

Tomasz Kopczyński

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania Strategicznego
t.kopczynski@ue.poznan.pl

ZWINNE ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI JAKO ELASTYCZNE NARZĘDZIE STRATEGII KONKUROWANIA POPRZECZ INNOWACJĘ

Streszczenie: Burzliwość, niestałość, przyspieszenie oraz złożoność otoczenia wpływają na potrzebę wprowadzania nieustannych innowacji w obszarze organizacji i zarządzania, rozwoju nowych produktów oraz zmian technologicznych. Okoliczności te wymagają odpowiedniego podejścia do zarządzania projektami, które stanowi jeden z kluczowych instrumentów konkurowania poprzez innowację. Obecne badania wskazują na pewne aspekty projektów innowacyjnych, w szczególności tworzenia nowych produktów lub usług, które wymagają lepszego dostosowania metod w celu optymalizacji procesu zarządzania projektem. Tradycyjne podejście do zarządzania projektami oparte na liniowym planowaniu coraz częściej jest zastępowane przez zwinne zarządzanie projektami, które jest oparte na elastyczności, szczególnych kompetencjach zespołu projektowego oraz inkrementalnym tworzeniu wartości dla klienta. Coraz częściej przyjmuje się, że zwinne zarządzanie projektami może w istotny i pozytywny sposób wpłynąć na efektywność innowacyjnych projektów i przez to bezpośrednio wpływać na strategię konkurowania przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: zwinne zarządzanie projektami, tradycyjne zarządzanie projektami, strategia konkurowania poprzez innowacyjność.

Klasyfikacja JEL: A10.

AGILE PROJECT MANAGEMENT AS A FLEXIBLE INSTRUMENT OF COMPETITIVE STRATEGY THROUGH INNOVATION

Abstract: Turbulence, instability, acceleration, and the complexity of the environment affect the need to implement constant innovations in the fields of organization and management, the development of new products and technological changes. These circumstances

require a proper approach to project management, which is one of the key instruments of competition through innovation. Current studies indicate that some aspects of innovative projects, in particular the creation of new products or services, require a better alignment of methods to optimize the project management process. The traditional approach to project management based on linear planning is increasingly being replaced by agile project management, which is based on flexibility, the specific competencies of the project team and incremental value creation for the customer. Increasingly, it is assumed that agile project management can make a significant and positive impact on the effectiveness of innovative projects and thereby directly affect the competitive strategy of a company.

Keywords: agile project management, traditional project management, strategy of competing through innovation.

Wstęp

We współczesnym otoczeniu przedsiębiorstw można wyróżnić kilka głównych tendencji: burzliwość i niestałość, przyspieszenie oraz złożoność. W takim środowisku zarządzanie projektami staje się jednym z kluczowych instrumentów konkutowania poprzez wprowadzanie zmian i innowacji, które obejmują organizację i zarządzanie, implementację i rozwój nowych produktów i usług, jak również zmiany technologiczne. Można przyjąć, że proste pomysły zostały już w znaczącym stopniu wykorzystane i obecnie bycie innowacyjnym stało się trudniejsze, ale z drugiej strony bardziej niezbędne, aby wyróżnić się na rynku, a to wymaga kumulacji interdyscyplinarnych kompetencji wielu osób, zorganizowanych najczęściej w zespoły projektowe [Maylor 1999, s. 16].

Obecnie burzliwość i niestałość dotyczy nie tylko produktów i technologii, których cykl życia ulega wyraźnemu skróceniu, ale również miejsca zajmowanego przez przedsiębiorstwo na rynku. Dynamika otoczenia powoduje niepewność oraz nieokreśloność warunków działania, które wpływają na radykalny spadek zdolności przewidywania. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo zmuszone jest koncentrować swoją uwagę przede wszystkim na permanentnych innowacjach produktowych, organizacyjnych i technologicznych. Dostrzegając tę potrzebę, decydenci w organizacjach gospodarczych muszą stworzyć dynamiczne, tymczasowe zespoły projektowe zorientowane na osiągnięcie ściśle określonych celów, które coraz częściej mają charakter innowacyjny. W burzliwym środowisku liczba realizowanych projektów gwałtownie rośnie i nie dotyczy to tylko przedsiębiorstw, dla których są one działalnością podstawową, ale dotyka również inne organizacje [Brilman 2002, s. 318]. W tych okolicznościach istotnym kierunkiem rozwoju

są nowe nurty w zakresie metodyki zarządzania projektami, które kształtują się w dużym stopniu dzięki krytyce tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami. Punktem wyjścia w zainteresowaniu 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]. Zasadniczą kwestią stało się znalezienie odpowiedzi na pytanie, jak działać w innowacyjnym środowisku, o dużym poziomie niepewności. Wśród praktyków i teoretyków zarządzania pojawia się coraz więcej opinii, że tradycyjne podejście może być niekorzystne dla organizacji ze względu na liniową logikę oraz brak elastyczności [Koskela i Howell 2002; Williams 2005]. Potrzeba innowacyjności oraz nieprzewidywalność otoczenia wpłynęły na rozwój i upowszechnianie się nowych praktyk, które w literaturze jest określane jako zwinne zarządzanie projektami.

Obecne uwarunkowania otoczenia wymuszają na organizacjach gospodarczych stosowanie nowych instrumentów zarządzania. Jednym z nich jest zwinność w zarządzaniu projektami, które stanowi jedno ze współczesnych wyzwań wobec zarządzania strategicznego. Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie istoty i znaczenia zwinnego zarządzania projektami na tle tradycyjnego podejścia jako instrumentu kształtowania strategii konkurencyjności opartej na innowacji.

1. Zwinne a tradycyjne podejście do zarządzania projektami

Od 1995 roku badania dotyczące metod i technik stosowanych w innowacyjnych projektach, m.in. dotyczących rozwoju nowych produktów, nabrały znaczącego tempa [Brown i Eisenhardt 1995]. Niedawne badania [Cooper 2008] wskazują na pewne aspekty projektów innowacyjnych, w szczególności tworzenia nowych produktów lub usług, które wymagają lepszego dostosowania metod w celu optymalizacji procesu zarządzania projektem. Mimo że praktyki zarządzania projektami są rozpowszechniane od lat 60. [Crawford 2006; Kloppenborg i Opfer 2007; Shenhar i Dvir 2007; Söderlund 2004], istnieją pewne bariery związane z ich stosowaniem w sytuacji, kiedy dotyczą one innowacyjnych i złożonych przedsięwzięć, w szczególności w zakresie tworzenia i rozwoju produktu. Kierownicy projektów coraz częściej realizują przedsięwzięcia o wysokim poziomie innowacyjności, która stanowi jeden z najważniejszych elementów budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wiąże się to z koniecznością zmian w zakresie

zarządzania projektami, które wymaga podejścia dostosowanego do innych uwarunkowań. Pewną próbą odpowiedzi na te potrzeby stanowi stosunkowo nowy kierunek w zarządzaniu projektami, jakim jest zwinne zarządzanie projektami, traktowane jako alternatywa dla tradycyjnego podejścia do projektów. Zwinność w projektach uznawana jest za skuteczny instrument zarządzania w projektach innowacyjnych, który jednocześnie wpływa na strategię konkurencji przedsiębiorstwa. Istotę zwinnego zarządzania projektami można łatwiej zrozumieć poprzez zestawienie tego podejścia z tradycyjnym zarządzaniem projektami. Rozpatrując obie funkcjonujące propozycje, zasadne staje się nawiązanie do współczesnego otoczenia przedsiębiorstw. Jak wspomniano wcześniej, charakteryzuje się ono złożonością, zmianami, niepewnością, które wymykają się spod kontroli. Tradycyjne zarządzanie projektami opiera się przede wszystkim na twardych metodach i technikach planowania wspartymi technologiami informatycznymi, natomiast podejście zwinne koncentruje się na elastyczności, która wynika w dużej mierze z kompetencji zespołu projektowego. Jako jedno z kluczowych założeń zwinnego zarządzania projektami należy przyjąć konieczność radzenia sobie ze zmianami. Są one traktowane nie jako zagrożenie, ale jako szansa, która wynika z turbulencji otoczenia. Hignsmith [2002] przytacza porównanie środowiska projektowego do współistnienia dwóch ekosystemów: organizmów oraz ich środowisk. System, jakim jest projekt, podobnie jak żywa istota musi stale dostosowywać się do zmieniającego się otoczenia i sytuacji. W takim podejściu zbyt dalekie planowanie może przynieść skutek odwrotny do zamierzonego, ponieważ ciągła zmiana spowoduje, że długoterminowe plany staną się nieaktualne. Rygorystyczne procesy i nieelastyczne plany mogą zniechęcić do zmian. Tradycyjne podejście do zarządzania projektami kładzie nacisk na standardowe procesy i metody planowania, natomiast w zwinnym podejściu wszyscy uczestnicy projektu koncentrują się na interakcji oraz przyjmuje się założenie, że kultura organizacyjna ma znaczący wpływ na projekt [Boehm i Turner 2004].

Rozpatrując ograniczenia tradycyjnego podejścia do zarządzania projektami określanego również mianem kaskadowego, należy zwrócić uwagę na ścisłe rozliczanie etapów projektowych, gdzie zakończenie jednej fazy pozwala rozpocząć kolejną. Na każdym etapie istotnym elementem jest obszerna dokumentacja i konieczność monitorowania wymogów, które muszą być spełnione. Procesy realizowane w toku projektu są wysoce zstandaryzowane, a osoby działające w zespole są mocno wyspecjalizowane w swoich obszarach i mają wyraźnie przypisaną odpowiedzialność. Wykwalifikowani członkowie zespołu projektowego są wyposażeni w precyzyjnie

przygotowane plany, harmonogramy, zadania na początku projektu. Jakiegokolwiek zmiany w planie muszą być realizowane zgodnie z dobrze zdefiniowanym procesem kontroli zmian. W takim środowisku kierownik projektu jest odpowiedzialny za monitorowanie projektu i kontrolę wszystkich jego aspektów oraz stanowi łącznik z klientem projektu. Zwinność w projektach charakteryzuje się kilkoma kluczowymi cechami: iteracyjnością, która oznacza występowanie kilku cykli w trakcie projektu; inkrementalnością czyli, przyrostowym tworzeniem wartości, w którym efekt projektu nie jest dostarczany jednorazowo i na koniec projektu, ale stopniowo, poprzez akceptację częściowych funkcjonalności; samoorganizacją pracy zespołu projektowego, który funkcjonuje jako byt, w którym członkowie mają szczególne kompetencje merytoryczne oraz interpersonalne i sam określa najlepszy sposób postępowania w pracy; kształtowaniem się procesów, zasad, struktury pracy bardziej w trakcie projektu, a nie przed jego uruchomieniem [Boehm i Turner 2004]. Można zatem przyjąć, że podejście tradycyjne zaleca planowanie i projektowanie całego produktu z wyprzedzeniem, a metody zwinne opierają się na planowaniu, przygotowaniu, testowaniu i dostarczaniu produktu w wielu stosunkowo małych iteracjach. Zawierają one funkcje uzgodnione między klientem i zleceniobiorcą. Niestalość otoczenia i zmieniające się uwarunkowania projektowe powodują, że zespół samodzielnie określa najlepszy sposób współpracy między sobą, podczas gdy w tradycyjnych metodach kierownik projektu przypisuje role i obowiązki oraz występują dobrze zdefiniowane procesy, normy i zaplanowane prace. W zwinnym podejściu natomiast struktury, procesy, zasady pracy ewoluują w trakcie trwania projektu i co więcej – najprawdopodobniej różnić się będą od siebie w zależności od projektu.

Jako najważniejsze cechy i kluczowe wyróżniki zwinnego zarządzania projektami uznaje się to, że opiera się ono na działaniach dodających realną wartość oraz eliminujących niepotrzebne czynności zarówno administracyjne, jak i zapewniające zgodność z formalnymi wymogami. W zwinnym podejściu istotny staje się postulat upraszczania, przez co zauważalne są podobieństwa do zasad odchudzonego myślenia, opartego na elastyczności i prostocie [Smith 2005]. Efektem tego jest to, że proces twórczy może zwiększać swoją efektywność oraz płynność i koncentrować się na elementach funkcjonalności wytwarzanej wartości oraz ustawianiu priorytetów realizacji. Ważny w kontekście niniejszego zagadnienia wniosek formułuje Highsmith, który zwraca uwagę, że adaptacyjność stanowi bardziej podejście do problemu aniżeli proces oraz że jest to bardziej środowisko niż sama metodyka. Adaptacyjność jest zatem utożsamiana ze zdolnością do

równoczesnego tworzenia 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 [Highsmith 2005, s. 34]. Takie podejście do zarządzania ma służyć niezawodnemu wytwarzaniu innowacyjnego efektu w trudnych warunkach niepewności, które wynikają z niejasnych końcowych własności wytwarzanej wartości oraz z drugiej strony z braku ustalonych sprawdzonych sposobów jego osiągania. Biorąc pod uwagę niniejsze rozważania, można sformułować wniosek, że podejście reprezentowane przez tradycyjne metodyki zarządzania kładą silny nacisk przede wszystkim na planowanie i kontrolę wykonania założonego planu. W podejściu zwinnym natomiast procesy oraz wspierające je techniki są zastępowane szczególnie koncentracją na interakcjach międzyludzkich, dynamicznym planowaniu, ciągłym dostarczaniu wartości klientowi, rzeczywistym pomiarze postępu prac oraz wytwarzanych elementach wartości [Highsmith 2005]. Dobra komunikacja, stanowiąca fundament podejścia zwinnego, wymaga natomiast silnego akcentu na elementy personalne oraz zrozumienie ról organizacyjnych [Coplien i Harrison 2005, s. 401]. Ważnym czynnikiem napędzającym efekty osiągane w zwinnym zarządzaniu projektami jest rola kierownika projektu. Zrozumienie istoty znaczenia i zadań stojących przed kierownikiem projektu wymaga podkreślenia zasadniczej różnicy między tradycyjnym i zwinnym zarządzaniem projektami. W pierwszym podejściu dominuje optymalizacja, a w drugim eksploracja. Reprezentanci tradycyjnego zarządzania projektami wychodzą z założenia, że wystarczające planowanie może zapewnić uzyskanie optymalnego rozwiązania, podczas gdy zwolennicy zwinnego podejścia stoją na stanowisku, że eksploracja w celu znalezienia rozwiązania problemu sprzyja innowacyjności, przez co sprawdza się w tego typu przedsięwzięciach [Highsmith 2002]. Oczywiście eksploracja jest trudna, powoduje niepokój, lęk, a czasem nawet trochę strachu, przez co zadania kierowników projektu obejmują w dużym zakresie zachęcanie, inspirowanie członków zespołu do pracy przy wysokiej turbulencji środowiska.

Na podstawie dotychczasowych rozważań można podjąć próbę sformułowania kluczowych cech, gdzie zwinność w projektach jest traktowana jako pewien proces myślowy oparty na kilku podstawowych zasadach [Coplien i Harrison 2005, s. 401]:

1. Upraszczanie organizacji i procesów zarządzania projektami.
2. Ciągłe, elastyczne i dostosowujące się reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany.

3. Koncentracja na dostarczaniu maksymalnej wartości i myślenie w kategoriach potrzeb klienta.
4. Budowanie procesów projektowych wokół płynnego dostarczania wartości dla klienta.
5. Działania inkrementalne oparte na dostarczaniu małych, częściowych wartości.
6. Szybki i efektywny przepływ informacji pomiędzy interesariuszami projektu.

2. Strategie i metodyki zwinnego zarządzania projektami

Zwinne zarządzanie projektami jest bardziej utożsamiane z podejściem, filozofią działania w procesie zarządzania projektem niż z metodyką. Warto jednak podkreślić, że w ramach tego podejścia można wyróżnić różne strategie i metodyki – podobnie jak w przypadku tradycyjnego zarządzania projektami. Jedną z nich proponują Wysocki i McGeary, którzy prezentują cztery strategie zarządzania projektami: inkrementalną, iteracyjną, adaptacyjną oraz ekstremalną, które zaliczają do zwinnego zarządzania projektami.

Zwinne strategie zarządzania projektami

Strategie	Charakterystyka
Strategia inkrementalna	Strategia ma dużo podobieństw do tradycyjnego zarządzania projektami. Cechą wyraźnie odróżniającą tę strategię od podejścia kaskadowego jest to, że wartość projektu jest wypracowywana i dostarczana w toku projektu, a nie na jego końcu. Do mocnych stron tej strategii należy zaliczyć: – wartość dla klienta jest dostarczana w trakcie realizacji projektu; – duży nacisk na dostarczenie wartości dla klienta, a mniejszy na koncentrowaniu się na procesie projektowym. Do słabości tego podejścia można zaliczyć: – zbyt duży poziom sformalizowania projektu w szczególności od strony dokumentacji; – konieczność wysokiego poziomu zaangażowania klienta po stronie projektu. Strategia inkrementalna jest stosowana w projektach innowacyjnych, w których cele są stosunkowo jasno sprecyzowane, a proponowane rozwiązania są zrozumiałe i nieskomplikowane

Strategia iteracyjna	Składa się z wielokrotnie powtarzanych etapów, w których występują te same kroki i opiera się na sprzężeniu zwrotnym. Poszczególne etapy kończą się dostarczeniem klientowi częściowej funkcjonalności produktu lub usługi. Strategia iteracyjna opiera się na założeniu bliskiej współpracy z klientem poprzez wspólne uczenie się w trakcie projektu i częstkowe wyłanianie się wartości projektu na poszczególnych etapach prac. Mocnymi stronami iteracyjnego podejścia są: – klient może na bieżąco uczestniczyć w tworzeniu wartości projektu oraz monitorować i sugerować optymalne rozwiązania; – zmiana zakresu projektu może być wprowadzona między poszczególnymi iteracjami; – dostosowanie się do zmieniających się warunków w środowisku projektu. Do słabych stron strategii iteracyjnej należy zaliczyć: – oczekiwanie dużego zaangażowania ze strony klienta projektu; – trudno przedstawić klientowi ostateczne rozwiązanie na początku projektu. W tej strategii cele są stosunkowo łatwe do zdefiniowania, ale dużo trudniejsze jest zdefiniowanie rozwiązania projektowego na początku przedsięwzięcia. Przykładem strategii iteracyjnej jest popularna metoda zarządzania projektami SCRUM
Strategia adaptacyjna	Wykazuje wiele podobieństw do strategii iteracyjnej. Warto jednak zaznaczyć, że w strategii adaptacyjnej informacja zwrotna na zakończenie każdej iteracji wpływa bezpośrednio na podejmowanie działania w kolejnych iteracjach. Mogą być zatem zmienione dość istotnie kierunki podejmowanych prac i proponowane wstępnie rozwiązania. W tym podejściu cele projektowe mogą być mniej lub bardziej precyzyjnie określone, ale rozwiązania są na początku projektu tylko częściowo znane i mogą ulegać istotnym zmianom. Adaptacyjna strategia opiera się na ciągłym procesie dostosowywania się do zmian z iteracji na iterację. Mocnymi stronami strategii adaptacyjnej są: – minimalizowanie strat czasu na prace, które nie przynoszą wartości dodanej; – zapewnia maksymalną wartość dla klienta oraz ogranicza koszty projektowe. Do jej słabości należy zaliczyć fakt, że trudno określić, co będzie ostatecznie dostarczone na koniec projektu
Strategia ekstremalna	Jest podobna w swojej istocie do strategii adaptacyjnej. Istnieje jednak zasadnicza różnica polegająca na tym, że strategia adaptacyjna ma w miarę precyzyjnie zdefiniowany cel, natomiast w podejściu ekstremalnym cel, ale również rozwiązania są niejasne. Ten rodzaj niepewności charakteryzuje projekty o wysokim stopniu innowacyjności i określa się mianem „chaosu”. W tej sytuacji wyniki końcowe projektu często są całkowicie odmienne od pierwotnych założeń i intencji zleceniodawcy

Tym, co łączy wszystkie wymienione strategie, jest to, że są wykorzystywane w projektach innowacyjnych. Różnice między nimi dotyczą przede wszystkim precyzności celów projektowych oraz klarowności rozwiązania problemu projektowego. Należy jednak podkreślić podobieństwa pomiędzy poszczególnymi strategiami, które dotyczą przede wszystkim iteracyjnego zarządzania projektem i dostarczania klientowi częściowych efektów produktu lub usługi.

Na tle powyższych strategii zwinnego zarządzania projektami istotne jest przedstawienie metodyk (SCRUM, XPM – *extreme project management*), które są zaliczane do podejścia zwinnego w zarządzaniu projektami i stają się coraz popularniejsze wśród praktyków zarządzania. Metodyka SCRUM jest powszechna w innowacyjnych projektach tworzenia nowej wartości, szczególnie w obszarze projektów programistycznych, aczkolwiek jej zastosowanie coraz częściej rozszerza się również na inne branże. Metodyka ta w znaczącym stopniu opiera się na pracy zespołowej, zaufaniu, komunikacji oraz przydzielaniu władzy i odpowiedzialności. Działania zespołu projektowego są zorientowane na kilka kluczowych elementów:

- dostarczanie kolejnych, za każdym razem bardziej dopracowanych rezultatów projektu;
- włączanie przyszłych użytkowników w realizację procesu wytwórczego;
- samoorganizację zespołu projektowego.

Głównym celem SCRUM jest potencjał ludzki i tworzenie wartości na każdym etapie przygotowania oraz realizacji projektu przy zmieniającym się dynamicznie otoczeniu. Dużą wagę przykładają się do właściwej współpracy z klientami, indywidualność oraz interakcje, a także dostosowywanie się do wspomnianych zmian otoczenia. Metodyka SCRUM wykorzystuje przyrostowe, iteracyjne podejście, by osiągnąć większą przewidywalność i kontrolę ryzyka. Jest ona osadzona w teorii empirycznej kontroli procesu, której każda realizacja jest oparta na trzech następujących filarach:

1. Przezroczystość – aspekty procesu wpływające na wyniki są dla osób zarządzających rezultatami widoczne. Musi być jasne, co jest rezultatem procesu.
2. Kontrola – jest niezbędna, aby ujawnić niedopuszczalne odchylenia.
3. Adaptacja – jeżeli w trakcie kontroli wykryto błędy, należy jak najszybciej dostosować proces albo materiał wejściowy, by zminimalizować odchylenia.

Wiele podobieństw do SCRUM wykazuje metodyka *extreme project management*, która jest wykorzystywana przy realizacji skomplikowanych projektów o wysokim stopniu ryzyka i niepewności, najczęściej przy

tworzeniu nowego oprogramowania. XPM jest wykorzystywany, aby opisać, jak przy nieprzekroczeniu planowanego budżetu dostarczyć na czas dany produkt. Jest to metodyka, która zakłada konieczność planowania oraz kontroli przy jednoczesnej elastyczności dostosowania się do zmian. Biznesowi partnerzy definiują najważniejsze etapy projektu oraz funkcjonalność, która powinna być traktowana jako najważniejsza. Istotne jest to, że nie wszystkie wartości muszą zostać uzyskane natychmiast, co przyczynia się do oszczędności czasu. Metodyka *extreme project management* jest wykorzystywana do realizacji projektów o szczególnej trudności, ale które mogą jednocześnie znacząco wpłynąć na sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa. Metodyka XPM charakteryzuje się poniższymi cechami:

1. Duża szybkość – zazwyczaj są to projekty innowacyjne, ważne dla sponsorów projektu i istotne dla organizacji. Szybkość jest kluczowym czynnikiem sukcesu, więc oczekuje się rezultatów tak szybko, jak to tylko możliwe.
2. Duża niepewność – z innowacyjnością projektów również wiąże się brak informacji na temat tego, czego można się spodziewać w przyszłości. Wszystko może ulegać zmianie w trakcie trwania projektu, włącznie z czasem potrzebnym do jego zakończenia.
3. Częste zmiany – niewiadome związane z celem i rozwiązaniem powodują pojawianie się zmian, które mogą całkowicie zmienić bieg rozwoju danego projektu, a nawet jego zatrzymanie i utworzenie innych, bazujących na nim projektów.

Na początku projektu najczęściej nie jest znany cel, co najwyżej można być zarysowana wizja określająca, co powinien zawierać oczekiwany produkt.

3. Krytyczne podejście do zwinnego zarządzania projektami

Dynamiczny rozwój zwinnego zarządzania projektami wpłynął jednocześnie na zwiększenie jego krytyki. Jej źródłem jest przede wszystkim fakt, że opracowane praktyki i procesy są bezkrytycznie stosowane kosztem rzeczywistego i realnego dostosowania metody do warunków projektu. Jak wskazują oponenti zwinnego podejścia, coraz powszechniejsza staje się praktyka bezkrytycznego sięgania po rozwiązania, które są modne, zamiast dostosowywania najlepszych praktyk do potrzeb projektu. Warto zwrócić uwagę, że wśród krytyków zwinnego podejścia do zarządzania projektami podnoszony jest argument dotyczący braku odpowiedniej dokumentacji projektowej

i niskiego poziomu sformalizowania omawianego podejścia [Cohen 2004]. Należy również uwzględnić opinie, z których wynika, że zwinne podejście jest bardziej mechanizmem realizacji projektu, swoistego rodzaju stylem wykonywania procesów, niż oddzielną dyscypliną. Postulowana jest jednak przede wszystkim potrzeba uprzedniego zrozumienia jego istoty i zasad. Wskazane staje się poznanie wielu metodyk i podejść do zarządzania projektami i na tej podstawie stosowanie zwinnego zarządzania projektami. Jak wskazuje część autorów, zwinność projektu polega przede wszystkim na przyjmowaniu odpowiedniej postawy odnośnie do projektu, w mniejszym natomiast stopniu bezpośrednio dotyczy metodyki lub zestawu konkretnych praktyk, dlatego nie jest środkiem do celu ani celem samym w sobie [Cockburn 2005, s. 31].

Zarówno literatura, jak i praktyka zwinnego zarządzania projektami wyrosła z potrzeby realizacji projektów w środowisku o dużej niepewności. W sytuacji kiedy cele i rozwiązania projektowe nie są do końca jasne, podejście oparte na adaptacyjności do zmian staje się kluczowe. Warunkiem koniecznym jest jednak zrozumienie elastyczności, która dla pewnych typów projektów i w określonych okolicznościach otoczenia może mieć znaczenie fundamentalne. Istotna jest świadomość sytuacji i okoliczności projektu, przy uwzględnieniu specyfiki, kultury organizacyjnej projektu oraz otoczenia. Krytycy zwinnego podejścia podkreślają, że tradycyjna inżynieria procesów zarządzania projektami powinna zostać uzupełniona o podejście bardziej organiczne i adaptacyjne, ale niekoniecznie w pełni zastąpiona przez zwinność [Cunha i Gomes 2003, s. 174–187]. Takie hybrydowe podejście może stanowić korzystną alternatywę podejścia tradycyjnego i zwinnego w zarządzaniu projektami.

Podsumowanie

Zwinne podejście do zarządzania projektami poprzez iteracyjne dostarczanie klientowi konkretnej wartości przy jego współudziale, pracę adaptacyjnych i elastycznych zespołów oraz uproszczone sposoby działania i współpracy może w istotny sposób wpłynąć pozytywnie na efektywność innowacyjnych projektów. Fakt ten ma z kolei duże znaczenie dla poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Metodyki zwinne mogą zatem stanowić skuteczny instrument w projektach innowacyjnych i rozwojowych wymagających przede wszystkim środowiska o optymalnych warunkach do nieskrępowanej i twórczej pracy w zespole, które zastępują sformalizowane zasady, oparte

na długookresowym planowaniu charakterystycznym dla metodyk tradycyjnych [Smith 2005, s. 369–376]. Warto jednak podkreślić, że pomimo iż literatura dotycząca zwinnego zarządzania projektami proponuje obszerny zestaw wartości i zasad, które należy stosować w projektach innowacyjnych, nie ma wielu badań empirycznych oceny skuteczności tych działań [Conforto i Capaldo Amaral 2010, s. 74]. Z drugiej strony, jak wskazują niektóre badania, kierownicy projektów nie ograniczają się do jednej metodyki, ale korzystają z metod i narzędzi różnych podejść [Fister i Gale 2012, s. 30]. Bezkrytyczne stosowanie zasad i wskazań pojedynczych metodyk może nie przynosić takiej korzyści jak odpowiednio dobrana i uwzględniająca specyfikę projektu konfiguracja kilku metodyk i wykorzystywanych w ramach nich technik.

Bibliografia

- Boehm, B., Turner, R., 2004, *Balancing Agility and Discipline*, Addison-Wesley, New York.
- Brilman, J., 2002, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- Brown, S.L., Eisenhardt, K.M., 1995, *Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions*, Academy of Management Review, 20.
- Cockburn, A., 2005, *Crystal Clear: A Human-Powered Methodology for Small Teams*, Addison-Wesley, NY.
- Cohen, D., 2004, *An Introduction to Agile Methods*, Advances in Computers, vol. 62., Elsevier Inc.
- Conforto, C.E., Capaldo Amaral, D., 2010, *Evaluating an Agile Method for Planning and Controlling Innovative Projects*, Project Management Journal, vol. 41, no. 2.
- Cooper, R.G., 2008, *Perspective: The Stage-gate Idea-to-launch Process – Update, What's New, and NexGen, Systems*, Journal of Product Innovation Management, 25(3), s. 213–232.
- Coplien, J., Harrison, N., 2005, *Organizational Patterns of Agile Software Development*, Pearson Prentice Hall.
- Crawford, L., 2006, *Developing Organizational Project Management Capability: Theory and Practice*, Project Management Journal, 37(3).
- Cunha, M., Gomes, J., 2003, *Order and Disorder in Product Innovation Models*, Creativity and Innovation Management, vol. 12, no. 3, September.
- Dillon, T.A., Lee, R.K., Matheson, D., 2005, *Value Innovation: Passport to Wealth Creation*, Research Technology Management, 48(2).

- Fister Gale, S., 2012, *The Lution of Agile*, PM Network January, <http://www.pmi.org>, [dostęp: 11.01.2012].
- Highsmith, J., 2005, *Agile Software Development Ecosystems*, Addison-Wesley, New York.
- Kloppenborg, T.J., Opfer, W.A., 2002, *The Current State of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions*, Project Management Journal, 33(2).
- Koskela, L., Howell, G., 2002, *The Underlying Theory of Project Management is Obsolete*, Proceedings of the PMI Research Conference, Seattle, WA, June.
- Maylor, H., 1999, *Project Management*, Pitman Publishing, London – San Francisco – Kuala Lumpur – Johannesburg.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., 2007, *Project Management Research – The Challenge and Opportunity*, Project Management Journal, 38(2).
- Smith, P., 2005, *Book Review: Agile Project Management: Creating Innovative Products*, Journal of Product Innovation Management, 22.
- Söderlund, J., 2004, *On the Broadening Scope of the Research on Projects: A Review and a Model for Analysis*, International Journal of Project Management, 22.
- Williams, T., 2005, *Assessing and Moving on From the Dominant Project Management Discutirse in the Light of Project Overruns*, IEEE Transactions on Engineering Management, vol. 52, no. 4.
- Wysocki, R.K., McGeary, R., 2005, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.