

Ukryci zabójcy projektu – ich charakterystyka cz. 1

Zarządzanie | Artykuły / Tomasz Wrzesiewski, Anna Wysoczańska

Projekty poniekąd są jak żywe organizmy, w których od sposobów funkcjonowania poszczególnych elementów zależy sprawność całości. Jeżeli jeden obszar nie jest wystarczająco efektywny, bądź występują w nim problemy, trzeba go czym prędzej poprawić, aby nie zachwiał pozostałych i tym samym przyczynił się do większych schorzeń. W realiach projektowych, tak jak w żywym organizmie, możemy doszukiwać się najbardziej problemowych kwestii.

TREŚĆ ARTYKUŁU:

Projekty poniekąd są jak żywe organizmy, w których od sposobów funkcjonowania poszczególnych elementów zależy sprawność całości. Jeżeli jeden obszar nie jest wystarczająco efektywny, bądź występują w nim problemy, trzeba go czym prędzej poprawić, aby nie zachwiał pozostałych i tym samym przyczynił się do większych schorzeń. W realiach projektowych, tak jak w żywym organizmie, możemy doszukiwać się najbardziej problemowych kwestii. Zatem, **jakie są najczęstsze przyczyny problemów występujących podczas zarządzania projektami? I co ważniejsze, jak sobie z nimi poradzić?**



Numer 1:

Zła komunikacja w firmie nigdy nie jest prawdziwym problemem organizacji (Zdziwienie? W dalszej części tekstu znajdzie się wyjaśnienie).

Numer 2:

Harmonogram projektu, jeżeli do czegokolwiek ma posłużyć, nie może być zbiorem małych zadań i mikrooperacji.

Wyjaśniając numer 1:

„Mamy duży problem z komunikacją w firmie!”

Czyżby? Na pewno z komunikacją?

Ile razy zwała się całą winę na ten element? Dziesiątki? Setki? Z całą pewnością na tyle często, by poddać

krytyce tę argumentację... Wobec tego, w czym dokładnie jest problem, skoro widzimy, że ludzie w ogóle się nie komunikują, robią to źle, przesadnie, niewystarczająco, nieprecyzyjnie itd. itp.?

Czy na pewno problem może być gdzie indziej? Odpowiadając krótko: TAK.

Przyjrzyjmy się temu, co faktycznie ludzie określają jako problem. Nawet bez wybitnych zdolności analitycznych, możemy zauważyć, że ta tak zwana **“zła komunikacja” jest efektem czegoś. Czego? Istniejącego, ukrytego i trudniejszego do zdefiniowania problemu.**

Zła komunikacja, jest tylko efektem końcowym problemu, który pojawia się wcześniej.

Z moich obserwacji najczęściej (choć nie jest to zamknięta lista) problemy wynikają z:

1. Miar i sposobów, w jaki sposób pracownicy są rozliczani.

Przykładowo, gdy:

- ceni się wyłącznie działanie, na przykład przerzucanie kamieni z jednej strony budynku na drugi,
- dopinguje się do otwierania maksymalnej liczby zadań i równoległej pracy nad każdym z nich,
- lub (wręcz) czyni z informacji jedyne istotne aktywo w firmie (płacimy za to, co kto wie i usłyszał),

to oczywiste jest, że dzieląc się informacjami, pracownicy **działają na swoją niekorzyść**.

2. Braku transparentności w zakresie odpowiedzialności innych osób w firmie.

Szalenie częsty problem. **Ludzie po prostu nie wiedzą komu/gdzie/co/w jakiej formie wysłać lub zakomunikować.** Jaki mają wówczas wybór? Wysłać mailem wszystko, mając wszystkich na CC? Słabo to wygląda...

3. Wiary, że jeden kanał informacyjny wystarczy.



Moim zdaniem nie wystarczy. Jeżeli próbujemy mieć tylko 1 kanał informacyjny, np. CRM w dziale sprzedaży, sharepoint, wewnętrzny komunikator itd. i równocześnie próbujemy dopingować wszystkich, by wszystko, co się da, tam umieszczali, to będzie problem. Ludzie w swojej trzeźwej ocenie zauważą, że to szaleństwo i że **muszą chronić swój czas, „karmić”, a raczej “zapychać” system wyłącznie na poziomie minimalnym.** Jeszcze gorzej może być, jeżeli do tego działa równocześnie reguła źle dobranych miar i sposobów oceny ludzi w firmie. Negatywny efekt tylko będzie się potęgował.

Jaki jest morał z moich obserwacji? Poważnie, zanim ponownie uwierzysz, że tym razem, naprawdę rozwiążesz problem z komunikacją poprzez zakup kolejnego super narzędzia, wydania kilku złotych na usługi firm wdrożeniowych oraz szkolenia – **zastanów się.** Pomyśl przez chwilę, zanim przystąpisz do działania (i

wydawania), czy przypadkiem nie próbujesz leczyć skutków, gdy przyczyna pozostaje nietknięta.

Pora na wyjaśnienie punktu numer 2.

Harmonogram projektu – gruby jak najedzony kot. Kompletnie bezużyteczny (oczywiście nie mam na myśli kota ☹).

Mówiąc językiem przykładów z życia wziętych, bez podawania ich nazwy. Tak jak w serialach bądź kabaretach, zbieżność z sytuacjami rzeczywistymi wyłącznie przypadkowa ☹. Zatem: mamy projekt 6-miesięczny. W harmonogramie zadań: 300. Kamieni milowych: 40. Etapów: 6. Wszelkie relacje między zadaniami: Zakończ–Rozpocznij; Zakończ–Zakończ; Rozpocznij–Rozpocznij. Poziomy zagłębienia: 4 etc. To nie jest zadanie matematyczne, ale dobrze wykonana praca PM, z której i tak nikt nie skorzysta.

Dlaczego?

Ponieważ **działa wyłącznie to, co jest zrozumiałe, co jest proste i łatwe do interpretacji.**

Rozumiem, dlaczego ciągle są tworzone tak skomplikowane harmonogramy. Wynikają one ze szczytnych misji, polegających na perfekcyjnym przygotowaniu projektu do realizacji. Dołączamy do tego wykształcenie i zdobyte certyfikaty, które nie mieszczą się na LinkedIn i pojawiające się zobowiązanie, aby wszystkiego, czego się nauczyliśmy, używać, korzystać z tego. I tutaj zaczyna się budowanie muru.

Uwierzcie mi – nikt (poza Wami mam nadzieję) nie będzie tego rozumieć. Wszyscy będą kiwać głową, twierdząc, że te kwestie są dla nich jasne. Bardzo często to, co jest oczywiste jest najtrudniejsze do wdrożenia, docenienia. Ponownie – dlaczego to wszystko nie działa? I ponownie taka sama odpowiedź – **działa tylko to, co ludzie rozumieją od razu.**

Wobec tego co proponuję?

- **Harmonogram jest potrzebny tylko w przypadku projektów klasycznych lub hybrydowych.** W przypadku projektów zwinnych – absolutnie nie.
- **Tworzymy go wyłącznie na poziomie executive.** Obrazujemy sekwencję wyłącznie na poziomie pakietów pracy z przypisaną odpowiedzialnością za nie i zespołami realizacyjnymi. Estymujemy czas realizacji. Wyznaczamy ścieżkę krytyczną.
- **Całą resztę przenosimy na poziom listy zadań przypiętych do pakietów pracy** – lista zadań musi być zarządzana przez osoby odpowiedzialne za zadania, a nie przez PM. Listy te i ich „flow” muszą być widoczne dla PM. **Stosujemy regułę pełnej transparentności w projekcie.**

Voilà! W ten sposób integrujemy ten 300-zadaniowy harmonogram na poziomie 15–30 zadań i zarządzamy na 2 poziomach:

- harmonogramu executive (Poziom PM),
- listy zadań dotyczących pakietów pracy (Poziom TM).

Może się wydawać, że to tylko subtelna, techniczna zmiana. Być może tak to wygląda. Ale w praktyce, wdrażając równocześnie efektywne zasady monitorowania i aktualizacji pakietów pracy, dokonujemy **prawdziwej zmiany w sposobie zarządzania projektem.**

merytoryka: Tomasz Wrzesiewski

redakcja: Anna Wysoczańska

[Art Strategy Group](#)