

Tomasz Kopczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego

t.kopczynski@ue.poznan.pl

ROLA I KOMPETENCJE KIEROWNIKA PROJEKTU W ZWINNYM ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI NA TŁE TRADYCYJNEGO PODEJŚCIA DO ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI

Streszczenie: We współczesnej rzeczywistości gospodarczej można zaobserwować zmiany w podejściu do zarządzania projektami. Ewoluuje ono od zarządzania tradycyjnego do zwinnego. Podejście tradycyjne, oparte na klasycznym planowaniu, w coraz mniejszym stopniu pasuje do współczesnego, dynamicznego i złożonego środowiska zarządzania. Podejście zwinne z kolei jest oparte na adaptacyjności oraz dużej elastyczności i kreatywności zespołu projektowego. Fakt ten bezpośrednio wpływa na rolę i kompetencje kierownika projektu, który w istotnym stopniu staje się koordynatorem pracy zespołu oraz liderem o ponadprzeciętnych predyspozycjach specjalistycznych i behawioralnych.

Słowa kluczowe: tradycyjne zarządzanie projektami, zwinne zarządzanie projektami, kompetencje kierownika projektu.

Klasyfikacja JEL: M51, M54.

THE ROLE AND COMPETENCES OF THE PROJECT MANAGER IN AGILE PROJECT MANAGEMENT AGAINST THE BACKGROUND OF THE TRADITIONAL APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT

Abstract: In the contemporary economic reality considerable changes in the approach to project management can be observed. This is evolving from traditional project management towards agile project management. The traditional approach,

based on classical planning, is proving less and less suitable in the modern, dynamic and complex management environment. The agile approach, on the other hand, is based on the adaptability, flexibility and creativity of the project team. This has a direct impact on the role and powers of the head of the project, who is increasingly becoming a coordinator as well as a team leader possessing extraordinary specialist and behavioural competences.

Keywords: traditional project management, agile project management, project manager competences.

Wstęp

W ostatnich latach można zaobserwować zmiany w podejściu do zarządzania projektami spowodowane wysokim poziomem złożoności i dynamiki otoczenia biznesowego. W takim środowisku, jak twierdzi część autorów, tradycyjne podejście do zarządzania projektami przestaje być skuteczne. T. Williams w swoich badaniach przekonuje, że konwencjonalne metody zarządzania projektami (w tym standard PMBOK) są nieadekwatne do współczesnych wymagań otoczenia i mogą być niekorzystne dla projektów, które są strukturalnie skomplikowane i niepewne [Koskela i Howell 2002, s. 293–302; Williams 2005]. Na gruncie tych tendencji kształtują się nowe trendy w zakresie metodyki zarządzania projektami, które powstają na bazie krytyki tradycyjnego podejścia. Istotnym zagadnieniem stojącym u podstaw zainteresowania nowymi metodykami są nie tylko niepewność i złożoność otoczenia, ale również innowacyjność. Stała się ona istotnym wyzwaniem dla przedsiębiorstw i jest traktowana jako szczególne źródło wartości dla klientów [Dillon, Lee i Matheson 2005]. Istotnym zagadnieniem staje się zatem znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak działać w innowacyjnym środowisku o dużym poziomie nieprzewidywalności. Nowe podejście, określane w literaturze jako zwinne zarządzanie projektami, można zdefiniować jako zbiór zasad, wartości i praktyk, których zasadniczym celem jest wsparcie menedżerów, aby efektywniej realizowali projekty w niepewnym otoczeniu¹. Wymaga to jednak innego

¹ W języku angielskim używane jest wyrażenie *agile project management* (APM), który trudno przetłumaczyć jednoznacznie na język polski. Dlatego też w literaturze polskojęzycznej możemy się spotkać z kilkoma określeniami na tego typu zarządzanie projektami. Używane są więc zamiennie następujące: zwinne, żwawe, adaptacyjne czy też lekkie zarządzanie projektami.

Kluczowe zasady zwinnego zarządzania projektami zostały określone w dokumencie *Manifesto for Agile Software Development* dostępnym na stronie <http://agilemanifesto.org>.

podejścia do zarządzania projektami ze strony kadry menedżerskiej, a to w konsekwencji zmienia zadania kierownika projektu oraz zakres kompetencji, które powinien posiadać.

Zasadniczym celem artykułu jest przedstawienie roli i kompetencji kierownika przedsięwzięcia w zwinnym środowisku projektowym. W pierwszej części przedstawiono różnice pomiędzy tradycyjnym i zwinnym podejściem do zarządzania projektami, a w kolejnej zwrócono uwagę na rolę kierownika w zarządzaniu projektami oraz wskazano jego kluczowe kompetencje w zwinnym podejściu do zarządzania projektami.

1. Zwinne a tradycyjne zarządzanie projektami

Założenia zwinnego zarządzania projektami opierają się na działaniach dodających wartość oraz eliminujących niepotrzebne czynności zarówno administracyjne, jak i zapewniające zgodność z formalnymi wymogami. Podejście tradycyjne w zarządzaniu projektami sprawdza się w sytuacjach, w których cele oraz rozwiązanie są zdefiniowane, a zatem występują: jasno i precyzyjnie określone wymagania, niewielkie zmiany zakresu projektu, są stosowane ustalone i sprawdzone szablony postępowania. Mocnymi stronami tego podejścia są: określony plan dla całego projektu, znane wymagania dotyczące zasobów oraz brak potrzeby zespołu o najwyższych kompetencjach. Do słabości można zaliczyć: niewielką możliwość wprowadzania zmian w planie projektu, konieczność tworzenia szczegółowych planów, nadmierny poziom formalizacji projektu, ryzyko wysokich kosztów i przedłużania się projektu oraz brak koncentracji na rzeczywistych potrzebach klienta projektu i dostarczanej wartości [Alleman 2005].

W zwinnym zarządzaniu projektami istotny staje się postulat upraszczania, przez co zauważalne są podobieństwa do zasad odchudzonego myślenia, opartego na elastyczności i prostocie [Pichler i Schulze 2005]. W efekcie proces projektowy jest skupiony na elementach funkcjonalności wytwarzanej wartości oraz ustawianiu priorytetów realizacji. Ważny w kontekście omawianego zagadnienia wniosek formułuje J. Highsmith [2000, s. 358], który zwraca uwagę, że adaptacyjność – charakterystyczna dla podejścia zwinnego – stanowi raczej podejście do problemu aniżeli proces oraz że jest to bardziej środowisko niż metodyka. Adaptacyjność można zatem utożsamiać ze zdolnością do równoczesnego tworzenia wartości i reagowania na zachodzące zmiany w celu odnoszenia korzyści w burzliwym otoczeniu biznesowym. Oprócz tego jest to także zdolność do osiągnięcia równowagi pomiędzy stabilnością

i elastycznością. Taki styl zarządzania ma służyć optymalnemu tworzeniu niestandardowego rezultatu w trudnych warunkach nieprzewidywalności, które wynikają z niejasnych końcowych własności wytwarzanej wartości oraz, z drugiej strony, w warunkach braku ustalonych sprawdzonych sposobów jego osiągnięcia.

Nawiązując do dotychczasowych rozważań, można sformułować wnioski, że podejście reprezentowane przez tradycyjne metodyki zarządzania kładą silny nacisk przede wszystkim na planowanie i kontrolę wykonania założonego planu. W podejściu zwinnym z kolei, w miejsce procesów oraz wspierających je technik pojawia się koncentracja na relacjach między członkami zespołu, dynamicznym planowaniu, ciągłym dostarczaniu wartości klientowi, rzeczywistym pomiarze postępu prac oraz wytwarzanych elementach wartości. Dobra komunikacja, stanowiąca fundament podejścia zwinnego, wymaga natomiast silnego akcentu na elementy personalne oraz zrozumienie ról organizacyjnych [Coplien i Harrison 2005, s. 401]. Na podstawie tych rozważań można podjąć próbę sformułowania kluczowych aspektów zwinności, gdzie zwinność w projektach traktowana jest jako pewien proces myślowy oparty na kilku podstawowych zasadach [Coplien i Harrison 2005, s. 401]:

- upraszczanie organizacji i procesów,
- ciągłe i adaptacyjne reagowanie na zachodzące zmiany w otoczeniu,
- koncentracja na maksymalizacji wartości i myślenie w kategoriach potrzeb klienta,
- budowanie procesów projektowych wokół płynnego dostarczania wartości dla klienta,
- działania inkrementalne oparte na dostarczaniu małych, częściowych wartości,
- szybki i efektywny przepływ informacji pomiędzy interesariuszami projektu.

Dokonując porównania zwinnego oraz tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami (tabela 1), należy podkreślić, że w projektach tradycyjnych wymagania projektowe są jasno i dobrze udokumentowane i rozumiane. W projektach zwinnych zaś wymagania i oczekiwania klientów projektów odkrywane są w toku kolejnych iteracji projektu i w ten sposób eliminowana jest niepewność. Z tego też powodu projekty zwinne charakteryzują się większym poziomem ryzyka w stosunku do podejścia tradycyjnego oraz większą burzliwością i dynamiką procesu projektowego. Jednocześnie zwinność oznacza w tym kontekście szybkie dostosowywanie się do zmiennych uwarunkowań przedsięwzięcia.

Odnosząc się do zadań kierowników projektów, należy podkreślić, że w tradycyjnym zarządzaniu projektem kierownictwo jest skupione przede wszystkim na budżecie, harmonogramie i zakresie projektu. Kierownik projektu w zwinnym podejściu jest natomiast skupiony na dostarczeniu rezultatów, a tradycyjne ograniczenia projektowe są w tym wypadku traktowane jako wtórne. Podobne różnice można dostrzec w podejściu do zespołu

Tabela 1. Porównanie tradycyjnego i zwinnego podejścia do zarządzania projektami

Wyszczególnienie	Podejście tradycyjne	Podejście zwinne
Podejście do problemu i celów projektowych	– szczegółowe zdefiniowanie celów projektów opartych na metodzie SMART – kaskada celów długo- i krótkoterminowych opartych na dokładnej analizie potrzeb	– opracowanie wizji o charakterze ogólnym, czyli koncepcji tego, co ma być efektem projektu – celem zespołu projektowego jest przede wszystkim dostarczenie klientowi wartości opartej na zasadzie „wyłaniania się efektów”
Cykl zarządzania projektem	– liniowy cykl zarządzania projektem oparty na precyzyjnie określonych etapach projektowych – precyzyjnie zdefiniowane kluczowe procesy projektowe – planowanie oparte na szczegółowym harmonogramie, który stanowi podstawę zarządzania projektem	– iteracyjny (oparty na dostarczaniu elementów funkcjonalności) i inkrementalny cykl zarządzania projektem – krótkie harmonogramy procesu tworzenia wartości – adaptacyjność procesów i dostosowywanie się do zmiennych warunków – reagowanie na zmiany jest ważniejsze niż trzymanie się planu – bliska współpraca z beneficjentami projektu (klient) – procesy maksymalnie uproszczone
Aspekt organizacyjny projektu	– organizacja pracy dokładnie zdefiniowana na podstawie struktury podziału prac (WBS) – wysoki poziom formalizacji projektu – dokładnie zdefiniowana struktura organizacyjna – orientacja na utrzymanie równowagi pomiędzy kluczowymi ograniczeniami projektu (koszt, jakość, czas)	– organizacja pracy maksymalnie uproszczona, nastawiona na elastyczność, szybkość i adaptacyjność – niski stopień sformalizowania

Wyszczególnienie	Podejście tradycyjne	Podejście zwinne
Aspekt personalny oraz zespołu projektowego	– praca oparta na specjalistach z wąskich dziedzin – wysokie kompetencje członków zespołu projektowego, w szczególności w obszarze wiedzy i doświadczeń – styl kierowania demokratyczny (integracyjny) uzależniony od specyfiki projektu oraz instytucjonalnej formy jego realizacji – styl kierowania nastawiony mocno na zadania	– praca oparta na zespołach samodyscyplinujących się i samoorganizujących – wysokie kompetencje członków zespołu (wiedza, predyspozycje osobowościowe, behawioralne) – wspólna praca i podejmowanie decyzji – wysoki poziom komunikacji i interakcji w zespole – do zespołu włączeniu są klienci, którzy aktywnie uczestniczą w tworzeniu wartości końcowej – styl zarządzania zespołem przywódczo-współpracujący oparty na sterowaniu, a nie kontrolowaniu

Źródło: Na podstawie: [Trocki, Grucza i Ogonek 2003; Higsmit 2005].

projektowego. W projektach tradycyjnych łatwiej wspierać pracę zespołu dzięki dobrze zdefiniowanym celom i potrzebom projektowym oraz dobrym udokumentowaniu projektu. W zwinnym podejściu zespoły muszą się charakteryzować bardzo wysoką elastycznością w celu natychmiastowego radzenia sobie ze zmianami i szybko dostarczać rezultaty zleceniodawcy. Ponadto istotne jest, aby zespoły były zdolne do elastycznego przeorganizowania się i zmieniania swoich ról organizacyjnych. Członkowie zespołu powinni się charakteryzować szczególnym poziomem zaangażowania i być gotowi do podjęcia szczególnego wysiłku.

2. Rola kierownika w zarządzaniu zespołem projektowym

Fundamentalnym aspektem zarządzania projektami jest praca zespołowa, dlatego tak istotne są szerokie kompetencje kierownika projektu. Jest on kluczowym koordynatorem pracy wszystkich osób zaangażowanych w projekt oraz nadzoruje kwestie związane z planowaniem, kontrolą kosztów, harmonogramem i zadaniami. Kierowanie przedsięwzięciami w obecnej rzeczywistości jest jednak zadaniem szczególnie złożonym. Sfinalizowanie przedsięwzięcia zgodnie z oczekiwaniami zleceniodawcy wymaga wykazania się szczególnymi

zdolnościami interdyscyplinarnymi kierownika projektu, które obejmują takie elementy zarządzania, jak: odpowiedni styl kierowania oraz odpowiednie podejście do rozwiązywania problemów [Kosieradzki 2000, s. 123]. Oczekiwania stawiane przed kierownikiem projektu dotyczą więc w dużym stopniu stylu przewodzenia, który powinien być usługą kierowniczą względem podwładnych. Takie podejście jest traktowane jako skuteczne, biorąc pod uwagę jakość zarówno wykonania prac specjalistycznych, jak i wzmocnienia poczucia własnej wartości pracowników [Kowalska 2000, s. 126].

Specyfika projektów wymaga stylu kierowania opartego na gruncie nauk społecznych i na koncepcji dynamiki grupowej (*group dynamics*), który koncentruje się na wszystkich członkach grupy, a nie wyłącznie na przywódcy. Istotne jest uwzględnienie w procesach decyzyjnych pracowników oraz zwracanie większej uwagi na kwestie motywacji i stosunki międzyludzkie [Tannenbaum i Schmidt 2007, s. 131]. Współcześnie można zauważyć tendencje zmian w zakresie przywództwa – z podejścia tradycyjnego, bazującego na stylu poleceń i kontroli, w nowe, bardziej elastyczne, które wymaga z jednej strony zdolności przewidywania, a z drugiej otwartości i odwagi w delegowaniu uprawnień i motywowaniu pracowników. Kierownik projektu pełni równolegle wiele funkcji, spaja cały projekt, dba o jego realizację oraz nadaje mu odpowiednią dynamikę.

Potwierdzeniem tych rozważań mogą być badania autora przeprowadzone w Polsce w 2013 roku na próbie 184 przedsiębiorstw, których jednym z celów była identyfikacja czynników determinujących efektywność zarządzania projektami. W wyniku badań zidentyfikowano czynniki, które w opinii respondentów mogą decydować o efektywności zarządzania projektami oraz poziomie ich znaczenia. Osoby uczestniczące w badaniu nie odnosiły się do własnych przedsiębiorstw. Efektywność zarządzania projektami została zdefiniowana jako terminowe utrzymanie zakresu projektu oraz spełnienie wymagań jakościowych w budżecie, w ramach zdefiniowanych zasobów: materialnych, ludzkich, technologicznych i informacyjnych, przy uzyskaniu satysfakcji klienta.

W tej części badania zadano pytania otwarte i zamknięte. Pytanie pierwsze, dotyczące determinant efektywności zarządzania projektami, miało charakter otwarty; respondenci mogli podać nieograniczoną liczbę czynników (rysunek 1). Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w opinii badanych osób kluczowymi elementami, które mogą wpływać na efektywność zarządzania projektami, są czynniki związane z obszarem społecznym, a w szczególności z doбором zespołu projektowego (42,4%), organizacją zespołu projektowego (31,6%), jak również z kompetencjami kierownika projektu (20,3%) oraz motywacją zespołu (18,6%). Ważnym czynnikiem jest również, komunikacja w zespole projektowym (20,3%). Jak można zaobserwować, wszystkie

wymienione elementy są bezpośrednio lub pośrednio związane z potrzebą posiadania przez kierownika projektu określonych kompetencji, ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji społecznych.

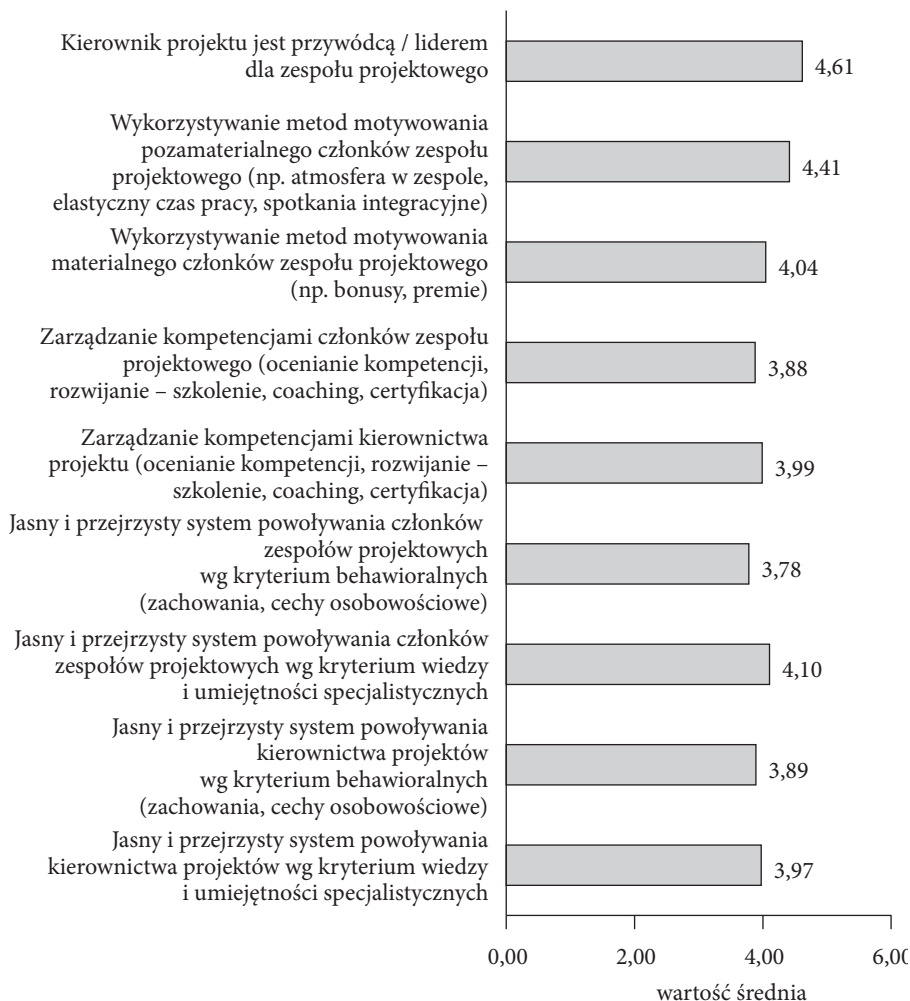


Rysunek 1. Determinanty efektywności zarządzania projektami (odsetek odpowiedzi)

Źródło: Badania własne.

Pogłębienie w przeprowadzonym badaniu zagadnienia społecznego w zarządzaniu projektami dało kolejną odpowiedź, z której wynika, że dla respondentów elementami o najwyższym znaczeniu dla zarządzania projektem jest kierownik o predyspozycjach przywódczych, który jest liderem zespołu (średnia 4,61) – por. rysunek 2. Ważne jest również wykorzystywanie metod motywowania pozamaterialnego członków zespołu projektowego (4,41), co wymaga szczególnych kompetencji z zakresu psychologii społecznej. Również

pozostałe wskazania badanych potwierdzają istotne znaczenie czynników mających związek z powoływaniem zespołu z uwzględnieniem zróżnicowanych kryteriów (specjalistycznych, merytorycznych, ale również behawioralnych), z umiejętnym zarządzaniem kompetencjami członków zespołu projektowego poprzez ich ocenianie i rozwijanie.



Rysunek 2. Czynniki determinujące efektywność zarządzania projektem (ludzie)

Źródło: Badania własne. W badaniu zastosowano pięciostopniową skalę Likerta, w której 1 oznaczało element nieważny; 2 – mało ważny; 3 – średnio ważny; 4 – ważny; 5 – bardzo ważny. W celu przeanalizowania istotności poszczególnych obszarów, a w ich ramach pojedynczych elementów, obliczono wartości średnie.

Zarówno badania literaturowe, jak i empiryczne wskazują zatem na to, że kierowanie zespołem projektowym wymaga posiadania odpowiednio wysokiego i zróżnicowanego poziomu kompetencji ze strony formalnego lidera projektu. Jak wskazuje M. McCall [1998, s. 57], wiele umiejętności niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanych rezultatów jest związanych z pracą zespołową, koordynacją i współpracą z innymi. Warunkiem koniecznym istnienia efektywnego zespołu projektowego jest zatem właściwy zestaw kompetencji kierownika projektu, którego kluczową rolą jest wypracowanie z zespołem efektu synergii. Można przyjąć, że efektywnie pracujący zespół osiąga optymalne cele projektu z uwzględnieniem jego kluczowych ograniczeń. W wymiarze społecznym wykazuje wysoki poziom zaangażowania, charakteryzuje się efektywną komunikacją i wysokim poziomem nastawienia na zmiany. Budowanie takiego zespołu łączy się z koniecznością nadania mu odpowiedniej struktury, stworzenia relacji, atmosfery i porozumienia między członkami tego zespołu. Cykl kształtowania i życia zespołu projektowego jest jednak procesem dynamicznym, który ulega zmianom i na ogół nigdy nie osiąga pełnej stabilizacji, tym bardziej w warunkach tak zwiększonej turbulencji otoczenia i w konsekwencji potrzeby wysokiej elastyczności zespołu.

Biorąc pod uwagę wiedzę na temat procesów grupowych, można powiedzieć, że zidentyfikowanie wszystkich czynników i określenie ich wpływu na funkcjonowanie zespołu jest bardzo trudne. Wiele badań wskazuje jednak, że jednym z fundamentalnych czynników, który ma charakter pierwotny względem pozostałych, jest przywództwo, a więc zdolność lidera do wzmacniania, angażowania oraz jasnego określenia zasad komunikowania się [Robbins 2004, s. 200–209; Larson i LaFasto 1989, s. 75].

3. Kompetencje kierownika przedsięwzięcia w zwinnym zarządzaniu projektami

Istota kierowania zespołem w zwinnym zarządzaniu projektami opiera się na tym, że menedżerowie projektów w większym stopniu działają jako mediatorzy i trenerzy, a w mniejszym jako autorytety, które podejmują wszystkie decyzje i starają się przede wszystkim kontrolować zmiany [Highsmith 2001, s. 251–257]. Odnosi się to do modelu kierowania zespołem, w którym przywództwo zastępuje zarządzanie oparte na poleceniach i kontrolowaniu wykonywanych zadań. Zgodnie z tym modelem, rolą kierownika projektu jest określenie kierunku działania, udzielenie wskazówek, ułatwianie procesu decyzyjnego oraz

ułatwianie relacji pomiędzy poszczególnymi osobami w zespole projektowym. Zwinne zarządzanie projektami jest w dużym stopniu oparte na zaangażowaniu osób, a także na zaufaniu i wierze w kompetencje członków zespołu projektowego oraz ich pasję. Zasadniczym zadaniem liderów w projektach zwinnych jest zachęcanie i inspirowanie do poszukiwania rozwiązań, które tworzą wartość dla klienta, a jednocześnie są rozwiązaniami wychodzącymi poza schematy i normy. Uwaga kierownika projektu jest skierowana nie tylko na realizację planu, utrzymanie zakresu projektu oraz zasoby, ale również na czynniki zewnętrzne, które mogą mieć wpływ na projekt. Monitorowanie otoczenia projektu oraz szybkie reagowanie i płynne dostosowywanie się do zmiennych warunków jest cechą charakterystyczną stylu kierowniczego w zwinnym zarządzaniu projektami [Chin 2004]. Liderzy tych projektów wpływają na członków zespołu; nie stosują jednak taktyki przymusu, lecz tworzą takie warunki, że wszystkie niezbędne rzeczy są realizowane. To oznacza, że nadzorują w sposób naturalny pracę zespołu i służą wsparciem w sytuacji wyjątkowej [Jeffries, Anderson i Hendrickson 2001]. Kierownik projektu odgrywa rolę pewnego rodzaju „jednostki wsparcia”, która stwarza warunki do tego, aby możliwe było sprawne funkcjonowanie zespołu oraz grupowe podejmowanie decyzji zorientowane na cel. Kiedy coś nie działa dobrze i pojawiają się problemy, których zespół nie może rozwiązać, kierownik, który ciągle śledzi przebieg realizacji projektu, udziela wskazówek, aby zespół był w stanie zrealizować cel, ale nie rozwiązuje problemu za swoich podwładnych. Kierownik projektu w zwinnym zarządzaniu zespołem jest mentorem i trenerem, który poprzez dawanie przykładu, uczenie, poznawanie potrzeb klientów, typów osobowości członków zespołu oraz reagowanie na konflikty tworzy optymalne środowisko projektowe.

Na podstawie roli i znaczenia kierownika projektu w zwinnym środowisku projektowym można wskazać grupy kluczowych kompetencji niezbędnych w zwinnym środowisku projektu. Należą do nich: styl budowania relacji, poszukiwanie innowacji, podejście do zmian, transfer informacji oraz zdolność budowania wizji.

Styl budowania relacji jest kompetencją związaną z jednym z najważniejszych aspektów w zwinnym zarządzaniu projektami, a mianowicie odnosi się do istoty przywództwa. Osoba o kontrolującym stylu działania ma tendencje do autokratycznego kierowania innymi i jest to przeciwieństwo podejścia opartego na współpracy w celu wspólnego wypracowania najlepszego rozwiązania. Zachowania, które opisują tę grupę kompetencji, to [Beck 2000; Cockburn i Highsmith 2001; Jeffries, Anderson i Hendrickson 2001]:

- wiara i zaufanie do ludzi i ich pracy,
- motywowanie członków zespołu do pracy,
- zapewnianie ciągłego wsparcia członkom zespołu projektowego,
- ułatwianie i przyspieszanie połączeń pomiędzy ludźmi w zespole oraz pomiędzy zespołami,
- pozytywne wywieranie wpływu i inspirowanie do pracy,
- ułatwianie grupowego podejmowania decyzji,
- działanie zmierzające do wykonywania zadań przez zespół poza autorytarną kontrolą,
- interweniowanie w sytuacje projektowe wyłącznie w razie potrzeby.

Poszukiwanie innowacji jest natomiast umiejętnością postrzegania problemu szerzej i wychodzenia poza schematyczne myślenie i działanie (*out of box*) zorientowanego na kreatywne rozwiązywanie problemów. Dotyczy to nie tylko własnego postępowania, ale również tworzenia warunków dla członków zespołu, które sprzyjają poszukiwaniu innowacji w działaniu.

Podejście do zmian odnosi się do zachowania kierownika projektu, który może zmierzać do utrzymywania status quo lub dążyć do większego otwarcia na zmiany, a nawet kreowania zmian. W zwinnym zarządzaniu projektami szczególnie istotną kompetencją jest nie tylko szybkie i płynne reagowanie na zmiany, ale również inspirowanie zmian, które są odpowiedzią na turbulentne otoczenie. Zmiana postrzegana jest zatem nie jako zagrożenie dla stanu równowagi, ale jako czynnik pozytywny

Transfer informacji to przede wszystkim sposób, w jaki człowiek pozyskuje i wykorzystuje informacje, co w pewnym stopniu obrazuje styl podejmowania decyzji. Z jednej strony można zbierać informacje, które mają potwierdzić z góry określone przypuszczenia, a z drugiej – informacje, które różnią się od własnych doświadczeń, a może nawet są sprzeczne z własnym punktem widzenia. Kierownik w zwinnym zarządzaniu projektem powinien się charakteryzować mentalnością zwróconą na zewnątrz po to, aby ciągle poszukiwać tych elementów, które mogą wpływać na projekt. Również członkowie zespołu projektowego powinni być stale zachęcani, aby poznawać potrzeby klientów, środowisko projektu, nowe metody postępowania oraz siebie nawzajem.

Zdolność budowania wizji to ostatnia grupa kompetencji, która oznacza umiejętność patrzenia w przyszłość i wyobrażenie sobie pożądanego, przyszłego stanu rzeczy. Kierownik w zwinnym zarządzaniu projektem powinien umieć z jednej strony właściwie ocenić stan obecny i umieć wyobrazić sobie, co może wystąpić w przyszłości, ale również wyznaczać cele i kierunek, dzieląc się tą wizją z innymi.

Podsumowanie

Praktyka zarządzania projektami w ostatnich latach przechodzi wyraźną ewolucję z tradycyjnego podejścia opartego na przewidywalności i klasycznym planowaniu do zwinnego, w którym akcentowana jest adaptacyjność, kreatywność i szybkie działanie zorientowane na potrzeby klienta. Zmiany te spowodowały, że zmienia się również rola kierownika projektu, a w ślad za tym oczekiwane względem niego kompetencje. W coraz większym stopniu pełniona rola, a także wiedza, umiejętności oraz inne predyspozycje są związane z kompetencjami społecznymi. Kierownik coraz częściej ma za zadanie pełnić rolę wizjonera i lidera, który skutecznie będzie potrafił koordynować pracę całego zespołu, składającego się z osób o wysokich i zróżnicowanych kompetencjach.

Bibliografia

- Alleman, G., 2005, „Agile Blog” email to Yahoo Groups, Agile Project Management Group, March 1st.
- Beck, K., 2000, *Extreme Programming Explained*, Addison-Wesley, New York.
- Chin, G., 2004, *Agile Project Management: How to Succeed in the Face of Changing Project Requirements*, Amacon, New York.
- Cockburn, A., Highsmith, J., 2001, *Agile Software Development: The People Factor*, http://sunset.usc.edu/classes/cs510_2002/notes/agile_people_factor.pdf [dostęp: 10.01.2010].
- Coplien, J., Harrison, N., 2005, *Organizational Patterns of Agile Software Development*, Pearson Prentice Hall.
- Dillon, T.A., Lee, R.K., Matheson, D., 2005, *Value Innovation: Passport to Wealth Creation*, Research Technology Management, vol. 48, no. 2, s. 22–37.
- Highsmith, J., 2000, *Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*, Dorset House Publishing, s. 358.
- Highsmith, J., 2001, *Order for Free: An Organic Model for Adaptation*, w: Constantine, L.L. (ed.), *Beyond Chaos: The Expert Edge in Managing Software Development*, Addison-Wesley, s. 251–257.
- Highsmith, J., 2005, *APM Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jeffries, R., Anderson, A., Hendrickson, C., 2001, *Extreme Programming Installed*, Addison-Wesley, New York.

- Kosieradzki, W., 2000, *Korzyści z metodyki project management w administracji publicznej*, III Konferencja Project Management. Profesjonalizm, Stowarzyszenie Project Management Polska, październik, Jelenia Góra, s. 23–45.
- Koskela, L., Howell, G., 2002, *The Underlying Theory of Project Management Is Obsolete*, Proceedings of the PMI Research Conference, Seattle, WA, June, s. 293–302.
- Kowalska, E., 2000, *Zespół profesjonalistów w projekcie*, III Konferencja Project Management. Profesjonalizm, Stowarzyszenie Project Management Polska, październik, Jelenia Góra, s. 48–66.
- Larson, C.E., LaFasto, M.J., 1989, *Teamwork: What Must Go Right / What Can Go Wrong*, Sage Publications, California, s. 75–87.
- McCall, M., 1998, *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*, Harvard Business School Press, Boston.
- Pichler, R., Schulze, S., 2005, *Book Reviews: Agile Project Management: Creating Innovative Products by Jim Highsmith, and Agile Project Management with Scrum by Ken Schwaber*, Journal of Product Innovation Management, vol. 22, iss. 4, s. 371–373.
- Robbins, S.P., 2004, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W.H., 2007, *Jak wybrać styl przywództwa*, Harvard Business Review, kwiecień, s. 130–137.
- Trocki, M., Grucza, B., Ogonek, K., 2003, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Williams, T., 2005, *Assessing and Moving on from the Dominant Project Management Discourse in the Light of Project Overruns*, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 52, no. 4, s. 345–360.