musi. Sponsor – owszem – ma zapewnić finansowanie projektu, co nie znaczy, że zawsze będzie sięgał do budżetu, za który sam odpowiada. Projekt może być przecież współfinansowany z kilku budżetów różnych jednostek organizacyjnych. Wówczas sponsor pertraktuje z szefami tych komórek, aby uzyskać ich zgodę na współudział w finansowaniu. Jest więc raczej osobą, która organizuje fundusze, ale – powtarzam – wcale nie muszą one pochodzić z jednego źródła.

JAK ZDEFINIOWAĆ POJĘCIE SPONSORA PROJEKTU?

Jeśli więc środki na projekt mogą pochodzić z budżetów kilku działów, to jak wybrać sponsora projektu? Kto powinien nim być? Jeśli odrzucamy kryterium finansowania, to jakim innym je zastąpić?

Otóż sponsorem powinna być osoba z najwyższego kierownictwa firmy, która jest najbardziej zainteresowana rezultatami projektu. Ta definicja znacznie precyzyjniej wskazuje, o kogo powinno chodzić. Najważniejsza jest więc osobista motywacja powiązana z możliwościami, jakie daje piastowane stanowisko.

Przykład powinien rozwiać wątpliwości. Wyobraźmy sobie projekt wdrożenia nowego systemu informatycznego umożliwiającego zdalne składanie zamówień przez przedstawicieli handlowych. W tym wypadku sponsorem powinien zostać dyrektor sprzedaży, bo rezultat prac jest kluczowy właśnie dla niego. To bowiem jego ludzie, czyli cały personel handlowy, uzyskają nowe narzędzie, które usprawni ich pracę: zamówienia będą składane szybciej, przedstawiciele będą mieć większy komfort pracy, popełnią mniej błędów, łatwiej będzie można sprawdzić stan zamówień itp. A dlaczego dyrektor sprzedaży nie zostanie po prostu kierownikiem projektu, tylko właśnie sponsorem? Ponieważ sponsor nie prowadzi prac osobiście. Z reguły stoi on zbyt wysoko w hierarchii firmy, by mieć dość czasu na zarządzanie zespołem projektowym. Nie zorganizuje spotkania zespołu raz w tygodniu, nie będzie samodzielnie pisał szczegółowego harmonogramu projektu ani go potem kontrolował każdego dnia. W takim razie za co konkretnie powinien odpowiadać sponsor?

ZADANIA SPONSORA W FAZIE URUCHAMIANIA PROJEKTU

Po pierwsze, sponsor wyznacza kierownika projektu (często zamiennie używa się angielskiego terminu *project manager*). To jego przywilej i bardzo ważny moment. Skoro kierownik projektu ma poprowadzić prace w imieniu sponsora, to sponsor musi ufać kierownikowi projektu i być w stanie scedować na niego prowadzenie prac.

Po drugie, czasami od sponsora oczekuje się, że wesprze kierownika w budowaniu zespołu projektowego. W większych firmach ten krok bywa trudny, gdyż trzeba pozyskać do projektu osoby z różnych działów, a w tym celu najpierw przekonać ich przełożonych. Jeśli kierownik projektu nie ma wystarczającej siły sprawczej, to sponsor koniecznie musi mu w tym pomóc. Czasami wystarczy spotkanie sponsora z przełożonym danego pracownika lub nawet tylko wysłanie e-maila, aby uzyskać wymaganą zgodę.

Po trzecie, udział w pierwszym spotkaniu zespołu jest naprawdę dobrą praktyką, a nie kosztuje wiele. Sponsor projektu nie może pozwolić na to, by nowo powołany kierownik projektu sam zbierał zespół i tłumaczył jego członkom, co jest do zrobienia i dlaczego. Przy czym nie chodzi o to, że kierownik tego zrobić nie umie. Z pewnością doskonale wywiązałby się z tego zadania, ale obecność sponsora na pierwszym spotkaniu wyraźnie podnosi rangę projektu. Pojawienie się członka zarządu na spotkaniu inauguracyjnym jest po prostu sporym wydarzeniem. I o to chodzi. Cały zespół widzi wówczas, że staje przed naprawdę poważnym zadaniem. Jednak nie chodzi tylko o obecność sponsora, rzecz jasna. Powinien on powiedzieć choćby kilka słów o genezie projektu. Zespół to na pewno doceni. Ludzie chcą wiedzieć nie tylko, co jest do zrobienia, lecz także, dlaczego w ogóle mają się do czegoś zabrać. Sponsor powinien cierpliwie wyjaśnić powody uruchomienia danego projektu: czy jest to odpowiedź na ruch konkurencji, czy wprowadzenie zmian już funkcjonujących w zagranicznych oddziałach firmy, a może efekt decyzji rady nadzorczej. Zespół powinien zdawać sobie sprawę z tego, co leży u podstaw wprowadzania zmian. Trzeba to zespołowi wyjaśnić, żeby poczuł się doinformowany i dowartościowany, co następnie przełoży się na jego zaangażowanie w pracę.

Po czwarte, chociaż sponsor ustala cel i zakres projektu, to ważne, by nie robił tego sam. Mimo że to do niego należeć będzie ostateczna akceptacja, o celu i zakresie projektu powinien wcześniej podyskutować. Z kim? Zazwyczaj przynajmniej z kierownikiem projektu. Trzeba pamiętać, że kierownik musi zostać „kupiony" przez sponsora, czyli autentycznie przekonany do prac, które ma nadzorować. Jeśli w przywołanym przykładzie sponsor ograniczyłby się do narzucenia kierownikowi swojej wizji celu projektu i zakomunikował mu: „Trzeba wdrożyć nowy system dla przedstawicieli handlowych w całym kraju w ciągu czterech miesięcy, by na koniec roku 99% zamówień było realizowanych za pomocą nowego narzędzia", to kierownik mógłby czuć duży dyskomfort. A jeśli sam nie uwierzy w realność takiego celu, na pewno nie będzie potrafił wywołać entuzjazmu w zespole. Na miejscu sponsora porozmawiałbym więc szczerze z kierownikiem projektu i upewnił się, że zgadza się on na proponowany cel. Nie jest wykluczone, że kierownik zgłosi słuszne zastrzeżenia. Sponsor często stoi zbyt wysoko w hierarchii firmy, aby mieć odpowiednio szczegółową wiedzę w danym zakresie, i to kierownik projektu będzie w stanie bardziej realistycznie ocenić na przykład to, czy zakładany termin jest możliwy do dotrzymania. A może wie o jakiejś przeszkodzie we wprowadzeniu nowej formy zamówień stojącej po stronie kontrahenta itp.? W każdym razie cel i zakres projektu powinny wyłonić się z negocjacji i ustaleń pomiędzy sponsorem a kierownikiem. Czasem warto nawet włączyć w te rozmowy cały zespół.

Po piąte, sponsor musi pozyskać budżet. Wspominałem o tym już na początku, ale teraz wyraźnie widać, że to tylko jeden z punktów na liście obowiązków sponsora.

Po szóste, sponsor musi zaakceptować wszystkie założenia, zanim projekt przejdzie do fazy realizacji. Zazwyczaj pierwsza faza kończy się spisaniem tzw. karty projektu, harmonogramu, listy ryzyk. Wszelkie wstępne dokumenty powinny zostać przez sponsora zatwierdzone. W ten sposób upewni się on, że projekt został zaplanowany zgodnie z jego wyobrażeniami i oczekiwaniami.

ZADANIA SPONSORA W FAZIE REALIZACJI PROJEKTU

W wielu organizacjach obserwuję, że zaangażowanie sponsora w projekt szybko gaśnie. Na początku, gdy projekt się rozkręca, jest jeszcze duże. Potem jednak pojawiają się nowe obowiązki i kolejne wyzwania i sponsor stopniowo oddala się od swojego projektu, pozostawiając na placu boju kierownika i zespół. Tymczasem w trakcie prac projektowych sponsor przyda się jeszcze nie raz.

Powinien przede wszystkim regularnie weryfikować status prac. Częstotliwość zależy oczywiście od czasu trwania i intensywności projektu, ale zainteresowanie sponsora jest zawsze mobilizujące dla całego zespołu. Najlepszą metodą są krótkie spotkania z kierownikiem projektu, podczas których łatwiej przekazać mu istotne informacje, niż zawrzeć wszystko w raporcie.

Do sponsora należy również usuwanie przeszkód. Nie wszystko przecież leży w gestii kierownika projektu. Oczywiście, im bardziej jest on samodzielny, tym lepiej, ale zawsze zdarzyć się mogą nieprzewidziane komplikacje, które muszą być rozwiązane na wyższym szczeblu.

Sponsor jest również rzecznikiem projektu na forum zarządu. Pamiętajmy, że w firmie zazwyczaj prowadzi się wiele projektów o różnym stopniu ważności. Sponsor powinien dbać o to, by jego projekt nie spadł zbyt nisko w hierarchii wszystkich przedsięwzięć. Jeśliby do tego doszło, grozi to choćby przesunięciem ludzi z zespołu projektowego do innych zadań albo brakiem uwagi zarządu. Gdy sponsorowi autentycznie zależy na powodzeniu projektu, to musi zachować czujność i wciąż przekonywać koleżanki i kolegów z zarządu o zasadności wprowadzanych zmian. To oznacza również, że sponsor musi dopilnować, aby w gronie zarządu terminowo podejmować wymagane decyzje. Niejeden projekt opóźnił się nie ze względu na zbyt wolną pracę zespołu, lecz właśnie z powodu przeciągania kluczowych decyzji.

Trzeba również pamiętać, że życie zawsze przynosi zmiany. Nawet jeśli sponsor z kierownikiem doskonale zaplanowali cały projekt, jego zakres, budżet oraz harmonogram, to w trakcie prac może się wydarzyć coś nieoczekiwanego, co zmusi do zmodyfikowania zakresu prac. Kierownik projektu nigdy nie zdecyduje o tym sam. To sponsor każdorazowo musi zaakceptować ewentualne zmiany, zwłaszcza gdy pociągną za sobą zwiększenie budżetu czy wydłużenie czasu realizacji projektu.

KOŃCZYMY PROJEKT

W ostatniej fazie sponsor również powinien być aktywny. Skoro zlecił prace i powołał zespół z kierownikiem na czele, to teraz powinien formalnie zakończyć przedsięwzięcie. Oczekuje się również, by podziękował zespołowi i wraz z kierownikiem podsumował projekt.

Niekiedy zdarza się, że efekty biznesowe projektu będzie widać dopiero po jakimś czasie. Rolą sponsora jest wtedy zebranie odpowiednich danych (może to oczywiście robić wskazana przez niego osoba), które rozstrzygną, czy projekt miał sens, czy nie.

Aktywny i świadomy sponsor jest błogosławieństwem dla każdego projektu, a jego rola bywa nie mniejsza od roli samego kierownika. Warto, by zarządy o tym pamiętały, bo to z ich szeregów zazwyczaj wyłaniają się sponsorzy projektów. ■