

# Na kłopoty PRINCE2®?

Stłucz Pan termometr nie będziesz  
Pan miał gorączki

*Lech Wałęsa*

Analiza wielu projektów, upoważnia również i mnie, do stwierdzenia, że przyczyn niepowodzeń należy szukać po stronie złego zarządzania i nie istnieje coś takiego jak obiektywne przyczyny porażek. Dlaczego? No choćby dlatego, że już zdrowy rozsądek podpowiada, że każde przedsięwzięcie, które utraciło sens (ekonomiczny, społeczny, kulturowy i co tam jeszcze) lub jest obarczone zbyt wielkim ryzykiem należy natychmiast zamknąć (zarządzanie), a zaoszczędzone środki (pieniądze, zaangażowanie, energię, entuzjazm) wykorzystać z lepszym pożytkiem gdzie indziej. A rozsądne gospodarowanie to już na pewno sukces a nie porażka.

Inaczej - należy do porażek nie dopuszczać, a nie nad nimi biadolić!

Jakież to więc powody po stronie złego zarządzania prowadzą do porażek?



Ano są to najczęściej:

- ✓ Słabo określone i niezrozumiałe wymagania – niewiele wiadomo na początku projektu jaki ma być efekt końcowy, produkty projektu są niedodefiniowane, ot na zasadzie „zobaczymy jak będzie szło to się wypowiemy”.
- ✓ Brak faktycznego uzasadnienia biznesowego dla podjęcia prac czyli odpowiedzi na pytanie po co my to wszystko robimy i jak to co robimy wpłynie na środowisko, w którym to robimy. Czyli inaczej jakie będą skutki naszego projektu w kategoriach finansowych, politycznych, prawnych, społecznych, kulturowych, itp. Czy rzeczywiście to co zamierzamy robić wspiera cele strategiczne naszej organizacji? A w ogóle mamy takie cele? Jakże często podejmujemy jakieś przedsięwzięcia, bo to są ukochane pomysły szefa, bez głębszej refleksji do czego nas to doprowadzi.
- ✓ Brak stałego zaangażowania klienta w realizację. To na przykład typowa postawa administracji. Na zasadzie „słuchaj no firma zróbcie tak, żeby działało, tu był przetarg, tu jest umowa i nic nas nie obchodzi jak to zrobicie, w końcu płacimy.”
- ✓ Brak kryteriów dla oceny wykonania i jakości. No tak kiedyś przychodzi do odbioru i dylemat! Zapłacić fakturę, czy nie? Oni twierdzą, że tak ma być a my mamy wątpliwości. Itd., itd. Uwaga, jakość to nie tylko parametry produktów projektu o ile w ogóle je zdefiniowano. Jakość to również dodatkowe warunki jakie miał spełnić projekt. Czas, pieniądze, regulacje prawne, ograniczenia polityczne, kulturowe, etc.
- ✓ Błędne określenie, monitorowanie i kontrolowanie działań czyli całkowity brak nadzoru. Kierownik projektu albo nie ma dostatecznych kwalifikacji (ponoć, aby rozłożyć projekt IT należy informatyka uczynić jego kierownikiem). Abo nie ma dostatecznych umocowań i wszyscy, a już na pewno dostawcy zewnętrzni, go lekceważą. Tu uwaga na marginesie. Kierownik projektu nie ma wytworzyć jego produktów. On ma sprawić, że produkty będą wytworzone!
- ✓ Zbyt optymistyczne oszacowanie koniecznych nakładów. „Szefie, nie ma sprawy”, „Oczywiście”. Znamy? A potem? „Są trudności obiektywne”, „To nie nasza wina”, etc., etc. Że zacytuję byłego premiera Rosji – Wiktora Czernomyrdina „Mieliśmy wspaniały plan, a wyszło jak zwykle.”
- ✓ Niedostateczne rezerwy na wypadek zakłóceń prac. A przecież jak coś może pójść źle to pójdzie. Nie dotyczy to oczywiście naszego projektu, który jest wspaniały i od samego początku naznaczony piętnem sukcesu. Zarządzanie ryzykiem jest dla czarno widzących i Smerfa Marudy, a my ich nie lubimy – no może za wyjątkiem tego smerfa.
- ✓ Niewłaściwy system wychwytywania i zarządzania zmianami. „Ten projekt nie miał szans się udać - tyle w nim było zmian!” A guzik z pętelką, bo to nie liczba zmian w projekcie przesądza o jego sukcesie, tylko umiejętność zarządzania tymi zmianami. No ale to wymaga systematycznego podejścia, dyscypliny, a my przecież czasu nie mamy.
- ✓ Malejące zaangażowanie kierownictwa w projekt. Brzmi banalnie – ale. Organizacje mają najczęściej budowę silosową. Pion dyrektora takiego, pion dyrektora innego, itd. Projekty

niestety najczęściej biegają w poprzek takich organizacji czyli potrzebują zasobów z różnych jej obszarów (ponów). I tu zaczyna się konflikt. Dopóki naczelne kierownictwo ma projekt na oku, to żaden dyrektor raczej kierownikowi projektu nie odmówi. Ale niech no tylko wierzchuszka spuści projekt z oka! Od razu każdy Pan Dyrektor udowodni kierownikowi projektu gdzie jego miejsce w szeregu.

- ✓ Zbyt dużo biurokracji – zbyt mało zdrowego rozsądku! No tak nawet nie ma co komentować. Wiemy wszyscy, że biurokracja, jak palnie, zabija. Bo przecież beczki świeżo malowane do pożaru nie pojadą – porządek musi być!

No to co w takim razie? Jak podchodzić do przedsięwzięć? Odpowiedź w zasadzie jest prosta. Należy przedsięwzięciami zarządzać z jednej strony w sposób uporządkowany, oparty o wypracowane zasady, wprowadzające ład we wszystko co robimy. Z drugiej mądrze, czyli przyjmując takie zasady, które nie obciążają nas biurokracją, są elastyczne i dostosowane do skali i ryzyka przedsięwzięcia.

Istnieje taki Święty Grał?

Niestety nie. Nie istnieją takie reguły, które zabezpieczą nas przed głupotą i patologiami. Inaczej rzecz ujmując zarządzanie to nie tylko procedury, ale i zdrowy rozsądek, wycucie sytuacji, pomysłowość. No, ale jeżeli już jesteśmy pomysłowi, mądrzy, etc. to czy jest coś co może pomóc?



I tak rodziły się metodyki zarządzania projektami.

Niewątpliwie jedną z dominujących jest obecnie na świecie metodyka PRINCE2<sup>®1</sup>. Jej przewaga polega na tym, że w istocie jest ona zbiorem najlepszych doświadczeń (czyli wymyśliło ją życie, a nie mądre głowy), a zbiór ten jest ujęty w spójny, wewnętrznie niesprzeczny system procesów procedur.

---

<sup>1</sup> PRINCE2 jest zarejestrowanym znakiem handlowym Office of Government Commerce w Wielkiej Brytanii

Podstawowe cechy tej metodyki to:

- ✓ Wymaga, by każdy projekt był zainicjowany, realizowany i zamykany w uporządkowany sposób. Inaczej mówiąc wszyscy zainteresowani wiedza jak to się zaczęło, po co i jak to będzie się działo. Później, wszyscy zainteresowani wiedza co mają robić, a decyzje są podejmowane szybko i w przemyślany sposób. I wreszcie na zakończenie, wszyscy zainteresowani wiedza jak to się skończyło i co z tego w istocie mają.
- ✓ Procesy mają wbudowane mechanizmy zapewnienia jakości. Metodyczne zarządzanie polega na umowie wszystkich zainteresowanych jak to będziemy robić. Ale oznacza to również, że należy w trakcie projektu sprawdzać czy postępujemy tak jak się umówiliśmy i czy nasza umowa ma sens. Bo może trzeba by reguły zmienić tak, aby mądrzej było.
- ✓ Skupia się na ciągłej ocenie zasadności kontynuowania projektu. Projekty które utraciły sens należy natychmiast przerwać. Oszczędza to środków i frustracji zespołom.
- ✓ Wymaga analizy ryzyka zagrażającego projektowi i zarządzania nim. Czasami analiza ryzyka może pokazać, że z pozoru atrakcyjne przedsięwzięcie jest samobójstwem. Mitygowanie zagrożeń w biegnącym już projekcie oszczędza niespodzianek, pozwala lepiej gospodarować ograniczonymi zasobami, poprawia wizerunek, itd., itd.
- ✓ Kładzie nacisk na planowanie oparte na produktach. Projekt ma wytworzyć produkty. porządnie zawczasu opisane, z kryteriami odbioru i zasadami ich przeprowadzenia. Cele projektu zrealizuje ktoś, kto weźmie te produkty do eksploatacji i osiągnie założone korzyści, zazwyczaj dawno po tym jak skończy się projekt.
- ✓ Rozdziela bieżące zarządzanie projektem od decyzji strategicznych. Inaczej, decydenci najwyższego szczebla, odpowiedzialni za decyzje strategiczne, nie powinni się mieszać do operacyjnego zarządzania projektem, bo faktycznie nie mają na to czasu, a w większości przypadków i wymaganych umiejętności. Z kolei odpowiedzialny za zarządzanie bieżące kierownik projektu nie powinien się mieszać do decyzji strategicznych, bo to nie on jest rozliczany z sukcesu całej organizacji.
- ✓ Reprezentowane są trzy strony projektu: biznes, użytkownik i dostawca. Ktoś całość finansuje i będzie beneficjentem korzyści, które w przyszłości przyniosą produkty wytworzone w projekcie. Ktoś będzie produkty projektu eksploatował i dzięki temu rzeczony korzyści powstaną. Wreszcie ktoś potrafi produkty tego projektu dostarczyć (wytworzyć) – przecież nie za darmo. A zatem wszyscy mają wspólny interes!
- ✓ Precyzyjnie określa role w zarządzaniu projektem, zakresy obowiązków i odpowiedzialności. Inaczej wszyscy wiedza co do nich należy. Nie ma spraw niczych (co mnie to obchodzi!) i nie ma spraw do których pretensje roszczą sobie dwie i więcej osób (nie wtrącaj się w nieswoje sprawy bo to moja kompetencja!)
- ✓ Wyróżnia w projektach etapy zarządcze. Nie od samego początku jest koniec widoczny. Być może warto całe przedsięwzięcie podzielić na mniejsze i po wykonaniu każdego etapu rozejrzeć się wokół czy warto kontynuować i czy na pewno w tę stronę. Dwa etapy powinny być zawsze: zaplanuj przedsięwzięcie i wykonaj przedsięwzięcie.

- ✓ Określa procedury postępowania w sytuacjach awaryjnych. Żądanie zmiany, zmaterializowane ryzyko, odstępstwo, zgłoszony problem. Co robić z tym fantem?
- ✓ Określa wzorce dokumentów i minimalne wymagania odnośnie informacji, które powinny być w nich zawarte. Wszystkie plany mają projekcie ten sam format, można je składać razem i porównywać. Wszystkie raporty mają tę samą zawartość informacyjną i informacje w nich zawarte można agregować, itd.
- ✓ Zachowuje poziom elastyczności umożliwiający stosowanie do projektów różnego rodzaju i o różnej skali. Metodyka PRINCE2 jest skalowalna i jednakowo dobrze stosuje się ją do projektów realizowanych przez kilkusobowe zespoły w czasie jednego miesiąca jak i w wielkich ponadnarodowych przedsięwzięciach z udziałem konsorcjów pochodzących z wielu państw. We wdrożeniach metodyki PRINCE2 wręcz wymaga się stosowania skalowalności. Metodyka na pewno nie jest biurokratyczna, a ci co twierdzą inaczej, nie wiedza o czym mówią.

Bo przecież biurokracja zabija.