



Fot. Marek Darnikowski

## O realizacji strategii biznesowej poprzez zarządzanie projektami

Z Urbanem Aderklintem rozmawia Szymon Pawłowski

**Jak oceniasz wpływ dynamicznie zmieniającego się otoczenia biznesowego przedsiębiorstw na sposób w jaki zarządza się w nich projektami?**

Tempo i charakter zmian na rynku, a obserwuję to wyraźnie u moich Klientów, także w Polsce, wymusza od organizacji większe skupienie się na analityce biznesowej, tej „fazie przedprojektowej” która buduje i uzasadnia biznesowy sens realizacji konkretnego projektu. Wyraźnie widoczny zaczyna być akcent, jaki kierownictwo kładzie na fazę analityczną – dokonywaną w celu upewnienia się co do zgodności inicjatywy ze strategią; rzetelnego uzasadnienia spodziewanych efektów biznesowych, od miękkich, marketingowych po twarde, gotówkowe; odpowiedzi sobie, czasami kilkakrotnie, na pytanie

„dlaczego” – „dlaczego ten projekt?”, „dlaczego teraz?”, „co się stanie gdy nie podejmiemy się realizacji projektu?”. Stowem, dynamiczne otoczenie wymusza teraz na organizacjach poszukiwanie odpowiedzi na pytanie „po co?” a nie „co?”. Doskonale widać to, gdy wspólnie z Klientami analizujemy i aktualizujemy portfele projektów, które już są w fazie realizacji – znacznie częściej pytamy się „czy nadal ten projekt wspiera realizację strategii?”

**Czyli wymogi zmieniającego się rynku wymuszają podejmowanie decyzji typu „czy w ogóle się tym powinniśmy zajmować teraz”?**

Tak, to dzieje się w fazie analitycznej ale nie tylko – także silne naciski na skrócenie har-

monogramu i na ograniczenie kosztów realizacji przesunęły ciężar z rozbudowanej dokumentacji na rzecz rozbudowanej komunikacji. Rola kierownika projektu przenosi się z doskonałego realizatora na rzecz rozumienia szerokiej perspektywy strategicznej i budowania znaczenia projektu dla strategii firmy. Do słynnego potrójnego ograniczenia dochodzi coraz częściej właśnie zgodność ze strategią i umiejętność uzasadnienia mocnego, bezpośredniego wpływu na rozwój biznesu. Mówiąc w żargonie coraz częściej project manager staje się „profit managerem”. Natomiast skrócenie harmonogramów jest związane ze znacznym zawężeniem „okienek czasowych” na skorzystanie z okazji biznesowych, które będą opłacalne dla organizacji. W przeciwnym razie zajmujemy się zarządzaniem projektami dla samych projektów, a nie dla rozwoju biznesu.

**We wspomnianym przez Ciebie wcześniej kontekście, w jaki sposób będzie ewoluowała rola kierownika projektu we współczesnych organizacjach?**

Na pewno, a ewidentnie wskazują na to działania naszych Klientów, rosną oczekiwania

związane z rozumieniem kontekstu biznesowego przez kierowników projektów oraz umiejętności zarządzania portfelowego w całej organizacji. Oznacza to, że tradycyjna, mocno nacechowana technicznie i narzędziowo rola realizacyjna musi zostać uzupełniona o elementy strategii biznesowej – tak aby o sobie mówić, że jest się kompetentnym kierownikiem projektu powinieneś stać się bardziej przedsiębiorcą, biznesmenem. Słowem, rozwój w raczej w kierunku horyzontalnym niż wertykalnym.

### **A jakie są Twoje sugestie dotyczące zwinnego zarządzania projektami, jak stać się bardziej zwinnym prowadząc duże projekty inwestycyjne w dużych organizacjach?**

Zwinność w każdej organizacji, szczególnie dużej i na dużych projektach, to intensywna komunikacja, organizowanie krótkich, częstych i dobrze przygotowanych tematycznych spotkań zamiast długich, chaotycznych narad na każdy temat. Zaangażowanie interesariuszy i dbałość o ich wymagania, częste komunikowanie i wspólne walidowanie aktualności wymagań w celu szybszej reakcji na zmiany – bez czekania na prezentację „produktu prac”, na który jedyną reakcją interesariuszy jest „...ale nie o to nam cho-

dziło...”. Kierownik projektu powinien umożliwić proces „rodzenia się” wymagań w trakcie projektu, ale poprzez sprawną komunikację moderować i walidować te wymagania, aby nie doprowadzić do rozrostu zakresu – bo rozrost zakresu jest zabójczy dla sukcesu każdego projektu. To jest także pułapka zwinności, w którą wpadamy jako kierownicy projektów, chcąc zaspokoić wszystkie wymagania wszystkich interesariuszy. Raz jeszcze przypominam, że zwinne zarządzanie projektami to wciąż jest zarządzanie projektami. Reguły pozostają bez zmian.

### **Zatem na co powinni być gotowi kierownicy projektu – w najbliższej przyszłości?**

Nakreśliłem to w czasie jednego z seminariów organizowanych przez PMI Warsaw Branch – na szczycie umiejętności „kierownika projektu nowej generacji” będą, a właściwie już są, wszystkie kompetencje związane z przywództwem, szczególnie w aspekcie komunikacji, wrażliwości interpersonalnej, budowania zdrowych relacji i zaufania w zespole oraz „elastyczności międzyludzkiej”, czyli zdolności adaptacji do zmiennych oczekiwań i wymagań – szczególnie we współpracy z kluczowymi interesariuszami. Wymagania najbliższej przyszłości są zgodne z ostatnio ogło-

szonym przez PMI Talent Triangle™, gdzie obok kompetencji technicznych, narzędziowych, równoważną rolę grają skuteczne przywództwo i rozumienie strategii. Nie unikniemy także zwiększonych oczekiwań kierownictwa co do efektów biznesowych z realizowanych projektów, gotowości radzenia sobie ze zmianami oczekiwań i wymagań, także w zaawansowanych fazach projektu, nacisku na jeszcze intensywniejszą komunikację z większą liczbą interesariuszy. Powinniśmy także nastawić się na pracę z jeszcze krótszymi harmonogramami i mocno ograniczonymi zasobami – stąd wymagana będzie od nas, kierowników projektów, zdolność do odpowiedzi na pytanie „czy nadal nasza firma potrzebuje efektów tego projektu dostarczanych w taki sposób?” Trudne, ale niezbędne dla biznesowego zdrowia organizacji. ■



**Urban  
Aderklint**  
PMP

CEO w Aderklint Management Consulting S.L., charyzmatyczny trener Management Training & Development Center (MT&DC) oraz TwentyEighty Project Execution (wcześniej pod nazwą ESI International), prelegent na międzynarodowych konferencjach i seminariach.

Posiada ponad 30 lat doświadczenia w zarządzaniu projektami, planowaniu oraz kontroli kosztów inwestycyjnych m.in. w przemysłowych projektach „pod klucz” oraz zarządzaniu wielokulturowym personelem. W trakcie swojej kariery zawodowej był m.in. kierownikiem a następnie dyrektorem wielomilionowych projektów w Elektrowni Atomowej w Szwecji. Ponadto, jako menedżer projektu w dużej korporacji odpowiadał za planowanie i realizację projektu wdrożenia kultury zarządzania projektami (do realizacji tego projektu było zaangażowanych 5000 osób).