Anna Kryczka[1]

Możliwości wykorzystania tradycyjnych metod zarządzania projektami w organizacjach turkusowych

Possibilities of using traditional project management methods in teal organizations

Streszczenie: Tradycyjne zarządzanie projektami (ang. Traditional Project Management-TPM) zyskało ogromną popularność w minionym stuleciu ze względu na skuteczność w wielu dziedzinach biznesu. Obecnie pojawiają się jednak nowe struktury zadaniowe tj. samosterujące się zespoły i samozarządzające organizacje, gdzie specyfika pracy znacząco różni się od tych wykorzystujących tradycyjne metody zarządzania. Autorka poszukuje odpowiedzi na pytanie, czy tradycyjne metody zarządzania projektami sprawdzają się w nowych, opartych na wartościach, strukturach organizacyjnych? Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, czy tradycyjne metody zarządzania projektami wykorzystywane są w samozarządzających się organizacjach. Do realizacji celu wykorzystano analizę dostępnej literatury oraz badania własne autorki. Przeprowadzone badania pozwoliły wykazać, że wykorzystanie tradycyjnych metodyk zarządzania projektami w nowych typach organizacji, jest bardzo ograniczone, gdyż ich zasady są sprzeczne z ideą samozarządzających się organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, tradycyjne metody zarządzania projektami, organizacje turkusowe, holokracja.

Summary: Traditional project management (TPM) in the last century has gained huge popularity due to its efficiency in many areas of business. However, at the moment new structures like self-managing teams or self-managing organizations emerged. The way how work is organized there differs a lot from those organizations where TPM is used. The author is looking for an answer to the question if traditional project management methods

[1)] AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, Wydział Zarządzania.

work well in new, values-oriented, organizational structures? The purpose of this article is to examine whether traditional methods of project management are used in self-managing organizations. To achieve that goal author analyzed available literature and did own research (interviews with people directly involved in the project work in teal organizations). The conducted research allowed to show that the use of traditional management methodologies projects in new types of organization is very limited, because their principles are contrary to the idea of self-managing organizations.

Keywords: project management, traditional project management, teal organizations, holacracy.

JEL classification codes: L29, M19

Wstęp

Przeobrażenia zachodzące w dzisiejszych organizacjach i procesach zarządczych w naturalny sposób pociągają za sobą zmiany w zarządzaniu projektami[2]. Zarządzanie projektami, zgodnie z definicją Pietrasa i Szmidta, jest koncepcją zarządzania organizacją, opierającą się na identyfikacji, grupowaniu i realizacji zadań o wspólnym celu w ramach przedsięwzięć, czyli projektów. Jednak tradycyjne zarządzanie projektami, szeroko wykorzystywane w dzisiejszych organizacjach może już nie być adekwatnym sposobem prowadzenia projektów w nowoczesnych organizacjach.

Przykładem organizacji, w których styl kierowania jest odmienny od tradycyjnego, opartego na hierarchizacji są organizacje „turkusowe", nazywane inaczej samozarządzającymi się organizacjami[3]. Niestety problem ten nie był do tej dostatecznie zbadany w literaturze przedmiotu. Dlatego autorka niniejszej pracy na podstawie własnych badań oraz dostępnej literatury przedmiotu dokonuje przeglądu tradycyjnych metod zarządzania projektami, aby określić, czy ich założenia mogą się sprawdzić w organizacjach „turkusowych". Na potrzeby artykułu przeprowadzono częściowo ustrukturalizowane wywiady

[2] P.Pietras, M.Schmidt, *Zarządzanie projektami, wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont", Łódź 2003, s. 7.

[3] E. Beck-Krala, M. Staszkiewicz, *Samozarządzające się organizacje a zróżnicowanie zasobów pracy*, „Problemy różnorodności w zarządzaniu" Wyd. SIZ, Łódź 2017.

z osobami bezpośrednio związanymi z realizacją projektów w nowoczesnych organizacjach, opartych na pracy zespołów samosterujących. W pierwszej części artykułu przedstawiona została specyfika tradycyjnego zarządzania projektami, następnie przybliżono ideę organizacji „turkusowych" oraz zbadano problematykę zarządzania projektami w tego typu organizacjach. W kolejnej części zaprezentowano wyniki badań, dokonano porównania metod zarządzania projektami w tradycyjnych i „turkusowych" organizacjach oraz sformułowano wnioski.

Istota zarządzania projektami

Aby dyskusja w temacie realizacji projektów w organizacjach turkusowych mogła zaistnieć, koniecznym jest przybliżenie problematyki zarządzania projektami w tradycyjnym ujęciu. W literaturze przedmiotu spotkać można wiele definicji projektu. Jedną z najprostszych jest ta stworzona przez Jurana, który określa projekt jako problem przeznaczony do rozwiązania[4]. Bardziej złożoną definicję projektu przywołuje Lewis, wskazując, że projekt to wielozadaniowe zlecenie, dla którego określa się wymagania dotyczące wydajności, kosztów, czasu i zakresu oraz które wykonuje się tylko jednorazowo[5]. Wydaje się jednak, że najpełniejszą definicję projektu podają Wysocki i McGary, amerykańscy specjaliści w zakresie zarządzania projektami. Definiują oni projekt jako sekwencję niepowtarzalnych, złożonych i związanych ze sobą zadań, mających wspólny cel, przeznaczonych do wykonania w określonym terminie bez przekraczania ustalonego budżetu oraz zgodnie z założonymi wymaganiami[6]. W definicji Wysockiego i McGary'ego pierwszą wyróżnioną cechą projektu, jest sekwencyjność działań. Sekwencję działań w projekcie określać można na podstawie ponoszonych nakładów i oczekiwanych rezultatów. Zarówno projekt jak i jego poszczególne działania charakteryzują się niepowtarzalnością, co oznacza, że nie można ich powtórzyć w tych samych warunkach. Logiczną konsekwencją sekwencyjności działań w projekcie jest ich wzajemne powiązanie w taki sposób, że każde działanie wynika z poprzedniego. Dlatego niezmiernie ważne jest opracowanie logicznej sekwencji działań, tak aby rezultaty wcześniejszych etapów stanowiły jednocześnie nakłady na kolejne działania.

---

[4] J. P. Lewis, *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, Wyd. Helion, Gliwice 2005, s. 14.

[5] J.P.Lewis, *op.cit*., s. 14.

[6] R.K. Wysocki i R. McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wyd. OnePress, Gliwice 2005, s. 47.

Złożoność działań projektowych wymaga wykonania wielu różnorodnych czynności przez więcej niż jedną osobę. Przykładem niech będzie realizacja projektu budowlanego, gdzie różne grupy specjalistów (architektów, konstruktorów, murarzy) wykonują odmienne czynności w logicznym ciągu następstw. Kluczową cechą projektów jest dążenie w ich realizacji do jednego, konkretnego celu. Duży projekt może zostać podzielony na mniejsze podprojekty, same w sobie spełniające definicję odrębnego projektu. Ułatwia to zarządzanie i nadzór nad projektem, tworzenie harmonogramu oraz organizację poszczególnych działań. Jednak współzależność projektów tworzących złożoną całość powodują wyzwania związane z komunikacją.

Kolejną ważną cechą jest konieczność realizacji projektu w założonym czasie. Termin realizacji projektu może być narzucony przez zarządzających lub podmioty zewnętrzne, jak klient czy donator. W tym przypadku zespół realizujący projekt może nie mieć wpływu na datę zakończenia projektu i po upływie założonego czasu projekt zostaje zamknięty niezależnie od tego, jaki przyniósł rezultat.

Dalej, ważną charakterystyką jest ograniczoność zasobów, takich jak przykładowo liczba zaangażowanych osób, czas pracy urządzeń, czy środki finansowe (budżet). Limity te mogą być dostosowywane do aktualnych potrzeb projektu, lecz często zdarza się, że są ustalone odgórnie i każda zmiana wymaga zaangażowania osób zarządzających.

Projekt powinien zostać wykonany zgodnie z wymaganiami klienta, co oznacza, że produkt końcowy powinien zostać dostarczony jako zdolny do działania i o określonej, zatwierdzonej przez odbiorcę jakości. Trzeba jednak brać pod uwagę, że wymagania klienta w trakcie trwania projektu mogą się zmienić. Kierownik projektu musi być zatem gotowy na zmianę wymagań klienta lub na konieczność negocjacji zakresu projektu[7].

Każdy projekt określają parametry stanowiące model ograniczeń występujący w jego zarządzaniu. Na parametry składają się: zakres projektu, koszt projektu i czas projektu. Wszystkie trzy składowe są od siebie zależne i muszą być definiowane razem. Nie jest możliwa zmiana jednego z nich bez wpływu na pozostałe[8].

W zależności od przeznaczenia oraz specyfiki projektu, koniecznym jest wdrożenie odpowiedniego planu, metod oraz technik, dzięki którym zostanie on z sukcesem zrealizowany. Celowi temu służą metody zarządzania

[7] R. K. Wysocki, R. McGary, *op.cit*, s. 47-55.

[8] https://www.governica.com/Parametry_projektu [dostęp 26.01.2018].

projektami, które stanowią swoisty przewodnik, wskazujący jak poruszać się w przestrzeni projektowej. Dają kierownikowi projektu zestaw narzędzi niezbędnych do wykonania poszczególnych etapów projektu, dostarczając wręcz gotowych przepisów na prowadzenie projektu, a organizacjom umożliwiają wprowadzenie ujednoliconych procedur realizacji projektu.

Tradycyjne Zarządzanie Projektami (TPM)

W dziedzinie zarządzania projektami wyróżniamy dwa rodzaje podejścia do tematyki projektowej: tradycyjne (zarządcze, np. metodyka *Project Management Institute*[9] lub *Prince2*[10]) oraz nowoczesne (zwinne, adaptacyjne, dynamiczne, lekkie). Tradycyjne metodyki przedstawiają w sposób usystematyzowany zestaw sprawdzonych technik zarządzania projektami.

W tradycyjnym podejściu do projektów wymogiem zaistnienia projektu jest jego unikalność oraz cykliczność. Realizowany projekt przechodzi przez następujące po sobie, wskazane na rysunku nr 1 etapy, takie jak: definiowanie, planowanie, realizacja, monitorowanie i kontrolowanie oraz zamknięcie projektu. Na kolejne fazy projektu składają się zadania, służące jego realizacji. Do fazy definiowania zakresu projektu należą zadania dotyczące określenia: celu projektu, kryteriów sukcesu oraz rodzajów ryzyka. W fazie planowania projektu tworzony jest harmonogram projektu, ustalane są działania oraz definiowane potrzebne zasoby. Natomiast podczas realizacji projektu budowane są zespoły projektowe oraz realizowane są wcześniej zaplanowane działania. Do etapu monitorowania i kontroli postępów prac nad projektem zaliczane są wprowadzanie systemu kontroli oraz narzędzi i procesów kontroli zmian. Do najważniejszych zadań w etapie zamknięcia projektu należeć będą: dostarczenie rezultatów projektu, skompletowanie dokumentacji, zadbanie o akceptację ze strony klienta, przygotowanie raportu końcowego[11].

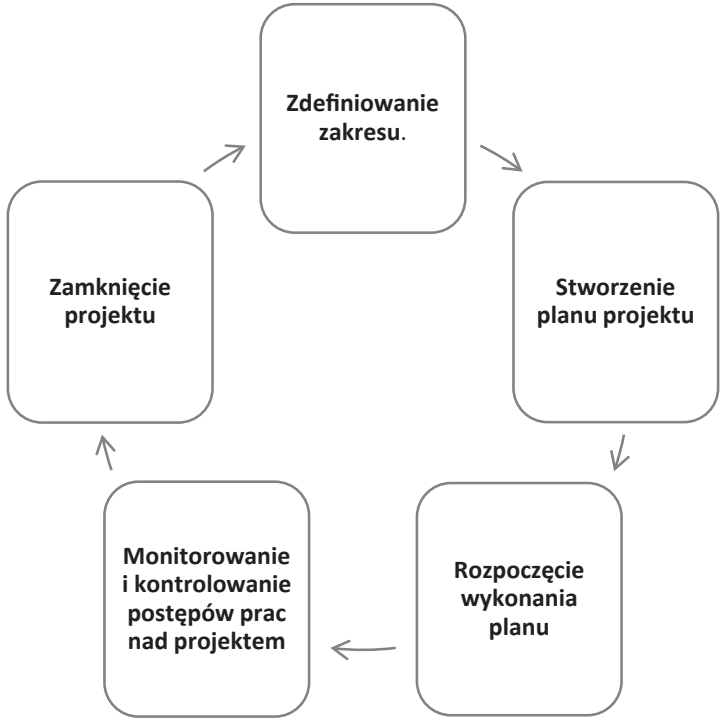
---

[9] *Project Management Institute, PMI* – międzynarodowe stowarzyszenie zrzeszające profesjonalistów w dziedzinie zarządzania projektami, powstało w 1969 w Pensylwani w *USA*. Jednym z działań PMI jest opracowywanie standardów zarządzania projektami. Najbardziej znanym ze standardów *PMI* zawierający zbiór wytycznych i najlepszych praktyk dotyczących zarządzania projektami jest *PMBoK guide.*

[10] Metodyka *PRINCE2* (*PRojects IN Controlled Environments* – projekty w sterowalnym środowisku) jest standardem zarządzania projektami, który został opublikowany w 1989 roku przez brytyjska agencję rządową jako zbiór najlepszych praktyk zarządzania projektami.

[11] R. K. Wysocki, R. McGary, *op.cit*, s. 47-55.

Rysunek 1. Etapy cyklu realizacji projektu w TPM



Źródło: opracowanie własne na podstawie R.K. Wysocki, R. McGary, Efektywne zarządzanie projektami, Wyd. OnePress, Gliwice 2005.

Szczególną rolę w tradycyjnym zarządzaniu projektami odgrywa kierownik, który ponosi pełną odpowiedzialność za powodzenie lub porażkę projektu. Szerokie spektrum zadań menedżera projektu dotyczy kierowania zespołem (budowanie zespołu, ustalanie priorytetów), zarządzania projektem (uruchamianie i zamykanie projektu, monitorowanie postępów) oraz utrzymywania relacji z interesariuszami. Ponadto kierownik projektu ma obowiązki zarówno w obszarze planowania (tworzenie planów oraz harmonogramu

projektu) jak i ogólnego zarządzania (wdrażanie narzędzi, standardów, strategii oraz planu komunikacji, monitorowanie budżetu i wydatków)[12].

Idea organizacji turkusowych i ich założenia

Organizacje turkusowe (ang. *Reinventing organizations* lub *Teal organizations*) zostały zidentyfikowane, opisane i rozpropagowane przez Laloux, który po zbadaniu kilkunastu organizacji wyróżnił trzy podstawowe cechy, jakie łącznie musi posiadać organizacja turkusowa, a mianowicie:

1. Samoorganizacja, charakteryzująca się spłaszczoną strukturą organizacyjną i funkcjonowaniem w oparciu o samozarządzające się zespoły;
2. Pełnia, pozwalająca na poczucie autentyczności w pracy, bycia akceptowanym oraz na brak potrzeby rozdzielenia życia zawodowego i prywatnego;
3. Cel ewolucyjny, oznaczający spójność misji i wizji organizacji z celami pracowników. Dostarcza inspiracji do działania oraz wyszukiwania nowych możliwości poprzez wsłuchiwanie się w potrzeby własne oraz otaczającej rzeczywistości[13].

Każdy z tych filarów objawia się w formie wielu konkretnych codziennych praktyk, które odbiegają – czasami delikatnie, czasami radykalnie – od tradycyjnie zaakceptowanych metod zarządzania[14]. Organizacje, które uznaje się za turkusowe różnią się od organizacji zarządzanych tradycyjnie (aktualnie najczęściej spotykanych) głównie strukturą organizacji, funkcjami sztabowymi, koordynowaniem działań, prowadzeniem projektów, procesem podejmowania decyzji, zarządzaniem kryzysem, wydajnością, obiegiem informacji oraz procesami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi[15]. Przykładowo w podejściu do procesów zarządczych, w warstwie operacyjno-zarządczej porzucane jest centralne planowanie i budżetowanie na rzecz prognozowania, które służy podejmowaniu optymalnych decyzji[16].

---

[12] https://kjarocka.pl/zarzadzanie-projektami/project-manager-opis-stanowiska-i-zakres-obowiazkow [dostęp 10.12.2018].

[13] A.Pluta, *Organizacja Turkusu – Możliwości i problemy wdrożenia*, „Gospodarowanie kapitałem ludzkim" Zeszyt nr 10, Szczecin 2016.

[14] F. Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio EMKA, Warszawa 2015, 2016, s. 73.

[15] F. Laloux, *op.cit,* s. 73.

[16] A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Wyd. Helion, Gliwice 2017 s. 39.

W literaturze przedmiotu organizacje turkusowe określane są również jako organizacje „bez szefów", których główną cechą jest odejście od tradycyjnego, hierarchicznego modelu zarządzania oraz szerokie delegowanie uprawnień na pracowników[17]. Dzięki odejściu od hierarchicznego modelu organizacje mogą dynamicznie przyjmować różne formy, które pasują do kontekstu, w którym funkcjonują. Najczęściej spotykane struktury to zespoły równoległe, sieci indywidualnego kontraktowania oraz zagnieżdżone zespoły[18]. Następuje też zmiana tradycyjnej relacji przełożony – podwładny, gdzie przełożony ściśle określa i kontroluje prawidłowość wykonania zleconych zadań na rzecz współpracy zespołowej pomiędzy pracownikami[19]. Juchnowicz określa organizację turkusową jako samoangażującą, której głównymi wyróżnikami są efektywne działania na rzecz organizacji, identyfikacja i stabilizacja, czyli fizyczne, emocjonalne i intelektualne przywiązanie do organizacji, pasja zawodowa oraz samodzielność działania w sytuacjach niestandardowych, zgodnie z interesem organizacji[20]. Organizacje turkusowe nazywane są również samozarządzającymi, gdzie występuje partycypacja decyzyjna pracowników, panuje wzajemne zaufanie, a pracownicy traktowani są podmiotowo, w sposób holistyczny[21].

Założyciele organizacji turkusowych mówią o swych organizacjach jako o żywym organizmie lub żywym systemie[22]. Organizacje te przyrównywane są do wielokomórkowych organizmów, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki współpracują ze sobą, zlecając sobie wykonywanie różnych zadań[23]. Przykładem organizacji stworzonej na wzór działania organizmu może być firma *Holacracy*, której nazwa pochodzi od holonu – bytu samodzielnego, ale będącego również częścią większego systemu, zwanego holakracją[24].

---

[17] B. Ziębicki, *Organizacje bez „szefów" – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?* „Humanizacja pracy" 4 (290), Szkoła Wyższa im. Pawła Włodkowica w Płocku, Płock 2017, s. 79.

[18] F. Laloux, *op.cit*, s. 376.

[19] A. Blikle, *op.cit*,. s. 43.

[20] M. Juchnowicz, *Organizacja samoangażująca w realiach polskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", nr 3(45),Warszawa 2017, s. 11-22.

[21] E. Beck-Krala, M. Staszkiewicz, *op. cit.*

[22] F. Laloux, *op.cit*, s. 73.

[23] A.Blikle, *op.cit,* s. 39.

[24] A. Biłyk, *Holokracje – empowerment w organizacji?*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty",1 (43), Warszawa 2017, s. 157-171.

Projekty w nowoczesnych organizacjach

Literatura przedmiotu pokazuje, że podejście do realizacji projektów w organizacjach samozarządzających różni się od tradycyjnego (tzw. kaskadowego) prowadzenia projektów. Najważniejsze różnice jakie się wyróżnia to: uproszczenie zadań zarządczych; odrzucenie większości formalności dotyczących planowania projektów (pisanie planu, pozyskiwanie zatwierdzenia, raportowanie postępu prac, wyjaśnianie wariantów, zmienianie harmonogramów oraz przeliczanie szacunków); zastąpienie idei jednoosobowego prowadzenia projektu zbiorową inteligencją systemu; naturalna priorytetyzacja projektów[25].

Przykładem „turkusowego" podejścia do zarządzania projektami jest firma produkująca gry Valve Corporation. Pracownicy tej firmy zachęcani są do odnalezienia projektu, w którym chcą uczestniczyć, na podstawie odpowiedzi na pytania m.in. o korzystność projektu zarówno dla pracownika jak i firmy. Za dobre projekty uznawane są te, w których ludzie widzą wartość i do realizacji których chętnie dołączają. Zespoły pracujące nad danym projektem często mają tymczasową strukturę wewnętrzną, z „liderem" danego projektu. Rola „lidera" nie jest typową rolą menadżerską, a służebną wobec zespołu i osoba ta jest przede wszystkim odpowiedzialna za przepływ informacji w projekcie[26].

Kolejnym przykładem na odmienne podejście do zarządzania projektami jest system holokracji (ang. *holacracy*). System ten został zapoczątkowany w firmie *Ternary Software* przez *Robertsona.* Określany jest jako sprecyzowana socjalna metodyka organizacji i zarządzania, której głównymi wyróżnikami są: konstytucja, która reguluje zasady współżycia danej organizacji; struktura organizacyjna, definiująca role i obszary decyzyjne pracowników; procesy podejmowania decyzji oraz zasady przeprowadzania zebrań[27]. Projekt w systemie holakracji jest zawsze rezultatem, do którego przypisany jest opiekun, czuwający nad jego realizacją. Cechą charakterystyczną projektu jest jego transparentność. Zgodnie z obowiązującymi przepisami holakracji zjawiska przypisywania projektów/zadań nie istnieje, a rola ma prawo odmowy realizacji projektu[28].

---

[25] F.Laloux, *Pracować inaczej*, str. 106.

[26] Valve Corporation, *Valve Przewodnik dla nowych pracowników*, Waszyngton 2012 Wyd. Valve Press https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf [dostęp 30.01.2019].

[27] L.B.Gouveia, *Holacracy as an alternative to organizations governance*, University Fernando Pessoa, Porto 2016.

[28] https://blog.holacracy.org/understanding-projects-and-project-teams-in-holacracy-a30d49c67c86 [dostęp 10.12.2018].

Metodyka badań

Na potrzeby niniejszego artykułu, w listopadzie 2018 roku, przeprowadzone zostały trzy tematyczne, częściowo ustrukturalizowane wywiady z możliwością swobodnej wypowiedzi. Ze względu na ograniczoną ilość oraz możliwość weryfikacji organizacji „turkusowych", dobór próby badawczej był celowy. Kryterium doboru osób było prowadzenie projektów lub posiadanie doświadczenia w ich realizacji w organizacjach „turkusowych", przynajmniej przez trzy lata. Wywiady miały charakter półotwarty, zostały sformułowane główne obszary problemowe, na temat których respondenci mogli swobodnie się wypowiedzieć. Problematyka pytań dotyczyła zarządzania projektami w organizacjach turkusowych oraz ogólnych praktyk stosowanych z zarządzaniu projektami i zespołami projektowymi, a w szczególności: harmonogramowania, budżetowania, inicjowania, priorytetyzowania, realizowania projektów oraz ich dokumentacji. Respondenci posiadali doświadczenie w prowadzeniu i realizacji projektów w branży przemysłowej (prowadniki przewodów oraz łożyska polimerowe), energii odnawialnej (energia wiatrowa) oraz consultingowej (wsparcie organizacji w budowaniu i rozwijaniu przestrzeni dla 'turkusowego' podejścia do organizacji pracy). Poniżej przedstawiono tabelę dotyczącą poruszanej problematyki zarządzania projektami oraz praktyk respondentów dotyczących badanych tematów.

Rysunek 2. Praktyki respondentów w danej problematyce zarządzania projektami

Problematyka	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3
Stosowane praktyki zarządzania projektami lub zespołami	Elastyczne podejście do projektów, brak ściśle określonych ram czasowych	Odejście od kaskadowego zarządzania projektami na rzecz zwinnego	Odejście od kaskadowego zarządzania projektami na rzecz dynamiki i zmienności
Sposób tworzenia harmonogramu	Określone kroki milowe bez ścisłego umiejscowienia w czasie	Jak w metodykach zwinnych	Elastyczne podejście do harmonogramu, często ulega zmianom
Tworzenie budżetu projektu	Ustalany szacunkowo przez zespół, bardzo często ulega zmianom	Budżet dopasowywany do możliwości w firmie, ustalany przez opiekuna klienta	Szacunkowe oraz zwinne podejście do budżetowania.

Konsekwencje personalne dot. niezrealizowania projektu w określonym, zakresie, czasie, budżecie	Brak konsekwencji, wyciągnięcie wniosków i nauka na przyszłość	Brak konsekwencji, wyciągnięcie wniosków i nauka na przyszłość	Wewnętrznie konsekwencje personalne nie są wyciągane, zewnętrznie zależnie od umowy z klientem
Decyzyjność dotycząca – inicjacji projektu, - przyjęcia projektu, - odpowiedzialności - zamknięcia projektu, - zespołu projektowego.	- Inicjatorem projektu może być każdy z pracowników - Projekt przyjmowany do realizacji decyzją pracowników w oparciu o istniejące zasoby - Lider zespołu czuwa nad realizacją projektu, współodpowiedzialność spoczywa na członkach zespołu - projekt zamykany decyzją zespołu - inicjatywa uczestniczenia w projekcie spoczywa na pracownikach	- Przesłanką do zainicjowania projektu jest wewnętrzna potrzeba zmiany lub rozwoju oraz zapotrzebowanie klienta - Ciągłe zainteresowanie klienta jest podstawą do przyjęcia projektu - odpowiedzialność za projekt spoczywa na opiekunie projektu (host) oraz zespole współtworzącym - projekt jest zamykany decyzją opiekuna projektu, gdy projekt nie osiąga zamierzonego rezultatu - Zespół tworzą naturalnie wyłaniający się członkowie, zainteresowani danym projektem	- Projekt jest efektem zgłoszonego napięcia przez pracownika - Zespół decyduje o przyjęciu projektu do realizacji - odpowiedzialność za projekt ponosi rola lub krąg - decyzję o zamknięciu projektu podejmuje rola lub krąg - Naturalnie wyłaniający się zespół w miarę zwiększania się projektu
Priorytetyzacja projektów	Zespół wybiera projekt, który ma największe możliwości realizacji	Każdy projekt jest ważny, jeżeli realizuje potrzebę klienta i przyczynia się do rozwoju firmy	Zależnie od ustalonej strategii organizacji odnośnie ważności projektów
Zarządzanie jakością, ryzykiem, zmianami	Jakość jest kontrolowana przez urzędy państwowe; elastyczne podejście do projektów obarczonych dużym ryzykiem	Podejście podobne jak tradycyjnych organizacjach, kontrola międzyzespołowa, narzędzie do zarządzania zmianą Liminal Pathway	Powoływane są role do zarządzania jakością, ryzykiem
Dokumentacja projektu	Obszerna dokumentacja techniczna, wymagana przez organy zewnętrzne, dokumentacja wewnętrzna ograniczona do minimum	Dokumentacja ograniczona do niezbędnego minimum, raportowanie podobne jak w Scrum, codzienne standupy i cotygodniowe retrospektywy	Niezbędne minimum, zależne od oczekiwań klienta

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Z przeprowadzonych wywiadów wynika, że podejście do realizacji projektów jest elastyczne, bliższe metodom zwinnym niż tradycyjnym. Praktyki zwinne zauważalne są w podejściu do harmonogramowania projektu, gdzie określane są przybliżone ramy realizowanego projektu oraz budżetu, który jest szacunkowy i korygowany w miarę potrzeb. Jeden z respondentów wyraźnie zaznaczył, że odnośnie realizacji projek-

tów w nowoczesnych firmach, które ze względu na struktury organizacyjne oraz zasady pracy można uznać za turkusowe odchodzi się od kaskadowego zarządzania projektami na rzecz metodyk zwinnych oraz nowatorskiej metodyki *Dragon Dreaming*[29]. Narzędzia, jakie są stosowane do wspierania realizacji projektu to narzędzia informatyczne typu *Assana* lub *Trello*[30]. Stosowana jest również metoda *business process review,* pozwalająca dokonywać systematycznych przeglądów procesów pod względem efektywności operacyjnej oraz dojrzałości w ramach budowanego systemu procesowego.

Podejmowanie decyzji, w zakresie inicjacji, przyjęcia oraz zamknięcia projektu, spoczywa na zespołach realizujących projekt. Odpowiedzialność za powodzenie projektu nie jest jednoosobowa, tylko spoczywa na zespole oraz liderze projektu (nazywanym czasem jako *host*). Przy złożonych projektach pojawia się rola superwizora, który czuwa nad prawidłowością przebiegu procesu. Z wypowiedzi respondentów jednoznacznie wynika, że niezrealizowanie założeń dotyczących projektu nie skutkuje konsekwencjami personalnymi. Ważnym jest, aby zespół przeanalizował, dlaczego cele projektu nie zostały osiągnięte, a wyciągnięte wnioski miały zastosowanie w przyszłych projektach.

Odnośnie priorytetyzowania projektów, każdy z respondentów wskazuje na różne podejście do tej tematyki, jednak w żadnym przypadku decyzja o przyjęciu projektu do realizacji nie jest podejmowana jednoosobowo na szczeblu menedżerskim. Projekty mają większą wartość dla organizacji, gdy cieszą się zainteresowaniem pracowników i, wokół których naturalnie wyłaniają się zespoły projektowe. Pracownicy sami decydują, które projekty są znaczące dla organizacji pod względem biznesowym oraz ciekawe z punktu widzenia rozwoju członków zespołu.

Bardzo dużą uwagę przywiązuje się do jakości rezultatów projektu. Kontrola jakości realizowana jest międzyzespołowo, powoływane są również w celu weryfikacji jakości: zespół, krąg lub pojedyncza rola. Uwagę zwraca wypowiedź jednej z osób odnośnie samokontroli pracowników: „w zarządzaniu w organizacjach turkusowych dużą wagę przykłada się do podnoszenia

[29] Metoda *Dragon Dreaming*, stworzona została przez Johna Crofta, bazuje na 25 latach doświadczeń australijskiej fundacji *Gaia Foundation* oraz na zrozumieniu przesłania tradycji Australijskich Aborygenów w połączeniu z szerokim wachlarzem wiedzy ekologicznej i systemowej. Metoda ta polega na sięganiu do źródeł i esencji kreatywności oraz czerpaniu z kolektywnej inteligencji i współpracy wszystkich zaangażowanych stron, http://dragondreaming.pl/.

[30] Trello, Assana to aplikacje internetowe do zarządzania projektami oraz tworzenia list z zadaniami.

samoświadomości. Wprowadzenie systemów do autokontroli pracowników pozwala podnieść ich sprawność i jakość wykonywanej pracy". To pracownik w pierwszej kolejności dba i jest odpowiedzialny za jakość wytwarzanego produktu lub usługi. Elastyczne jest podejście do zarządzania ryzykiem, czy zmianami. Jeden z respondentów zwraca uwagę, że stosują dedykowane narzędzie do zarządzania zmianą, którym jest *Liminal Path Way* Giseli Wendling[31].

Odnośnie dokumentacji projektów, każdy z respondentów wyraża, że jest ona ograniczona do minimum, zwykle zależna od potrzeb klienta. Raportowanie odbywa się na codziennych (tzw. *standup meetings*) lub cotygodniowych (*operational meetings, retrospectives*) spotkaniach zespołu.

Porównanie metod zarządzania projektami w tradycyjnych i „turkusowych" organizacjach

Na podstawie dostępnej literatury oraz zebranych materiałów z wywiadów obserwuje się, że podejście do realizacji projektów w organizacjach turkusowych charakteryzuje się dużą elastycznością i dynamiką. Tematy zarządcze w projektach realizowane są tu mniej restrykcyjnie niż np. w metodyce Prince2. Role i odpowiedzialność dotyczące takich kwestii jak zarządzanie jakością, zmianą, postępami czy ryzykiem nie są z nadania, lecz wyłaniają się w miarę potrzeb i zwykle są przypisywane członkom zespołu biorącym udział w realizacji projektu. Harmonogramowanie projektu też występuje na mniejszą skalę. Określa się w sposób szacunkowy kolejne kroki milowe, budżet i zakres, które podlegają korekcie w trakcie realizacji projektu. Istotną różnicą jest sposób inicjowania, priorytetyzacji i przyjmowania do realizacji projektów. W organizacjach hierarchicznych decyzja o rozpoczęciu projektu podejmowana jest przez włodarzy organizacji. W organizacjach nowoczesnych projekt do firmy może wnieść każdy, kto zauważy wewnątrz organizacji taką potrzebę (w organizacjach holakratycznych pracownicy określani są jako sensory) lub pojawi się ona w trakcie współpracy z klientem. W organizacjach turkusowych relacje z klientem traktuje się priorytetowo. Ważnym jest, aby kontrahent przed przystąpieniem do realizacji projektu, zrozumiał sposób pracy organizacji oraz jej wartości. W organizacjach turkusowych brak jest jednoosobowej roli menedżera projektu i jednoznacznie sprecyzowanych za-

[31] *Liminal Pathway*, stworzony przez Giselę Wendling, jest narzędziem, przewodnikiem w zakresie wprowadzania zmian. Pomaga znormalizować niepewność i niejednoznaczność stanu wynikającego z trwającej, jeszcze nie w pełni zaakceptowanej zmiany.

dań jemu przypisanych. Poniżej przedstawiono tabelę, w której porównano odpowiedzialność w trakcie realizacji projektu w tradycyjnej metodyce zarządzania projektami wg *PMbok*, będącym standardem zarządzania projektami, opublikowanym przez członków *Project Management Institute* oraz w organizacji turkusowej.

Rysunek 3. Porównanie odpowiedzialności TPM (wg *PMbok*) do organizacji turkusowych

Zadania	Odpowiedzialność wg PMbok	Odpowiedzialność w organizacji turkusowej
Identyfikacja, definiowanie, łączenie, unifikowanie i koordynowanie różnych procesów i aktywności podczas zarządzania projektem.	Menedżer projektu	Lider zespołu/superwizor/rola w zespole
Definiowanie i kontrolowanie zakresu	Menedżer projektu	Członkowie zespołu
Zarządzanie czasem projektu (planowanie)	Menedżer projektu	Członkowie zespołu
Definiowanie wymogów i (lub) standardów jakościowych oraz ich monitorowanie	Menedżer projektu	Rola w zespole/funkcja w organizacji
Organizowanie zespołu projektowego, zarządzanie nim i przewodzenie mu.	Menedżer projektu	Naturalnie wyłoniony lider/ samoorganizujący się zespół
Planowanie, identyfikowanie, analizowanie, przeciwdziałanie, monitorowanie i kontrolowanie ryzyka projektowego.	Menedżer projektu	Rola w zespole lub w organizacji/ mniejsze przywiązywanie wagi do ryzyka
Zakup produktów, usług lub wyników na zewnątrz zespołu.	Menedżer projektu	Członkowie zespołu/rola

Źródło: opracowanie własne na podstawie PMbok.

Jak widać w powyższej tabeli główna odpowiedzialność za realizację projektu w TPM spoczywa na osobie menedżera projektu. Natomiast w organizacji turkusowej odpowiedzialność jest przypisywana rolom, jakie pełnią poszczególni członkowie zespołu. Jedną z ról jest *team leader*, który wyłania się naturalnie i zwykle ma rolę służebną wobec zespołu, jest dla nich *coachem* i *facilitator'em*. Pracownicy mogą też wybierać projekty, które są dla nich interesujące i ważne pod względem rozwoju kompetencji. Projekty, które nie cieszą się zainteresowaniem pracowników uznawane są za mało ważne z punktu widzenia organizacji. Następuje w ten sposób naturalna priorytetyzacja projektów.

Konkluzje

Tradycyjne zarządzanie projektami jest zestawem praktyk i technik przeznaczonych do prowadzenia projektów w organizacjach zhierarchizowanych. Celem badań empirycznych było stwierdzenie czy takie metody prowadzenia projektów są możliwe do zastosowania w organizacjach turkusowych, charakteryzujących się samozarządzaniem, wzajemnym zaufaniem oraz transparentnością w działaniu. Wyniki badań wskazują na liczne ograniczenia w możliwości ich wykorzystania, wynikające głównie z różnicy struktur organizacyjnych, ról przypisywanych uczestnikom projektów oraz sposobie delegowania prac zespołom projektowym. Z badań wynika również, że wybrane praktyki z metod tradycyjnych, jak przykładowo zarządzanie jakością, są wykorzystywane w nowoczesnych organizacjach, ze względu na ich uniwersalność. Przeprowadzone badania mają oczywiście znaczne ograniczenia wynikające z nielicznej próby respondentów co związane jest z dużą trudnością zweryfikowania organizacji turkusowych. Poszerzenie grupy badawczej pozwoliłoby zweryfikować otrzymane wyniki, przedstawione w niniejszym opracowaniu.

Literatura

1. E. Beck-Krala, M.Staszkiewicz, *Samozarządzające się organizacje a zróżnicowanie zasobów pracy*, Problemy różnorodności w zarządzaniu pod red. Małgorzaty Striker, Wyd. SIZ, Łódź 2017.
2. A.Biłyk, *Holokracje – empowerment w organizacji?*, „Edukacja ekonomistów i menedżerów"1 (43), Warszawa 2017.
3. A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji,* Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.
4. L.B.Gouveia, *Holacracy as an alternative to organizations governance*, University Fernando Pessoa, Porto 2016.
5. A. Jeznach, *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017.
6. M. Juchnowicz, *Organizacja samoangażująca w realiach polskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty", nr 3(45),Warszawa 2017.
7. A.Kozarkiewicz, *Zarządzanie portfelami projektów. Wdrażanie i monitorowanie strategii organizacji za pomocą projektów*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2012.

8. F.Laloux, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości,* Studio EMKA, Warszawa 2015, 2016.
9. J. P. Lewis, *Podstawy zarządzania projektami. Zdobywanie kwalifikacji pozwalających wyprzedzić konkurencję*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.
10. P.Pietras, M.Schmidt, *Zarządzanie projektami, wybrane metody i techniki*, Oficyna Księgarsko-Wydawnicza „Horyzont", Łódź 2003.
11. B. J. Robertson, *Holacracy. The new management system for a rapidly changing world,* Wydawnictwo Henry Holt and Co., New York 2015.
12. R.K.Wysocki, R.McGary, *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo OnePress, Gliwice 2005.
13. B. Ziębicki, *Organizacje bez „szefów" – współczesna moda czy nowy paradygmat zarządzania?* „Humanizacja pracy" 4 (290), Płock 2017.
14. Valve Corporation, *Valve Przewodnik dla nowych pracowników*, Wydawnictwo Valve Press, Waszyngton 2012.
15. https://blog.holacracy.org/understanding-projects-and-project-teams--in-holacracy-a30d49c67c86 [dostęp 24.01.2019].
16. https://www.governica.com/Parametry_projektu [dostęp 24.01.2019].
17. https://kjarocka.pl/zarzadzanie-projektami/project-manager-opis-stanowiska-i-zakres-obowiazkow [dostęp 24.01.2019].
18. https://steamcdn-a.akamaihd.net/apps/valve/Valve_NewEmployeeHandbook.pdf [dostęp 24.01.2019].