

Rozvoj projektové kultury jako součást strategického řízení

Martin Adámek | MBP Consulting

Většina organizací, ať již komerčního či neziskového charakteru, je zakládána s představou, že budou úspěšné - dnes, i zítra. Aby tomu tak skutečně bylo, věnují více či méně soustředěné pozornosti procesům strategického řízení, jehož cílem je právě cílevědomé zajištění dosahování kýženého úspěchu. Kde se strategicky řídí, tam jsou logicky vytyčovány určité cíle. Kde jsou cíle, tam jsou změny - a kde jsou změny, tam patří projekty, či programy, prostřednictvím kterých lze tyto změny realizovat.

V dnešní době již patrně nikdo nepochybuje o tom, že projekty a projektové řízení jsou nedílnou součástí našeho života. Prostřednictvím projektů se dnes děje široká řada lidských činností, a schopnost využít potenciálu projektového řízení a současně zvládnout rizika s ním spojená patří zcela nepochybně mezi jednu z klíčových kompetencí současného managementu.

Vitalita organizace jako strategický koncept

V přírodě platí, že každý živý organismus, chce-li dlouhodobě prosperovat, musí disponovat určitou vitalitou. Jen ty organismy, které nabyly určitých schopností, mohou úspěšně žít a přežívat ve světě plném neustálých nástrah, změn a soupeření o limitované zdroje. Nejinak je tomu v lidské společnosti. Co to znamená být vitální z pohledu prosperity v rámci lidské společnosti, resp. ekonomiky?

Podle Jiřího Plamínka, autora konceptu Teorie vitality, můžeme vitalitou označit schopnost dlouhodobě dosahovat úspěchu - ať již je tímto pojmem myšleno cokoliv. Přirozeně, z pohledu

lidské společnosti a ekonomiky budeme uvažovat zejména v kontextu naplnění smyslu existence určitého subjektu: organizace, firmy, instituce, apod. Být dlouhodobě úspěšní, tedy jinými slovy vitální, znamená naplnit čtyři základní premisy: za prvé být někomu něčím užiteční, za druhé to čím jsme užiteční (co děláme), dělat efektivně, za třetí tuto užitečnost a efektivitu udržet i v proudě nástrah a změn prostředí ve kterém působíme - tedy být stabilní - a v neposlední řadě být proaktivní, dívat se kupředu a cílevědomě formovat prostředí, ve kterém se pohybujeme, a to směrem, který nám vyhovuje - být dynamičtí.

Jak s vitalitou organizace souvisí projektové řízení? Neoddělitelně! Projektové řízení je bezpochyby významným elementem vitality organizace, zejména jejího aspektu efektivity („dělat užitečné věci efektivním způsobem“). Elementem, který může vitalitu organizace významně posunout vpřed, nebo také významně zbrzdí - o to více v době, která je charakteristická neustálým urychlováním dění a s tím souvisejícím proudem změn.

Vitální organizace potřebuje vitální projektové řízení, aby obstála. Takové, které je užitečné, efektivní a stabilní a posouvá sebe samo i organizaci jako takovou dynamicky vpřed.

Vitální projektové řízení

Vitální projektové řízení je takové projektové řízení, které přináší úspěch v projektech a skrze projekty celé organizaci. Jak jej vybudovat? Co to znamená získat a mít v organizaci vitální projektové řízení? V čem vlastně spočívá vitalita projektového řízení?

Být *užiteční* znamená realizovat takové projekty, které přináší jasný a konkrétní užitek subjektům, pro které jsme se rozhodli být užiteční. To je koneckonců i naše Poslání.

Být *efektivní* znamená dvě věci: jednak zaměřit se na ty projekty, které přinášejí ty největší užítky v poměru k potřebě zdrojů nutných k jejich dosažení a současně jsou přijatelné z pohledu souvisejících rizik; a jednak tyto projekty realizovat způsobem, který vyžaduje co nejmenší spotřebu energie.

Být *stabilní* pak znamená ustát i náročné situace, výkyvy či krize v projektech - k čemuž je třeba především dobře pracovat s riziky (jak na úrovni jednotlivých projektů, tak celé soustavy projektů) a účinně řešit problémy. Mít dobré „obránné mechanismy“. Učit se z dříve dosažených výsledků (ať již vlastních, nebo cizích). Účinně pracovat s energií lidí.

A nakonec být *dynamičtí* znamená především dívat se vpřed, předvídat věci které nastanou, nebo mohou nastat, a formovat prostředí ve kterém působíme směrem, který vytváří nové příležitosti - což je především o udržování dobrých vztahy v rámci projektů i mezi projekty a jejich okolím, rozvoji motivace a utváření dobré projektové kultury - jak naší vlastní, tak širšího prostředí ve kterém se pohybujeme (obor, odvětví, společnost).

Jedna ruka netleská

Všude tam, kde se hraje hra na projekty, platí, že abychom tuto hru mohli smysluplně hrát, potřebujeme k tomu dvě strany: stranu zadavatelskou a stranu řešitelskou.

V organizacích jsou tyto dvě strany zpravidla zastoupeny vrcholovým managementem (který zodpovídá za organizaci jako celek, a tedy i naplňování smyslu její existence, resp. její strategie) a manažery projektů, příp. programů (kteří zodpovídají za určitou svěřenou část této organizace, resp. přispívají k naplňování její strategie). Management od manažerů projektů požaduje výkon. Ti naopak od managementu požadují podmínky, aby mohli tento výkon poskytnout. Manažeri projektů, tím že podávají žádoucí výkon, pomáhají managementu dosáhnout jeho cílů, jsou proto pro něj užiteční.

Vrcholoví manažeri, tím, že vytvářejí dobré prostředí, pomáhají manažerům projektů dosahovat jejich cílů, a jsou proto pro ně užiteční. Je to jednoduchá matematika: jde o princip vzájemné služby, vzájemné užitečnosti. Což představuje nezbytný základ vitality, jak již víme. Projektové řízení v organizaci může být vitální jen tehdy, pokud tento princip vzájemné služby, resp. dialogu mezi oběma zúčastněnými stranami, úspěšně funguje.

Jaká je současná praxe v našem prostředí? Nemá smysl si dělat iluze: jde jednoznačně o oblast, ve které máme ještě hodně co zlepšovat. Jako konzultant zabývající se rozvojem projektového řízení a projektové kultury v organizacích se poměrně často setkávám se situacemi, kdy vzájemná služba, resp. vzájemný dialog mezi zadavatelskou a řešitelskou stranou (tedy mezi „tvůrci prostředí“ a „vykonavateli“) nefungují tak, jak by měly. Nerovnováha obvykle tkví v jednostrannosti požadavků na výkon, aniž by byly k němu poskytnuty odpovídající podmínky. Není divu, že projektová kultura takto nastavených organizací obvykle nebývá příliš „vitální“, a že dobří projektoví manažeri se v takovýchto organizacích vyskytují jen zřídka (~neboť již tyto organizace opustili).

Příčiny? Je jich více. Projektový management je jako disciplína relativně mladý, v zásadě se dá říci, že jeho novodobá historie v ČR je psána teprve zhruba 20-30 let. Za tu dobu se nám podařilo významně rozvinout kompetence (ve smyslu způsobilosti) projektového řízení na úrovni strany podávající výkon (tj. manažerů projektů), ale kde máme ještě stále co zlepšovat je rozvoj kompetencí projektového managementu u „tvůrců prostředí“.

Zde platí, že projekty a projektové řízení dostávají stále ještě poměrně málo vědomé a soustředěné pozornosti. A jak známo: kam směřuje je pozornost, tam směřuje i energie. Kde je energie, tam je šance na úspěch. Kde soustředěná pozornost není, ani energie mnoho nebývá... A důsledky? Řada neúspěšných, či nepříliš přesvědčivě úspěšných projektů a obrovské materiální i kulturní ztráty. A také servery nabízející pracovní příležitosti zahlcené inzeráty typu „Hledáme projektového manažera“.

Projektová kultura

Na čem stojí úspěch v projektovém řízení?

V zásadě na třech klíčových faktorech:

- » na kompetencích (způsobilosti) lidí k řízení projektů (resp. programů a portfolií),
- » na pravidlech, procesech a metodách práce v projektovém prostředí,
- » a na faktorech kultury prostředí, ve kterém se projekty odehrávají.

Rozvíjet projektovou kulturu organizace znamená věnovat pozornost (resp. energii) všem těmto oblastem. Rozvíjet kompetence lidí - jejich znalosti, zkušenosti a schopnosti, ale i ochotu k jejich efektivnímu využití v příslušném kontextu řešeného úkolu či problému. Vytvářet rozumná, přiměřená a smysluplně aplikovatelná pravidla společné práce a používat jednoduché a účelné metody a techniky - jak na úrovni individuálních projektů tak na úrovni celé soustavy projektů v organizaci. Budovat prostředí otevřenosti, týmové práce a konstruktivního dialogu, uzavírat a dodržovat týmové dohody. Řešit problémy, a ne pozice jednotlivých lidí v nich. Vytvářet motivující prostředí. Posilovat vitalitu projektového řízení.

Nabízí se otázka o co se při rozvoji projektové kultury opřít? Možnosti máme. K dispozici jsou znalosti a zkušenosti - jak dobré, tak špatné - aneb co se osvědčilo a čeho se příště raději vyvarovat. Máme přístup k dobré (rozumějme: osvědčené) praxi z celého světa. Máme k dispozici mezinárodní standardy projektového řízení, které z této dobré praxe vytvářejí obecně použitelné modely řízení. Máme i kompetenční modely, které říkají, kterým kompetencím je dobré věnovat pozornost při výběru, resp. rozvoji a hodnocení lidí podílejících se na vedení a realizaci projektů. A máme zkušené lidi, kteří vědí jak na to a dokážou pomoci.

Jak zhodnotit pokrok

V teorii managementu se (s trochou nadsázky) říká, že můžeme řídit a zlepšovat jen to, co se dá měřit. Jak v tomto smyslu posoudit úroveň projektové kultury? Jak zhodnotit organizaci v tom, jak pokročilá je z pohledu aplikace projektového řízení ve své činnosti? Co se daří, co méně a kde je prostor ke zlepšení?

I zde platí: možnosti máme. Posuzovat projektovou kulturu organizace znamená podívat se na její kompetence projektového řízení, a také na výsledky, kterých v projektech a skrze projekty dosahuje. Zajímavý a užitečný přístup k hodnocení rozvinutosti projektové kultury představuje užití některého ze zralostních modelů projektového řízení (project management maturity models), které jsou veřejnosti k dispozici. Výhoda těchto modelů spočívá v tom, že kromě toho, že primárně posuzují a hodnotí zralostní úroveň organizace z pohledu projektového řízení, tak také (ať přímo či nepřímo) říkají, co v oblasti aplikace projektového řízení představuje „osvědčenou praxi“, resp. které aspekty implementace projektového managementu jsou důležité.

Rozvoj projektové kultury jako strategický proces

Rozvoj projektové kultury organizace je dlouhodobý a jedinečný proces. Bez strategického přístupu a odpovídajícího zapojení vrcholového managementu nemá příliš mnoho šancí na dobrý výsledek. Určitě však stojí za to věnovat mu odpovídající pozornost - ať již s motivací využít příležitosti, které se nabízejí, či ošetřit rizika, která hrozí. Jde rozhodně o investici, která se nám vrátí - i když to může místy poněkud „bolet“ ...

Kde začít? Určitě budováním, či posilováním toho na čem dobrá projektová kultura stojí: vzájemné služby a dialogu mezi tvůrci prostředí a vykonavateli. Pak můžeme jít dále: říci si, jakou roli by mělo projektové řízení v naší organizaci hrát: vytyčit jeho *poslání*. Říci si, jak by mělo ideálně vypadat: vytyčit jeho *vizi*. Jaké by ideálně mělo být naše projektové řízení, abychom ho mohli označit za „vitální“? Jaká by měla být naše Projektová kultura? Analyzovat současný stav (silné a slabé stránky, příležitosti i hrozby...), dohodnout cíle rozvoje, a pustit se s chutí a soustředěnou pozorností do práce.

martin.adamek@mbpconsulting.cz

