

Strategia nie istnieje bez zarządzania 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”

To dobrze, gdy uczymy się zarządzania projektami, doskonalimy swoje umiejętności w byciu coraz doskonalszym kierownikiem projektu. Powierzone przedsięwzięcia realizujemy jak najskuteczniej i jak najefektywniej. Temu właśnie służą metodyki zarządzania projektami. Ale żadna z metodyk nie chroni skutecznie przed rozpoczęciem realizacji... niewłaściwego projektu.

Po cóż mielibyśmy kierować swoich najlepszych ludzi do realizacji nie tego, co trzeba? A jednak z moich obserwacji wynika, że firmy mają nie lada kłopot, by umieć skutecznie wyznaczyć priorytety i należyte selekcjonować pomysły na projekty. Dużą trudnością dla wielu organizacji jest połączenie dwóch światów: zarządzania strategicznego i zarządzania projektami.

Kiedyś brałem udział w dużej konferencji, na której prelegentem był zagraniczny ekspert od strategii. Gdy przedstawialiśmy się sobie nawzajem, skrzywił się nieco, słysząc, że zajmuję się zarządzaniem projektami („Project management?”

It must be boring...”). Mrugnął okiem: to miał być oczywiście żart, ale niezwykle symptomatyczny. Pokazał bowiem schematyczne myślenie o zarządzaniu projektami – nudy, biurokracja i same problemy.

Od prelegentów konferencji należałoby się spodziewać szerokich horyzontów. Tym bardziej przykro że nawet dużego kalibru eksperci (w tym wypadku zajmujący się strategią firm) nie zawsze dostrzegają bardzo ważną prawdę zawartą w tytule tego felietonu: strategia nie istnieje bez zarządzania projektami. Jeśli w twojej firmie nie ma kultury i umiejętności skutecznego prowadzenia projektów, to wdrożyć jakąkolwiek strategię będzie niezwykle trudno.

WDROŻENIE STRATEGII TO ZBIÓR PROJEKTÓW

Umiejętność wyznaczenia strategicznego kierunku, w którym ma podążać firma, jest bez wątpienia ogromną sztuką. Całe tomy napisano o tym, jaki dobrać skuteczną strategię rozwoju przedsiębiorstwa i jakie na tym polu mamy możliwości wyboru. Podstawowym wyzwaniem dla zarządu jest zatem wymyślenie wygranej strategii. Ale to dopiero początek drogi.

Po drugie, trzeba umieć ją należyte sformułować i zakomunikować. Nawet jeśli w tle mamy liczne analizy, raporty czy dokumenty, to kwintesencja strategii musi być wyrażona krótko i przejrzysto. Każdy pracownik powinien ją rozumieć, pamiętać o niej i oczywiście się z nią utożsamiać. Zatem skuteczna komunikacja strategii wewnątrz firmy jest kolejnym wyzwaniem dla zarządu.

To wciąż nie wszystko. Nadal poruszamy się w sferze ogólnych deklaracji. Strategia opisuje bowiem, dokąd chcemy dojść w określonym czasie, jakie metody przyjmujemy, jak się wyróżnimy na rynku, czym pokonamy konkurencję itp. To jest generalny drogowskaz, kierujący wszystkich pracowników w stronę określonej wizji.

Ale jak ta strategiczna wizja miałaby zostać zrealizowana? Przecież zwykle jest to jakaś ambicja, aspiracja zarządu. A dziś nasza firma jeszcze jej nie spełnia. Czekają na zmiany i działania, aby rzucona strategia zsiadła się za rok, dwa czy pięć. I tu dochodzimy do najtrudniejszego elementu we wdrażaniu każdej strategii: trzeba umieć ją przetłumaczyć na serię przedsięwzięć i zadań, których zrealizowanie pozwoli tę strategię wdrożyć. Należy przejść od ogólnych deklaracji strategicznych do niższego poziomu – konkretnych do zrobienia.

Zwykle wprowadzanie takich zmian będzie realizowane w formie projektów. Oznacza to, że wdrożenie strategii będzie wymagało m.in. za-

planowania serii projektów, które – jeśli zostaną skutecznie przeprowadzone – w sumie złożą się na wdrożenie strategii.

Jeśli firma – dla przykładu – zakłada strategię intensywnej ekspansji na rynku Unii Europejskiej w latach 2014–2016, to za tym z pewnością stać będzie kilka poważnych projektów (i wiele mniejszych zadań) do zrealizowania. Np. otwarcie przedstawicielstw w wybranych krajach Europy Zachodniej, uruchomienie nowej strony internetowej w kilku językach, wdrożenie systemu CRM (do tej pory firma radziła sobie bez niego), wzięcie udziału w dużych targach we Frankfurcie, uruchomienie drugiej fabryki w Portugalii, wynajęcie nowej powierzchni magazynowej w Holandii itd. Każde z tych zadań będzie odrębnym projektem – z kierownikiem, zespołem, wyznaczonymi celami, harmonogramem, budżetem itp. Najważniejsze jednak, że one wszystkie mają wspólny mianownik, a jest nim nowa strategia firmy, o której wspomnieliśmy.

KOORDYNACJA PORTFELA PROJEKTÓW

W tej sytuacji istotne będzie ściśle koordynowanie działań pomiędzy projektami. Powołaliśmy kilka odrębnych zespołów projektowych, ale przecież ich prace muszą być ze sobą skorelowane. Chodzi z jednej strony o koordynację działań w czasie (czy już teraz wynajmować nowy magazyn, skoro przedłużają się rozmowy w Niemczech i we Francji?), ale z drugiej strony także o reagowanie na większe niespodzianki. Rozwój wypadków w jednym z projektów może przecież wpłynąć – pozytywnie lub negatywnie – na inne projekty (zapadła decyzja o rezygnacji z otwierania nowej fabryki w Portugalii – jak to wpłynie na pozostałe działania strategiczne?). Być może niektóre projekty staną się nieaktualne, przestaną mieć sens? A może trzeba je na nowo zdefiniować lub zmienić ich zakres?

Śledzenie wszystkich tych zależności należy często do komórki zwanej biurem projektów. Może też zostać powołany komitet sterujący, który ma pod swymi skrzydłami wszystkie te strategiczne projekty. Rozwiązania organizacyjne mogą być różne, ale zwykle sprowadzają się do tego, by mieć grupę osób decyzyjnych, które regularnie śledzą sytuację w projektach strategicznych i podejmują odpowiednie decyzje kierunkowe, reagując na zmienną sytuację w otoczeniu. Są zatem strażnikami strategii, pilnując, aby kluczowe projekty były należyte realizowane.

CZEGO NIE ROBIMY

Dobra strategia mówi, co firma chce robić, ale też – pośrednio – czego na pewno robić nie chce i nie będzie. To ma również wpływ na projekty. Nierzadko obserwuję, jak uruchamia się projekty,

nie mając pogłębionej refleksji, czy na pewno dany pomysł przyczynia się do realizacji strategii. Pytani przeze mnie pracownicy różnych firm przyznają nader często, że projektów w ich firmach jest po prostu zdecydowanie za dużo. Jeśli chcemy zrobić wszystko naraz, to zapewne niczego nie zrobimy dobrze. Przypominam sobie firmę z sektora finansowego, która pracowała jednocześnie nad kilkudziesięcioma (!) nowymi produktami/usługami. Zespoły projektowe nie miały nawet czasu się spotykać – tyle ich uruchomiono. W pracownikach stopniowo narastała frustracja, bo byli przydzielani do wielu zespołów projektowych i tym samym brakowało im czasu na codzienne obowiązki. Nietrudno się domyślić, że przez to prace każdego zespołu przedłużały się ponad miarę. Harmonogramów nie udawało się dotrzymać, bo np. wciąż zachodziła potrzeba przekładania spotkań na późniejsze terminy, żeby dopasować kalendarze członków zespołu.

Analizując we wspomnianej firmie długą listę projektów, szybko spostrzegliśmy – a z nami również sam zarząd – że część tych inicjatyw wcale nie wspierała strategii firmy, część w ogóle nie wynikała ze strategii, a nawet można było mieć wątpliwości tu i ówdzie, czy niektóre projekty nie są wręcz sprzeczne ze strategią. To był zbiór rozmaitych pomysłów dyrektorów i menedżerów. Czasem chodziło o to, by skopiować działania konkurencji. Innym razem ktoś „przywiózł” pomysł



ZAZWYCZAJ TYLKO NIEWIELKA CZĘŚĆ PERSONELU BIERZE UDZIAŁ W PRACACH ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH. TO SĄ NAJLEPSI SPECJALIŚCI, EKSPERCI, DOŚWIADCZENI PRACOWNICY O DŁUGIM STAŻU

z zagranicy. Jeszcze inny projekt został uruchomiony tylko dlatego, że kończył się termin występowania po środki unijne itp. Ponad połowa trwających projektów nie była wprost powiązana ze strategią firmy. Zabrakło zatem ścisłego filtra, który powinien być obowiązkowo stosowany do każdej nowej inicjatywy projektowej: czy ten projekt jest zgodny z naszą strategią? Jeśli nie, to nawet go nie zaczynamy.

OGRANICZONE ZASOBY

Czy naprawdę musimy ograniczać się tylko do takich projektów, które wprost można powiązać ze strategią? Czy nie można rozwinąć skrzydeł nieco szerzej? Zrobić więcej? Odpowiedź znów tkwi w obserwacjach praktycznych. Zazwyczaj tylko niewielka część personelu bierze udział w pracach zespołów projektowych. To są najlepsi specjaliści, eksperci, doświadczeni pracownicy o długim stażu. Nie jest ich zbyt wielu i trudno ich zastąpić. Z konieczności zatem mamy niemal „etatowych projektowców”. Przeciążanie ich ponad miarę może być szkodliwe dla nich samych, a przez to i dla firmy. Lepiej zatem przyjąć taktikę mądrej koncentracji i naprawdę poważnie podchodzić do filtrowania pomysłów.

Mówiono wam, że od przybytku głowa nie boli? Jeśli chodzi o nadmiar projektów, to nieprawda. Jest dokładnie odwrotnie. Uruchamianie zbyt wielu inicjatyw jednocześnie niemal na pewno przyniesie kłopoty. Niech zatem strategia firmy stanie się orężem w wewnętrznej walce o priorytety i ułatwia zawsze wybór tych przedsięwzięć, które tej strategii służą. Inne inicjatywy muszą poczekać na lepsze czasy albo... na zmianę strategii! ■

Grzegorz Szczerba

Zbuduj swój dream team. Relacje z pracownikami

One Press 2014

„Jeśli czujesz, że jako menedżer osiągnąłeś już pewien poziom skuteczności, ale wciąż brakuje Ci umiejętności inspirowania ludzi i prowadzenia ich do zdobywania kolejnych, pozornie tylko niebosiężnych celów, koniecznie sięgnij po tę książkę. Znajdziesz w niej praktyczne i sprawdzone informacje dotyczące budowania więzi, włączania pracowników w swoje projekty i wywoływania w nich entuzjazmu, a także wyzwalania ich kreatywności i pomysłowości. Nauczysz się wdrażać strategię, dzięki którym podwładni uznają Cię za wspaniałego szefa i z pełnym przekonaniem będą dla Ciebie pracować, ponadto dowiesz się nieco więcej o unikaniu konfliktów. Sam się przekonaj!”

To tyle tytułem wstępu i informacji od Autora i Wydawnictwa. Czy rzeczywiście książka daje czytelnikowi to wszystko?

W czterech głównych rozdziałach autor pisze o roli szefa, znaczeniu komunikacji w tworzeniu relacji, budowaniu relacji w praktyce, unikaniu konfliktów i rozwiązywaniu tych, do których już doszło. W tekście autor zamieszcza porady, które same w sobie są zbiorem wskazówek dla menedżera – jak budować i zarządzać zespołem. Czy książka pomoże czytelnikowi stać się szefem „wspaniałym”? Z pewnością pozwoli na odrobinę autorefleksji i ułatwi zweryfikowanie własnych metod, co jest dobre na początku kariery młodego menedżera. ■

K.F.

