

Ewa Gluszek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: ewa.gluszek@ue.wroc.pl

ZARZĄDZANIE ZMIANAMI A ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI – KOMPLEMENTARNOŚĆ OBU PODEJŚĆ

CHANGE MANAGEMENT VS. PROJECT MANAGEMENT – COMPLEMENTARITY OF THE TWO APPROACHES

DOI: 10.15611/pn.2017.496.04

JEL Classification: M19

Streszczenie: Zarządzanie projektami i zarządzanie zmianami są ściśle ze sobą powiązane, gdyż konsekwencją wdrożenia projektu zawsze jest zmiana, a sposób, w jaki jest ona zarządzana, wpływa na powodzenie projektu. Jednak między tymi dziedzinami istnieją pewne ważne różnice, np. używają one różnych terminologii i metodologii, a kierujący nimi liderzy mają odmienne wykształcenie i często wywodzą się z różnych części organizacji, a co za tym idzie – posiadają różne umiejętności i kompetencje. Obie te dziedziny powinny się wzajemnie uzupełniać, gdyż pozwoli to na efektywniejsze i skuteczniejsze zarządzanie – zarówno zmianami, jak i projektami. Wykorzystanie pewnych metod i narzędzi z zakresu zarządzania projektami znacznie usprawniłoby proces wdrażania zmian. Natomiast uzupełnienie metody zarządzania projektami o określone „miękkie” (społeczne) zagadnienia związane z implementacją zmian mogłoby zwiększać prawdopodobieństwo sukcesu projektu. Synteza obu tych podejść może przynieść organizacjom wiele potencjalnych korzyści. Celem artykułu jest pokazanie potencjału synergii wynikającej z powiązania zarządzania zmianą i zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: zarządzanie zmianami, zarządzanie projektami.

Summary: Project management and change management are closely interrelated, as the consequence of project implementation is always change, and the way change is managed affects the success of the project. There are some important differences between them, eg both approaches use different terminology and different methodologies, and the leaders who lead them have a different education and often come from different parts of the organization, and thus have different skills and competences. Nevertheless, both these areas should complement each other, because it will allow for more effective and efficient management – both changes and projects. The use of certain methods and tools in the field of project management would significantly improve the process of implementing changes, while supplementing project management methodologies with specific „soft” (social) issues related to the implementation

of changes could increase the probability of project success. The synthesis of both approaches can bring many potential benefits to the organizations. The aim of the article is to show the synergy potential resulting from linking change management and project management

Keywords: change management, project management.

1. Wstęp

W ciągu ostatniej dekady w literaturze przedmiotu coraz częściej sygnalizowana jest potrzeba komplementarnego podejścia do zarządzania zmianami oraz zarządzania projektami. Obie te dziedziny wykazują wiele znaczących podobieństw, w tym również i to, że znaczący odsetek projektów oraz transformacji nie kończy się sukcesem. Wiele wskazuje na to, że wykorzystanie pewnych metod i narzędzi z zakresu zarządzania projektami znacznie usprawniłoby proces wdrażania zmian, natomiast uzupełnienie metodyk zarządzania projektami o określonych „miękkich” (społecznych) zagadnieniach związanych z implementacją zmian mogłoby zwiększać prawdopodobieństwo sukcesu projektu. Synteza obu tych podejść może przynieść organizacjom wiele potencjalnych korzyści. Artykuł – wykorzystując metodę badawczą bazującą na analizie literatury przedmiotu oraz ocenie wyników postępowania badawczego – ma na celu pokazanie potencjału synergii, jaki wynika z powiązania zarządzania zmianą i zarządzania projektami.

2. Zarządzanie zmianami i zarządzanie projektami – podobieństwa i różnice

Zmiana organizacyjna oznacza przekształcanie strategii, struktur lub systemów przedsiębiorstwa, które wiąże się na ogół ze zmianą postaw i umiejętności pracowników. Jako dziedzina nauki zarządzanie zmianami (Change Management – CM) rozwija się już ponad pół wieku. W tym czasie zbudowano wiele koncepcji i modeli wdrażania zmian, opracowano dużo narzędzi, napisano mnóstwo książek, a część organizacji zainwestowała spore fundusze w szkolenia menedżerów mające pomóc im w przeprowadzeniu transformacji. Zarządzanie zmianami jest definiowane jako proces ciągłego odnawiania celów, struktury i umiejętności organizacji w celu zaspokajania stale zmieniających się potrzeb klientów zewnętrznych oraz wewnętrznych [Moran, Brightman 2001, s. 111, za: Todnem 2005].

Konieczność dostosowywania się do zmieniających się uwarunkowań otoczenia oraz rozwiązywania wewnętrznych problemów powoduje, że zmiany są nieodłączną cechą życia organizacyjnego. Z tego względu efektywne zarządzanie zmianami staje się ważną umiejętnością decydującą o przetrwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa. Mimo to znaczna część wprowadzanych w organizacjach zmian nie kończy się sukcesem – szacuje się, że mniej więcej 70% zmian nie przynosi zakładanych efektów

[Balogun, Hope Hailey 2004, za: Todnem, s. 378]. Co ciekawe, ten wysoki odsetek niepowodzeń utrzymuje się na podobnym poziomie od wielu lat [Ashkenas 2013]. Przyczyną tego może być m.in. brak jednolitej, spójnej metodyki wdrażania zmian, która byłaby przewodnikiem dla kadry zarządzającej [Todnem 2005], oraz niedostatek wspólnych ram, języka i narzędzi pozwalających skutecznie realizować zmiany, przy jednoczesnym szerokim spektrum sprzecznych i mylących teorii oraz podejść, którym w większości brakuje podstaw empirycznych.

Opisane w literaturze przedmiotu najbardziej znane modele autorstwa Kurta Lewina czy Johna Kottera nie oferują wystarczająco precyzyjnych wskazówek, dobrych praktyk i narzędzi mogących wspomóc menedżerów w przygotowaniu i przeprowadzeniu zmian – nie są wystarczająco zoperacjonalizowane. Jeszcze innym wytłumaczeniem niepowodzeń może być to, że w ciągu ponad półwiecznej historii rozwoju tej dziedziny w otoczeniu przedsiębiorstw, które jest głównym źródłem zmian, zaszły daleko idące przeobrażenia, a zatem dotychczasowe modele nie są już być może adekwatne. Możliwe jest również najprostsze wytłumaczenie: Menedżerom brakuje po prostu odpowiednich kompetencji do zarządzania zmianami, gdyż proces ich kształcenia koncentruje się głównie na umiejętnościach zarządczych, a w sterowaniu transformacjami potrzebne są raczej zdolności przywódcze [Kotter 2007, s. 40]. Z tego względu przedsiębiorstwa amerykańskie i zachodnioeuropejskie cedują te zadania na zewnętrznych ekspertów, którzy z kolei nie znają wystarczająco specyfiki organizacji [Ashkenas 2013].

Najbardziej znana koncepcja, na której podstawie realizowany jest proces zarządzania zmianą, to model Kurta Lewina. Zakłada on, że zanim dokona się rzeczywista zmiana organizacyjna, muszą zostać wyeliminowane wcześniejsze zachowania. Zgodnie z tym modelem projekt zrealizowanej z sukcesem zmiany powinien przejść przez trzy zasadnicze fazy: rozmrożenia obecnego stanu, transformacji, czyli przejścia do nowego stanu, oraz zamrożenia nowego stanu [Lewin 1952, za: Todnem 2005]. Model Lewina dostrzega zatem potrzebę porzucenia dotychczasowych postaw, zachowań, struktur, procesów oraz kultury, zanim skutecznie zostanie zaadaptowane nowe podejście. Na fundamencie tej koncepcji powstało później wiele innych modeli zarządzania zmianą, m.in. Rosabeth M. Kanter [Kanter i in. 1992], Johna Kottera [Kotter 1996] czy Richarda Luecke [Luecke 2003]. Z uwagi na to, że efektywne zarządzanie zmianami decyduje we współczesnym, wysoce niepewnym, chaotycznym i turbulentnym otoczeniu o przetrwaniu i możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa, związane z nim kompetencje stanowią jedne z najważniejszych umiejętności menedżerskich.

Zarządzanie projektami (Project Management – PM) – podobnie jak zarządzanie zmianami – zaczęło się gwałtownie rozwijać od połowy ubiegłego wieku. Można powiedzieć, że od tego czasu systematycznie rośnie jego znaczenie w funkcjonowaniu przedsiębiorstw, które coraz większą część swojej działalności realizują poprzez projekty. Według Harolda Kerznera projekt jest pewną sekwencją działań i zadań, które posiadają konkretny cel, mają być zrealizowane zgodnie z wyznaczonymi spe-

cyfikacjami, zostały opatrzone zdefiniowanymi datami rozpoczęcia i zakończenia, mają limity finansowania, konsumują pieniądze, ludzi i sprzęt oraz są wielofunkcyjne [Kerzner 2013]. Zarządzanie projektami to zdyscyplinowane wykorzystanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w celu realizacji działań projektowych spełniających wymagania projektu [PMI 2013]. Opracowanie przez wojsko USA w latach 50. XX w. metody PERT (*Planning and Evaluation Research Techniques*) oraz niemal jednocześnie przez francuski koncern Dupont metody CPM (*Critical Path Method*) stanowiły pierwsze narzędzia na potrzeby zarządzania projektami i były kamieniami milowymi rozwoju nowej dyscypliny.

W przeciwieństwie do zarządzania zmianami zarządzanie projektami bardzo szybko zaczęło gromadzić i upowszechniać tzw. dobre praktyki, które z czasem zostały zawarte w metodykach zarządzania projektami. Do najbardziej znanych metodyk należą PMBoK (PMI), PRINCE (OGC) oraz Competence Baseline (IPMA). Mimo to odsetek projektów zakończonych porażką jest na przestrzeni lat – podobnie jak w przypadku zmian – wciąż niepokojąco wysoki: według różnych badań waha się od 60 do 80%. Na przykład zbiorcze zestawienie wyników 49 badań nad poważnymi projektami pokazuje, że zawodzą one w 67-81% przypadków [King, Peterson 2007; za: Hornstein 2015, s. 5].

Projekty i zmiany, jako przedsięwzięcia realizowane w ramach organizacji, wykazują wiele istotnych podobieństw; mają charakter procesu, są niepowtarzalne (unikatowe), wykorzystują zróżnicowane zasoby i mają międzyfunkcjonalny charakter. Oba można traktować jako procesy uczenia się [Todnem 2005, s. 375], a także na ogół mają pewne ograniczone ramy czasowe. Te dziedziny – zarządzanie zmianami i zarządzanie projektami – zajmują się zatem dokonywaniem określonych przekształceń w dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa, robią to jednak w nieco inny sposób i inaczej rozkładają akcenty.

Specjaliści z zakresu Change Management, którzy wywodzą się tradycyjnie z nauk społecznych, koncentrują się głównie na ludzkich, organizacyjnych oraz politycznych aspektach zmian oraz mają tendencję do unikania podejścia zorientowanego na zadanie i proces [Kotter, Schlesinger 2008]. Zwykle nie posiadają oni technicznego *know-how* i w niewielkim stopniu skupiają swoją uwagę na celach projektu – dążąc raczej do realizacji celów związanych ze zrozumieniem i akceptacją zmian oraz rozwiązywaniem problemów wśród osób dotkniętych zmianą [Parker i in. 2013, s. 14]. Menadżerowie ds. zarządzania zmianami korzystają na ogół z metod i narzędzi wypracowanych w ramach Organizational Development, ale można sądzić, że to tylko część umiejętności przydatnych w tej dziedzinie.

Zarządzanie zmianami nie wypracowało bowiem dotychczas całościowej, usystematyzowanej bazy wiedzy ważnej z punktu widzenia wdrażania zmian. Nie stworzyło też zbioru dobrych praktyk mogących stanowić rekomendowaną metodykę dla praktyków. Pierwszą taką próbą jest powołanie w 2008 roku Change Management Institute oraz opublikowanie zbioru standardów zarządzania zmianami w formie podręcznika z zamiarem przyszłej certyfikacji kompetencji z tego zakresu.

Z kolei zarządzanie projektami ze swoją techniczno-inżynierską genezą od początku rozwijało silnie zadaniowe podejście do zarządzania, nie dostrzegając całej sfery społeczno-psychologicznej. Do takich problemów tradycyjnie lekceważonych przez kierowników projektów można zaliczyć chociażby zagadnienia przywództwa, polityki firmy i walki o władzę, zarządzania interesariuszami, barier kulturowych, problemów motywacyjnych i komunikacyjnych, rozwiązywania konfliktów, oporu wobec zmian i wiele innych [Turner, Müller 2007]. Takie podejście skutkuje powstawaniem (zwłaszcza w dużych wdrożeniach) licznych problemów, które powodują mniej niż optymalne wyniki, a w konsekwencji w znacznym stopniu przyczyniają się do niepowodzenia projektu. Problemy te wynikają najczęściej właśnie z pomijania wpływu społecznego i psychologicznych aspektów zmian [King, Peterson 2007; za: Hornstein 2015, s. 5].

Można więc powiedzieć, że dotychczas zarządzanie projektami w niedostatecznym stopniu uwzględniało aspekty ludzkie, organizacyjne i polityczne, choć trzeba przyznać, że tutaj również sytuacja powoli się zmienia. Zagadnienia te zdobywają stopniowo uwagę międzynarodowych gremiów rozpowszechniających i certyfikujących wiedzę z zakresu zarządzania projektami. Na przykład w piątej edycji PMBoK z 2013 roku pojawił się nowy obszar wiedzy: Stakeholder Management (we wcześniejszych wydaniach Procesy Identify Stakeholders oraz Manage Stakeholders Expectations znajdowały się w obszarze wiedzy dotyczącym komunikacji), a więc budowania polityki projektu, która ma ogromne znaczenie zwłaszcza w przypadku projektów publicznych.

W związku z tym warto postawić pytanie, w jaki sposób obie te dziedziny mogą czerpać ze swojego dorobku: koncepcji, metodyk i narzędzi, aby podnieść skuteczność realizowanych przedsięwzięć.

3. Wykorzystanie zarządzania projektami w procesach wprowadzania zmian organizacyjnych

W literaturze przedmiotu często podkreśla się brak jasnych wskazówek i standardów dotyczących zarządzania zmianami, mimo istnienia wielu modeli opisujących proces wdrażania zmian [Todnem 2005]. Ponieważ zmiany organizacyjne można traktować jako specyficzne projekty lub programy, warto wykorzystywać w ich przeprowadzaniu umiejętności, metody i narzędzia z dziedziny zarządzania projektami [Dover 2003; Leybourne 2007; Biedenbach, Söderholm 2008; Oswick, Robertson 2009; Crawford, Hassner-Nahmias 2010]. Przede wszystkim sensowne wydaje się zastosowanie w zarządzaniu zmianami większości zasad (pryncypiów) opisanych w metodyce PRINCE2, takich jak: ciągła zasadność biznesowa, korzystanie z doświadczeń, jasno zdefiniowane role i obowiązki, zarządzanie etapowe oraz koncentracja na produktach. Te zasady stanowią zbiór dobrych praktyk i nakazów przewodnich decydujących o tym, czy projekt jest realizowany zgodnie z metodyką. Uzasadnienie wykorzystania tych pryncypiów w odniesieniu do wdrażania zmian zawiera tabela 1.

Tabela 1. Uzasadnienie wykorzystania niektórych pryncypiów PRINCE2 w procesach wdrażania zmianami

Pryncypium PRINCE2	Zastosowanie w zarządzaniu zmianami
Ciągła zasadność biznesowa	Pracownicy muszą uznać, że wprowadzenie zmian jest konieczne i pilne, w przeciwnym razie znajdą setki sposobów na wycofanie się ze współpracy. Aby uzyskać poparcie przedstawicieli top managementu oraz pracowników, uzasadnienie wprowadzania zmian musi zostać przygotowane na podstawie niepodważalnych danych biznesowych oraz zawierać prawdopodobne skutki pozostawienia bieżącej sytuacji bez zmian. Uzasadnienie biznesowe powinno jasno pokazywać, jaki ma być oczekiwany efekt zmian i jakie korzyści mają z tego wynikać, a także uwzględniać szacunkowe koszty zmian [Cohen 2008].
Korzystanie z doświadczeń	Rozpoczynając proces transformacji, powinno się sięgać do wcześniejszych doświadczeń związanych ze zmianami, jeżeli nie własnych, to innych firm. Lepiej uczyć się na już popełnionych błędach – oszczędza to czas, koszty i wysiłek wielu ludzi. Udokumentowanie zdobytych doświadczeń, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych (tzw. <i>lessons learned</i>), pomogłoby w planowaniu przyszłych projektów zmian [Parker i in. 2013].
Jasno zdefiniowane role i obowiązki	Klarowny podział zadań i odpowiedzialności za różne działania prowadzone w ramach transformacji usprawnia i przyspiesza proces zmian – ludzie wiedzą, kto za co odpowiada i do kogo zwrócić się z określonym problemem. Wymaga to określenia ról w ramach koalicji na rzecz zmian (która powinna stopniowo się poszerzać). Dwie podstawowe role menedżerów są związane z procesem i kontrolą [Crawford 2011].
Zarządzanie etapowe	Podtrzymywanie motywacji pracowników i impetu zmian w trakcie długo trwających transformacji wymaga wyznaczenia kamieni milowych, które będą okazją do pokazania ludziom nawet drobnych, ale konkretnych i trudnych do podważenia efektów zmian (dane ilościowe – wskaźniki, trendy). Kamienie milowe wyznaczają pewne etapy zmian, ale przede wszystkim mają przeciwdziałać znużeniu chaosem zmian, możliwie szybko demonstrując niewielkie sukcesy na drodze do wyznaczonego celu. Pozwalają też kierownictwu zweryfikować wizję zmian oraz nagrodzić i docenić osoby najbardziej zaangażowane w proces transformacji [Kotter 2007]. Wykorzystanie podejścia etapowego i zaplanowanie szczegółów każdego kolejnego etapu po osiągnięciu postępu na obecnym etapie wzmocniłoby proces bieżącego planowania zmian poprzez odpowiednie postępowanie z korektami i poprawkami, które niechybnie będą się pojawiać [Parker i in. 2013].
Koncentracja na produktach	Pracownicy muszą mieć poczucie sensu wszystkich przeprowadzanych działań, dlatego cały proces transformacji stale powinien odwoływać się do nakreślonej wizji zmian i oczekiwanego efektu, jakie te zmiany mają firmie przynieść. Bez ciągłego „pilnowania” celu proces transformacji może się rozmyć – zamienić się z czasem w wiele niespójnych i niezrozumiałych przedsięwzięć, podejmowanych w różnych częściach organizacji [Kotter 2007].

Źródło: opracowanie własne.

Możliwość poprawy praktyk z zakresu zarządzania zmianami tkwi również w wykorzystaniu niektórych procesów realizowanych zwykle w ramach projektów, które sprawiają, że przeprowadzanie transformacji będzie bardziej odpowiadało rzeczywistości ciągłych zmian biznesowych. Do procesów tych należą [Parker i in. 2013]:

1. Osiąganie celów. Przy wysokim wskaźniku niepowodzenia projektów zmian, na który zwracają uwagę różne badania [Hughes 2007], do procesu wdrażania zmian mógłby zostać włączony proces. Byłby on wykorzystywany w celu podsumowania i sprawdzenia, jaki jest rzeczywisty rezultat zmian, co zostało zrobione w odniesieniu do założonych celów projektu. Przez cały czas trwania projektu należy monitorować, czy zmiany, które są wprowadzane, działają i czy dokonywany jest postęp. Kluczowym elementem takiego monitorowania jest sprawdzanie, na ile obecnie realizowane cele są nadal właściwe, i zachowanie sobie możliwości przerwania pracy nad nimi, rozpoczęcia realizacji nowych celów lub kontynuowania dotychczasowego kursu.

2. Delegowanie uprawnień. Proces delegowania i późniejszej akceptacji pakietów roboczych może być wykorzystywany w obszarze CM w celu przekazywania konkretnych zadań i obowiązków osobom fizycznym lub jednostkom biznesowym. Włączenie tego procesu poprawiłoby wiodące modele wdrażania zmian, które nie przywiązują należytej uwagi do kwestii delegowania określonych zakresów prac związanych z projektem zespołom pracowników lub liderom zmian.

3. Analiza ryzyka. Zgodnie z wytycznymi PMBoK i PRINCE2 zarządzanie ryzykiem jest integralną częścią cyklu życia projektu, z sześcioma wyraźnie określonymi procesami: planowania zarządzania ryzykiem, identyfikacji ryzyka, jakościowej analizy ryzyka, ilościowej analizy ryzyka, planowania reakcji na ryzyko, monitorowania i kontroli ryzyka [PMI 2008; OGC 2010]. Uwzględnienie w obu metodykach identyfikacji i planowania działań wobec ryzyka dobrze pasuje do CM, gdyż w procesie zmian zwykle pojawia się wiele ryzyk, na które warto się przygotować, a tymczasem temat ten jest przez liderów zmian całkowicie pomijany.

4. Wykorzystanie dorobku Change Management w zarządzaniu projektami

W dziedzinie zarządzania projektami zmiany organizacyjne zostały uznane za odrębny rodzaj projektu lub programu [Partington 1996], który spowodował wzrost zainteresowania badawczego [Crawford, Hassner-Nahmias 2010, s. 3]. Wielu badaczy uznało, że wykorzystanie najbardziej efektywnych modeli, metod i procesów z zakresu zarządzania zmianami może potencjalnie poprawić szanse na sukces realizowanych projektów [Levasseur 2010; Hornstein 2015].

Zarządzanie projektami od początku swojego rozwoju zdecydowanie ciążyło w kierunku techniczno-narzędziowym (zarządzanie kosztami, czasem, jakością, ryzykiem itd.), co znajduje wyraz m.in. w poszukiwaniu czynników sukcesu głównie

wśród aspektów technicznych, systemów, software'u itd. [Hornstein 2015]. Kierownicy projektów (KP) nie zwracają na ogół uwagi na takie aspekty, jak angażowanie ludzi, opór wobec zmian itd., bo i tak są przeciążeni pracą i odpowiedzialnością, a poza tym nie mają odpowiedniej wiedzy i doświadczenia z zakresu zarządzania zmianami. W ostatniej dekadzie wśród zarządzających projektami wyraźnie jednak rośnie świadomość znaczenia czynnika ludzkiego. PMI już oficjalnie potwierdza włączenie zarządzania zmianami organizacyjnymi do czynników sukcesu projektu (w 2014 r. PMI włączyło do programu konferencji Research and Education Conference zagadnienia zarządzania zmianami).

Pomimo tych pozytywnych sygnałów wspomniane zagadnienia wciąż mają niewielką reprezentację w literaturze przedmiotu. Uznając, że zmiany są integralną częścią procesu inicjowania, zarządzania, wdrażania i kontynuowania projektu, żaden obszar PMBoK nie zajmuje się konkretnie ludzkimi zagadnieniami zmian i ich wpływem na sukces wdrażania projektu [Griffith-Cooper, King 2007]. Obecnie PMI rozpoznaje 42 procesy, które dzielą się na pięć podstawowych grup procesów i dziesięć obszarów wiedzy typowych dla prawie wszystkich projektów [PMI 2013]. Project Human Resources Management pojawia się jako jeden z obszarów wiedzy, ale nie ma w nim zarządzania zmianą organizacyjną. W jego ramach uwzględniono cztery procesy:

1. planowanie zasobów ludzkich,
2. pozyskiwanie członków zespołu,
3. rozwój zespołu projektowego,
4. zarządzanie zespołem.

Żaden z nich nie odnosi się jednak w jakikolwiek sposób do zmian organizacyjnych. Nie odwołuje się do niego również pozostałych dziewięć obszarów wiedzy oraz pięć grup procesów zidentyfikowanych przez PMI.

Ponadto standardy zarządzania projektami uwzględniają wprawdzie zarządzanie komunikacją i stakeholders, ale nie przywiązują wagi do kształtowania umiejętności zarządzania zmianami organizacyjnymi i behawioralnymi, które zidentyfikowano w modelach zmian np. Johna Kottera. Niektórzy badacze formułują wnioski, że aby poprawić skuteczność wdrażania projektów, project managerowie powinni zostać zapoznani (przeszkoleni) ze sposobami wdrażania zmian organizacyjnych (np. z modelem Johna Kottera, który integruje wspomniane wyżej społeczno-psychologiczne perspektywy) [Levasseur 2010; Hornstein 2015], lub wprost rekomendują włączanie kierowania zmianami w zakres umiejętności kierowników projektów [Cicmil i in. 2006, za: Hornstein 2015, s. 293]. Kierownicy projektów powinni zatem angażować się w działania wykraczające poza tradycyjny program kontroli i uwzględnić w swoich umiejętnościach zdolność kierowania projektami zmian organizacyjnych. Organizacje certyfikujące wiedzę projektową muszą zatem jak najszybciej włączyć ważne z punktu widzenia CM zagadnienia w swoje wymagania kwalifikacyjne.

Wydaje się, że o ile wiele metod i narzędzi z dziedziny zarządzania projektami doskonale wpasowuje się w potrzeby zarządzania zmianami, o tyle kwestia uzupeł-

nienia dobrych praktyk w odwrotnym kierunku już nie jest taka oczywista [Parker i in. 2013, s. 13]. Sukces projektu w dużym stopniu zależy od tego, czy pracownicy zaakceptują wprowadzane zmiany, jak skuteczne będzie przywództwo, jak duży opór okaże się wobec zmian, jak dobre dopasowanie kulturowe oraz jak duża satysfakcja użytkownika/klienta [Hornstein 2015, s. 293]. Można więc zidentyfikować kilka zagadnień, które należałoby włączyć do praktyki zarządzania projektami z uwagi na ich wpływ na ostateczne powodzenie przedsięwzięcia:

Przywództwo. W PM zbyt duży nacisk kładzie się na kontrolę zmian, a zbyt mały na przywództwo zmian. Kontrola zmian to wspólny wysiłek mający na celu skoordynowanie zmian we wszystkich obszarach wiedzy, o których mowa w PMBoK [PMI 2008]. W PMBOK temat kontroli zmian (określanej też mylnie jako „zarządzanie zmianą”) wchodzi w zakres wiedzy o zarządzaniu integralnością projektu i zarządzaniu zakresem projektu. Każdy projekt powinien mieć system kontroli zmian, który określa sposób ich śledzenia, zatwierdzania i dokumentowania (w stosunku do planu), gdyż zmiany takie są nieuchronne i na pewno się pojawią. Korzystanie z systemu kontroli zmian wymaga dołożenia należytej staranności w celu ustalenia, w jaki sposób zmiana wpływa na zasoby, harmonogram, jakość i koszty. Wejścia i wyjścia procesu kontroli zmian są różne, ale proces kontroli jest zwykle taki sam [Griffith-Cooper, King 2007, s. 17].

Przywództwo zmian dotyczy natomiast czegoś zupełnie innego – odnosi się do zestawu zasad, technik lub działań zastosowanych do ludzkich aspektów realizacji zmian, aby wpłynąć na wewnętrzną akceptację przy jednoczesnym ograniczeniu oporu wobec zmian [Griffith-Cooper, King 2007, s. 17]. Wewnętrzna akceptacja to indywidualna internalizacja zmiany – świadomie dokonany wybór. Przywództwo zmian koncentruje się na wewnętrznej motywacji jednostek (zarówno członków personelu, jak i kierownictwa), które podlegają zmianie lub ją definiują. Profesjonalne przywództwo w zakresie zmian to współpraca pomiędzy liderami i personelem, w ramach której obie strony wspólnie konstruują zmiany. Przywództwo zmian polega na stosowaniu zasad, technik i zaleceń, aby wpływać na istotne społeczne aspekty realizacji ważnych inicjatyw [Anderson, Ackerman-Anderson 2001]. Najważniejszymi elementami skutecznego przywództwa w zakresie zmian jest dwukierunkowa komunikacja z interesariuszami, wzbudzanie zaangażowania pracowników i udzielanie wsparcia.

Angażowanie pracowników. Odpowiedzialni za procesy zarządzania projektami muszą od samego początku zastanowić się, jak zaangażować pracowników, aby każdy z nich postrzegał zmianę jako własną, a nie narzuconą. Myungweon Choi w swoim przeglądowym artykule na temat zaangażowania pracowników w proces zmian potwierdził znaczenie tego zagadnienia i zidentyfikował cztery postawy pracowników wobec zmian organizacyjnych: gotowość na zmiany, zaangażowanie w zmiany, otwartość na zmiany i cynizm dotyczący zmiany organizacyjnej [Choi 2011]. Aktywne zaangażowanie pracowników w tworzenie zmiany wiąże się z pozytywnym spojrzeniem na zmianę.

Opór wobec zmian. Pomyślnie wdrożenie projektu jest przynajmniej częściowo funkcją tego, jak duży jest wpływ użytkowników na przyszłe zmiany w pracy. Stopień, w jakim pracownicy uczestniczą w procesie definiowania, a potem realizacji projektu, wpływa na wielkość oporu wobec zmian [Laframboise i in. 2003; Lundy, Morin 2013; za: Hornstein 2015, s. 293]. Tak więc na opór może wpływać obecność lub brak zaangażowania w proces decyzyjny. Są to problemy, które tradycyjnie należą do obszaru zarządzania zmianą organizacyjną, ale wiele zespołów projektowych nie uwzględnia ich w swojej praktyce z uwagi na brak świadomości ich znaczenia i/lub umiejętności ich niwelowania. Trzy czynniki, które są krytyczne dla zmniejszenia oporu podczas zmiany, to odpowiedniość, wartościowość i wsparcie [Holt i in. 2003; za: Griffith-Cooper, King 2007, s. 17]. Odpowiedniość to stopień, w jakim pracownicy postrzegają, że „zmiana będzie odpowiedzią na istotne potrzeby organizacji”. Wartościowość to postrzeganie osobistych korzyści z projektu, a trzeci czynnik oznacza odczuwanie formalnego i nieformalnego wsparcia ze strony przywództwa.

Komunikacja z interesariuszami. Metodyki zarządzania projektami i programami uwzględniają komunikację i zarządzanie interesariuszami – zagadnienia uznawane jako bardzo ważne w zarządzaniu zmianami. Standardy te nie odnoszą się jednak konkretnie do wiedzy i umiejętności wymaganych od ludzi zmiany postaw i umiejętności. W opisach większości modeli zarządzania zmianami podkreśla się znaczenie dwustronnej komunikacji między liderami a kluczowymi klientami (np. sponsorem, beneficjentem, użytkownikiem, klientem końcowym) oraz innymi ważnymi interesariuszami projektu we wszystkich jego fazach. Komunikaty mogą się różnić w zależności od odbiorców, ale komunikacja powinna wykraczać poza samo informowanie lub mówienie [Griffith-Cooper, King 2007, s. 16]. Dobra komunikacja oznacza ustanowienie wielu poziomów i kanałów wymiany informacji; stworzenie możliwości dialogu; opisanie konkretnych wymaganych zachowań i wyrażanie zwrotnych opinii na ich temat.

5. Zakończenie

Zarządzanie projektami i zarządzanie zmianami są ściśle ze sobą powiązane, gdyż konsekwencją wdrożenia projektu zawsze jest zmiana, a sposób, w jaki jest ona zarządzana, wpływa na powodzenie projektu. Istnieją między nimi pewne ważne różnice, np. obydwa te podejścia używają różnych terminologii i metodologii, a kierujący nimi liderzy mają odmienne wykształcenie i często wywodzą się z różnych części organizacji [Hornstein 2015, s. 295]. Co za tym idzie, posiadają różne umiejętności i kompetencje [Crawford, Hassner-Nahmias 2010]. Jednak obie te dyscypliny powinny się wzajemnie uzupełniać, gdyż pozwoli to na efektywniejsze i skuteczniejsze zarządzanie – zarówno zmianami, jak i projektami.

W przypadku wdrażania zmian proces zarządzania mógłby skorzystać z bogatej bazy wiedzy i dobrych praktyk ujętych w postaci metodyk zarządzania projektami,

które oferują wiele przydatnych metod i narzędzi służących większej dyscyplinie przeprowadzania przedsięwzięć. Zarządzanie zmianami zdaje się bowiem cierpieć na niedostatek technik pozwalających monitorować i kontrolować przebieg transformacji. Wykorzystanie narzędzi i praktyk PM do CM jest jednak ograniczone naturą zmian. Metodyki PM – jak nietrudno zauważyć – pasują dość dobrze do modelu zmian „przerywanej równowagi”, niekoniecznie zaś mogą się sprawdzać w „nowej normalności”. Przez dekady organizacje współewoluowały wraz z postęпами w technologii, oczekiwaniach społecznych, globalizacji działalności gospodarczej itd. Te zmiany otoczenia przedsiębiorstw można opisywać w kategoriach „przerywanej równowagi” (*punctuated equilibrium*), która oznaczała, że każdy aspekt środowiska zmieniał się powoli i stopniowo przez wiele lat, po czym następował szybki i radykalny postęp.

W takich warunkach zmiany organizacyjne przebiegały według podobnego wzorca: okresowe epizody transformacyjne zmuszały przedsiębiorstwa do rozwijania nowych umiejętności i sposobów wykonywania zadań, innego kierowania ludźmi czy organizowania pracy. Zmiany takie miały zwykle określony początek i koniec. Jednak wydaje się, że od pewnego czasu otoczenie organizacji zmierza ku „nowej normalności”. Raport Institute for Corporate Productivity [Raport i4cp] z 2014 roku pokazuje, że ponad 64% firm doświadczyło gwałtownych, głębokich zmian w ostatnich dwóch latach. Takie wstrząsy zdarzają się przedsiębiorstwom stale, a ponieważ organizacje stają się coraz bardziej kompleksowe i wzajemnie powiązane, jakakolwiek zmiana w systemie może być odczuwana wszędzie i przez wszystkich. „Nowa normalność” oznacza, że dla wielu przedsiębiorstw nie ma już okresów spokoju i ewolucyjnych, powolnych zmian – a raczej płynne przechodzenie od jednej głębokiej zmiany do kolejnej, przy stałym rozwijaniu nowych umiejętności w odpowiedzi na wymagania otoczenia [Worley, Mohrman 2014].

Z drugiej strony metodologia realizacji projektów mogłaby zostać wzbogacona o zagadnienia społeczno-organizacyjne związane z budowaniem zaangażowania, wsparcia dla pracowników czy redukowaniem oporu wobec zmian. Bołączką zarządzania projektami jest bowiem zbyt duże ciążenie ku zagadnieniom techniczno-kontrolnym i zaniedbywanie czynników behawioralnych. Odkąd zaczęto sobie zdawać sprawę, że powodzenie projektu dużo bardziej zależy od zagadnień komunikacji i budowania dobrych więzi między członkami zespołu, gdyż daje to gwarancję skutecznej integracji wiedzy różnych specjalistów i sprawnej realizacji procesów, znacząco wzrosło zainteresowanie „ludzkim” wymiarem PM. Wykorzystanie dorobku CM w zarządzaniu projektami jest jednak ograniczone do tych projektów, które są związane z przekształcaniami postaw i zachowań pracowników.

Wydaje się, że korzystając z syntezy obu podejść, tj. zarządzania zmianami i zarządzania projektami, organizacje mogą skuteczniej i efektywniej przeprowadzać zarówno projekty, jak i zmiany. Kierownicy projektów i zarządzający zmianami mogą się od siebie wiele nauczyć, a obie dyscypliny mają dzięki temu szanse na szybszy rozwój.

Literatura

- Anderson D., Ackerman-Anderson L., 2001, *Beyond Change Management*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Ashkenas R., 2013, *Change Management Needs to Change*, HBR.
- Biedenbach T., Söderholm A., 2008, *The Challenge of Organizing Change in Hypercompetitive Industries: A Literature Review*, „Journal of Change Management”, vol. 8, z. 2.
- Choi M., 2011, *Employees' attitudes toward organizational change: a literature review*, „Human Resources Management”, nr 50(4).
- Cohen D., 2008, *Sedno zmian*, Harvard Business Press, Helion.
- Crawford L.H., 2011, *Adding change implementation to the project manager's toolkit, Adding change implementation to the project manager's toolkit*, 8th Annual Project Management Australia (PMOz) conference, Sydney, Australia.
- Crawford L.H., Hassner-Nahmias A., 2010, *Competencies for managing change*, „International Journal of Project Management”, no. 28.
- Dover P., 2003, *Change agents at work: Lessons from Siemens Nixdorf*, „Journal of Change Management”, vol. 3.
- Griffith-Cooper B., King K., 2007, *The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership*, Performance Improvement, nr 46.
- Hornstein H.A., 2015, *The integration of project management and organizational change*, „International Journal of Project Management”, nr 33.
- Hughes M., 2007, *The Tools and Techniques of Change Management*, „Journal of Change Management”, vol. 7, z. 1.
- Kanter R.M., Stein B.A., Jick T.D., 1992, *The Challenge of Organizational Change*, The Free Press, New York.
- Kerzner, H., 2013, *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, John Wiley & Sons, Hoboken, N.J.
- Kotter J., 1996, *Jak przeprowadzić transformację firmy*, HBR School Press, Helion, Gliwice.
- Kotter J., 2007, *Przewodzenie procesowi zmian: przyczyny niepowodzeń*, [w:] HBR Scholl Press, *Przywództwo w procesie zmian*, Helion, Gliwice.
- Kotter J., Schlesinger L.A., 2008, *Choosing strategies for change*, HBR School Press, s. 86.
- Levasseur R.E., 2010, *People skills: ensuring project success – a change management perspective*, „Interfaces” nr 40 (2).
- Leybourne S.A., 2007, *The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory*, „Project Management Journal”, no. 38 (1).
- Luecke, R., 2003, *Managing Change and Transition*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- OGC, 2010, *PRINCE2 – Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Londyn.
- Oswick C., Robertson M., 2009, *Boundary Objects Reconsidered: from Bridges and Anchors to Barriades and Mazes*, „Journal of Change Management”, vol. 9, iss. 2.
- Parker D.W., Charlton J., Ribeiro A., Pathak R.D., 2013, *Integration of project-based management and change management: intervention methodology*, Int. J. „Product Performance Management”, no. 62 (5).
- Partington, D., 1996, *The project management of organizational change*, Int. J. „Project Management”, no. 14 (1).
- PMI, 2008, *PMBOK Guide, Fourth Edition*, https://www.works.gov.bh/English/ourstrategy/Project%20Management/Documents/Other%20PM%20Resources/PMBOKGuideFourthEdition_protected.pdf.
- Project Management Institute 2013 ANNUAL REPORT: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/about/annual-reports/pmi-annual-report-consolidated-financials-2013.pdf?la=en>.

- Raport i4cp: <http://www.i4cp.com/trendwatchers/2014/04/16/from-march-madness-to-market-madnessbuilding-agile-workforce-planning-and-analytics-capability>.
- Todnem R., 2005, *Organisational Change Management: A Critical Review*, „Journal of Change Management”, vol. 5, nr 4, December.
- Turner J.R., Müller R., 2007, *The Project Manager's Leadership Style As A Success Factor On Projects: A Literature Review*, „International Journal of Projekt Management”, nr 25, s. 21-32.
- Worley C.G., Mohrman S.A., 2014, *Is Change Management Obsolete?*, „Special Issue of Organizational Dynamics”, vol. 43, iss. 3.