

Ewa Sońta-Drączkowska

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Paweł Wyróżębski

Kolegium Zarządzania i Finansów
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kreatywność w zarządzaniu projektami – sprzeczność czy konieczność?

Streszczenie

Artykuł dyskutuje problematykę kreatywności w kontekście zarządzania projektami. Projekty jako forma organizacji działań są narzędziem wdrażania zmian i innowacji. Badania pokazują, że ilość czasu pracy jaką firmy spędzają realizując projekty koreluje pozytywnie z sukcesem w innowacjach, a z kolei wdrażanie innowacji koreluje pozytywnie z sukcesem biznesowym firmy. Artykuł poszukuje odpowiedzi na pytania: Co oznacza kreatywność w zarządzaniu projektami i czy jest ona potrzebna? W jakiego typu projektach może mieć szczególne znaczenie? Jakie narzędzia i techniki pobudzania kreatywności kierownik projektu może zastosować w cyklu życia projektu? Badanie obejmuje przegląd literatury przedmiotu oraz metodyk zarządzania projektami. Ramy teoretyczne stanowi teoria organizacyjnej oburęczności (*ambidexterity theory*).

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, kreatywność, metodyki zarządzania projektami

Kody klasyfikacji JEL: M1, M10

1. Wprowadzenie

Trendy gospodarcze wskazują na to, że aby utrzymać się na konkurencyjnych rynkach, organizacje muszą wprowadzać innowacje oraz uruchamiać kreatywny potencjał swoich pracowników¹. Historie takich firm jak Nokia czy Kodak pokazują, że nawet duzi gracze, którzy nie wykorzystali momentu na wdrażanie innowacji, praktycznie utraciły pozycje konkurencyjne i zniknęły z rynku. Wagę kreatywności, która jest źródłem innowacji we współczesnej gospodarce potwierdzają również badania socjologiczne i ekonomiczne. W ostatnich dekadach pojawiło się określenie ekonomia kreatywna. Termin ten wprowadził R. Florida w książce pt. *The Rise of the Creative Class* opublikowanej po raz pierwszy w 2002 roku. Ekonomia kreatywna obejmuje z jednej strony branże, które rozwijają się dzięki indywidualnej kreatywności, umiejętnościom i talencie zaangażowanych pracowników. Te branże wykazują trendy wzrostowe oraz stwarzają potencjał generowania nowych miejsc pracy, przyczyniają się do wzrostu zamożności i rozwoju własności intelektualnej. Z drugiej strony ekonomia kreatywna obejmuje ona tzw. klasę kreatywną, czyli pracowników zatrudnionych w branżach kreatywnych, osoby stanowiące główne źródło rozwoju postindustrialnych miast². Obecnie nawet do ok. 45% pracującej populacji w dużych skupiskach miejskich w Stanach Zjednoczonych zajmują przedstawiciele tzw. klasy kreatywnej. Udział ten wzrósł w ciągu ostatnich 15 lat o ok. 20%³. Co te trendy gospodarcze oznaczają dla przedsiębiorstw oraz dla pracowników? Tutaj dyskusja jest szeroka.

Projekty jako forma organizacji działań są narzędziem wdrażania zmian i innowacji. Badania pokazują, że ilość czasu pracy jaką firmy spędzają realizując projekty koreluje pozytywnie z sukcesem w innowacjach, a z kolei wdrażanie innowacji koreluje pozytywnie z sukcesem biznesowym firmy⁴. Niniejszy artykuł ma na celu przedyskutowanie możliwości wykorzystania kreatywności w kontekście zarządzania projektami pod kątem możliwych szans oraz ograniczeń. Artykuł poszukuje odpowiedzi na pytania: Co oznacza kreatywność w zarządzaniu projektami i czy jest ona potrzebna? W jakiego typu projektach może mieć szczególne znaczenie? Jakie narzędzia i techniki pobudzania kreatywności kierownik projektu może zastosować w cyklu życia projektu? W badaniu wykorzystano przegląd literatury przedmiotu oraz analizę metodyk zarządzania projektami. Ramy teoretyczne stanowi teoria organizacyjnej oburęczności (*ambidexterity theory*)⁵.

¹ V.S. Kumar, *Project Managers as Creative and Innovative Leaders*, Paper presented at PMI® Global Congress 2012-North America, Newtown Square, Project Management Institute, Vancouver 2012.

² R. Florida, *The Rise of the Creative Class-Revisited: Revised and Expanded*, Basic Books (AZ), 2014.

³ Ibidem.

⁴ A. Wald, Th. Spanuth, Ch. Schneider, F. Futterer, B. Schnellbacher, *Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V)*, 2015.

⁵ C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*, „Research in Organizational Behavior” 2008, no. 28, s. 185–206.

2. Kreatywność w kontekście zarządzania projektami

Zarządzanie projektami wyrosło tradycyjnie w połowie ubiegłego stulecia z dyscypliny oferującej narzędzia i techniki planowania i organizacji pracy stosowane w ramach dużych przedsięwzięć infrastrukturalnych oraz działań amerykańskiej agencji NASA. Na przestrzeni ostatnich dekad dyscyplina rozwinęła się i obecnie oferuje zestaw narzędzi wspierających zmianę i realizację strategii. W stabilnych warunkach otoczenia zarządzanie projektami miało na celu realizację założenia: „planuj i potem wykonuj działania z minimalnym odchyleniem”. W dzisiejszych czasach, warunki dla realizacji projektów często dalece odbiegają od stabilnych. W kontekście projektów o charakterze innowacji (zarówno radykalnych, jak i inkrementalnych) dla realizacji projektów pojawiają się nowe wyzwania. Kierownicy zespołów projektowych w pracy nad innowacjami muszą wykorzystywać pracę zespołową i angażować w kreatywną pracę wszystkich interesariuszy, wychodzić poza ustalone praktyki i dostarczać nowe lub ulepszone produkty, procesy lub usługi. Wiele badań potwierdza, że tradycyjne metody i techniki pracy projektowej wykazują ograniczenia dla zastosowania w środowisku innowacji, dynamicznego i zmieniającego się otoczenia⁶. Pojawia się pytanie, czy w profesji zarządzania projektami w ogóle potrzebna jest kreatywność i czy jest ona wystarczająco uwzględniona w dostępnych metodach i standardach?

W pierwszym kroku podjęta zostanie próba zdefiniowania, co w kontekście projektów może oznaczać kreatywność. W literaturze znajduje się wiele podejść do zdefiniowania pojęcia kreatywność. Tą tematyką zajmowali się badacze w obszarze nauk psychologicznych jak np. S. Arietti⁷, czy M. Csikszentmihalyi⁸. Rozwój kreatywnych pomysłów odbywa się na wielu poziomach, dzięki czemu można je badać również na różnych płaszczyznach: indywidualnej, zespołowej lub organizacyjnej. Indywidualna kreatywność dotyczy zrozumienia twórczego zachowania ludzi, jak i produktów takiego zachowania⁹. Na wyższym poziomie znajduje się twórczość grupowa. Oznacza ona kombinację twórczych wysiłków na poziomie zespołowym¹⁰. Wreszcie kreatywność na poziomie organizacji rozumiana będzie jako „stworzenie

⁶ D. Pons, *Project Management for New Product Development*, „Project Management Journal” 2008, no. 39, s. 82–97; S.A. Leybourne, R.D.H. Warburton, *The Creativity Matrix: Balancing Architectural and Process Creativity*, Paper presented at PMI® Global Congress 2012-North America, Newtown Square, Project Management Institute, Vancouver 2012; S. Lenfle, *Toward a Genealogy of Project Management: Sidewinder and the Management of Exploratory Projects*, International „Journal of Project Management” 2014, no. 32(6), s. 921–931; S. Lenfle, *Exploration and Project Management*, „International Journal of Project Management” 2008, no. 26(5), s. 469–478.

⁷ S. Arietti, *Creativity: The Magic Synthesis*, Basic Books, New York 1976.

⁸ M. Csikszentmihalyi, *Flow and Creativity*, „Namta Journal” 1997, no. 22(2), s. 60–97.

⁹ F. Barron, D.A. Harrington, *Creativity, Intelligence, and Personality*, Annual Review of Psychology” 1981, no. 32, s. 439–47; R.J. Sternberg, *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.

¹⁰ T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron, *Assessing the Work Environment for Creativity*, „The Academy of Management Journal” 1996, no. 39(5), s. 1154–1184; R. Drazin, M.A. Glynn, R.K. Kazanjian, *Multilevel Theorising about Creativity in Organisations: A Sensemaking Perspective*, „The Academy of Management Review” 1999, no. 24(2), s. 286–307.

wartościowego, przydatnego, nowego produktu, usługi, pomysłu, procedury lub procesu przez osoby pracujące razem w złożonym społecznie systemie. Jest to zatem powszechnie akceptowana definicja twórczego zachowania, lub produkty takiego zachowania umieszczone w kontekście organizacyjnym¹¹. Cztery powszechnie akceptowane perspektywy kreatywności określane są jako model kreatywności "4-Ps"¹². Poziomy modelu przedyskutowane będą w kontekście zarządzania projektami.

- *Proces twórczy* odnosi się do kroków podejmowanych w procesie kreatywnego myślenia. W zarządzaniu projektami istotne wydaje się pobudzanie kreatywności grupowej zespołu projektowego w procesie poszukiwania rozwiązań problemów projektowych. Wykorzystanie procesu twórczego myślenia może znaleźć zastosowanie na wielu etapach projektu, a w szczególności inicjowania i definiowania projektu. Ciekawe zastosowanie może mieć również w poszukiwaniu szans w projektach lub przykładowo w przygotowaniu strategii zapobiegania ryzyku w projektach. Kreatywność może być przydatna również w rozwiązywaniu bieżących problemów projektowych.
- *Produkt kreatywny* koncentruje się na charakterystyce pomysłu, usługi lub rozwiązania, które są wymagane do zaklasyfikowania go jako kreatywnego. W tym miejscu interesuje nas charakter i pomiar idei, usługi lub rozwiązania. W kontekście zarządzania projektem kreatywność dotyczy wyników pracy projektowej, rozumianej jako produkt prac projektu. Aspekt innowacyjności jest ważny zwłaszcza w procesie rozwoju nowych produktów i usług, a także w poszukiwaniu radykalnych, przełomowych innowacji. Kreatywność w poszukiwaniu rozwiązań może mieć również znaczenie wyróżnika konkurencyjnego w przemyśłach kreatywnych takich jak: reklama, wzornictwo, przemysł wydawniczy, architektura itp.
- *Osoba twórcza* odnosi się do cech charakteru, zdolności i motywacji twórczych ludzi. W zarządzaniu projektami ma to odniesienie zarówno do kompetencji członków zespołu projektowego, jak i roli kierownika projektu. Mieszanka różnego rodzaju kompetencji wzbogaca zespół i wzmacnia jego efektywność. Badania pokazują, że zespoły składające się z różnorodnych kompetencji działają najlepiej¹³. Według badań Aitken i Crawford kreatywność nie jest wskazywana jako najbardziej poszukiwana z cech kierownika projektu¹⁴. Jednocześnie jednak kompetencja ta znajduje się w zestawach kompetencji kierowników projektów proponowanych przez profesjonalne organizacje zrzeszających przedstawicieli tej profesji. Znajdujemy ją w klastrze kompetencji miękkich w kluczowym w tym zakre-

¹¹ R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity*, *Academy of Management Review* 1993, no. 18(2), s. 293–321.

¹² Ibidem.

¹³ M.R. Belbin, *Management Teams: Why they Succeed or Fail*, „Human Resource Management International Digest” 2011, no. 19(3).

¹⁴ A. Aitken, L. Crawford, *Senior Management Perceptions of Effective Project Manager Behavior: An Exploration of a Core Set of Behaviors for Superior Project Managers*, PMI Research Conference, Warszawa 2008.

się standardzie International Project Management Association¹⁵. W ramach triady kompetencji Project Management Institute z kolei kompetencje twórcze ujęte są w klastrze „przywództwo” jako brainstorming, rozwiązywanie problemów i ogólnie pojęte kompetencje interpersonalne. Rozwój kreatywnych kompetencji w zarządzaniu projektami może stanowić cenny wyróżnik konkurencyjny kierownika projektu na rynku pracy.

- *Sytuacja twórcza* odnosi się do środowiska i jego wpływu na kreatywnych ludzi i procesy. W kontekście pracy projektowej może mieć zastosowanie do tworzenia otoczenia wspierającego myślenie twórcze i kreatywne, jak np. kształtowanie przestrzeni biurowej i tworzenie warunków dla pracy zespołowej w jednej lokalizacji.

Kreatywność w zarządzaniu projektami ma ciekawe implikacje w kontekście popularnej w ostatnich latach teorii oburęczności organizacyjnej (*ambidexterity theory*)¹⁶. Aktywność oburęczna przedsiębiorstwa bierze pod uwagę korzyści wynikające z używania rutyny, procesu i struktury oraz uwzględnia również bardziej wyłaniające się, improwizacyjne style pracy, oraz wykorzystanie korzyści obu jednocześnie w celu poprawy wydajności¹⁷. Ten nowy sposób myślenia o organizacji w kategoriach „oburęczności” daje możliwość spojrzenia na ewolucję zarządzania projektami poprzez inny obiekt, który uwzględnia zarówno wykorzystanie istniejących i zaakceptowanych sposobów osiągnięcia, jak i odkrywanie nowych oraz innowacyjnych elementów i włączania ich do zestawu stylów pracy, które mogą zostać zaakceptowane przez kierownika projektu¹⁸. Kreatywność jest również ważnym składnikiem improwizacji. W ostatnich latach rozwija się literatura, która identyfikuje improwizowaną pracę jako użyteczny dodatek do leksykonu umiejętności zarządzania projektami¹⁹.

3. Typy projektów a zastosowanie kreatywności

Projekty wykazują szereg typologii. Różne projekty realizowane są w różnych dziedzinach oraz sektorach gospodarczych i mają wyraźnie różne cechy²⁰. W związku z tym zastosowanie kreatywności w zarządzaniu opartym na projektach jest dalekie od ujednoliconego

¹⁵ IPMA, *Wytyczne kompetencji indywidualnych w zarządzaniu projektami, programami i portfelami*, IPMA Global Standard Wersja 4.0, s. 90.

¹⁶ C.A. O'Reilly, M.L. Tushman, *Ambidexterity As a Dynamic...*, op.cit., s. 185–206.

¹⁷ M.L. Tushman, C.A. O'Reilly III, *Ambidextrous Organizations: Managing Rvolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review” 1996, no. 38(4), s. 8–29; M.L. Tushman, P.C. Anderson, C. O'Reilly, *Technology Cycles, Innovation Streams, and Ambidextrous Organizations: Organization Renewal through Innovation Streams and Strategic Change*, „Managing Strategic Innovation and Change” 1997, no. 34(3), s. 3–23.

¹⁸ S.A. Leybourne, R.D.H. Warburton, *The Creativity Matrix...*, op.cit.

¹⁹ S. Leybourne, E. Sadler-Smith, *The Role of Intuition and Improvisation in Iroject Management*, „International Journal of Project Management” 2006, no. 24(6), s. 483–492; S.A. Leybourne, *Improvisation and Agile Project Management: A Comparative Consideration*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2009, no. 2(4), s. 519–535.

²⁰ S. Cicmil, D. Hodgson, *New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement*, „Project Management Journal” 2006, no. 37(3), s. 111–122.

działania²¹. Nie wszystkie typy projektów mogą w równym stopniu skorzystać z zastosowania bardziej kreatywnego podejścia. Błędem byłoby stosować kreatywne podejścia dla przeprowadzenia kontroli jakości w projekcie rozwoju leku lub spełnianiu wymogów bezpieczeństwa w ramach projektu budowlanego. Niektórzy autorzy podkreślają, że dla dobrego wykorzystania kreatywności w projektach potrzebne jest dobre zdefiniowanie ram oraz przywództwo, gdyż niezarządzana kreatywność może spowodować w projekcie chaos²². Również J. Highsmith dostrzega napięcie pomiędzy koniecznością zapewnienia struktury a kreatywności i elastyczności, szczególnie w projektach realizowanych metodami zwinnymi²³.

S.A. Leybourne proponuje zidentyfikowanie macierzy dla klasyfikacji projektów pod kątem możliwości wykorzystania kreatywnego podejścia²⁴. Macierz tę wyznaczają dwa wymiary: „kreatywność architektury produktu” – określa ona, co projekt ma dostarczyć i jaka jest elastyczność w obszarze definiowania produktu prac projektu. Innymi słowy, czy wymagania projektowe są stałe i niezmiennie, czy w dużym stopniu modyfikowalne. Przykładem projektów o wysokiej kreatywności w wymiarze architektury produktu są na przykład innowacyjne produkty rozwoju aplikacji, gdzie architektura niejako wyłania się w ramach projektu. Drugi wymiar to „kreatywność procesu zarządzania”, oznacza ona, jak dużo kreatywności może być zastosowane w podejściu do zarządzania projektem. Przykładem elastycznego sposobu zarządzania jest zastosowanie modelu spiralnego wytwarzania aplikacji²⁵ lub zwinnych metodyk zarządzania projektami²⁶.

Na rysunku 1 zobrazowane są cztery kwadranty macierzy, które porządkują typy projektów w zależności od wymiaru „kreatywność architektury produktu” oraz „kreatywność procesu zarządzania”. Przyporządkowanie typu projektu do macierzy może stanowić istotną wskazówkę, na ile kreatywne i elastyczne podejście może być wykorzystywane w danym projekcie.

Kwadrant 1 – ilustruje możliwy sposób pracy dla agencji marketingowych oraz public relations. Może obejmować również mniejsze firmy działające w sektorze nie nastawionym na zysk i zbierające fundusze na różne projekty, czy projekty rozwoju stron internetowych dla nowych produktów. Potrzebna jest tu spora doza kreatywnej energii, ale projekty są w pewien sposób powtarzalne i mogą korzystać z wiedzy zgromadzonej w ramach poprzednich doświadczeń.

Kwadrant 2 – obejmuje projekty, które realizowane są w przewidywalnym i stabilnym środowisku. Można tu zaliczyć projekty utrzymania aplikacji lub wdrożenia standardowych funkcjonalności systemu, które można opisać w miarę precyzyjny sposób. Również proste projekty rozbudowy lub przebudowy obiektów mogą być zaliczone do tej grupy. Projekty tego

²¹ S.A. Leybourne, R.D.H. Warburton, *The Creativity Matrix...*, op.cit.

²² L.C. Levesque, C. Hildebrand (red.), *Kreatywny geniusz*, „PM Network” 2007, no. 21 (1), s. 46–56.

²³ J. Highsmith, *Agile Project Management: Creating Innovative Projects*, Pearson Education, Boston 2004.

²⁴ S.A. Leybourne, R.D.H. Warburton, *The Creativity Matrix...*, op.cit.

²⁵ B. Boehm, *A Spiral Model of Software Development and Enhancement*, „ACM SIGSOFT Software Engineering Notes” 1986, no. 11(4), s. 14–24.

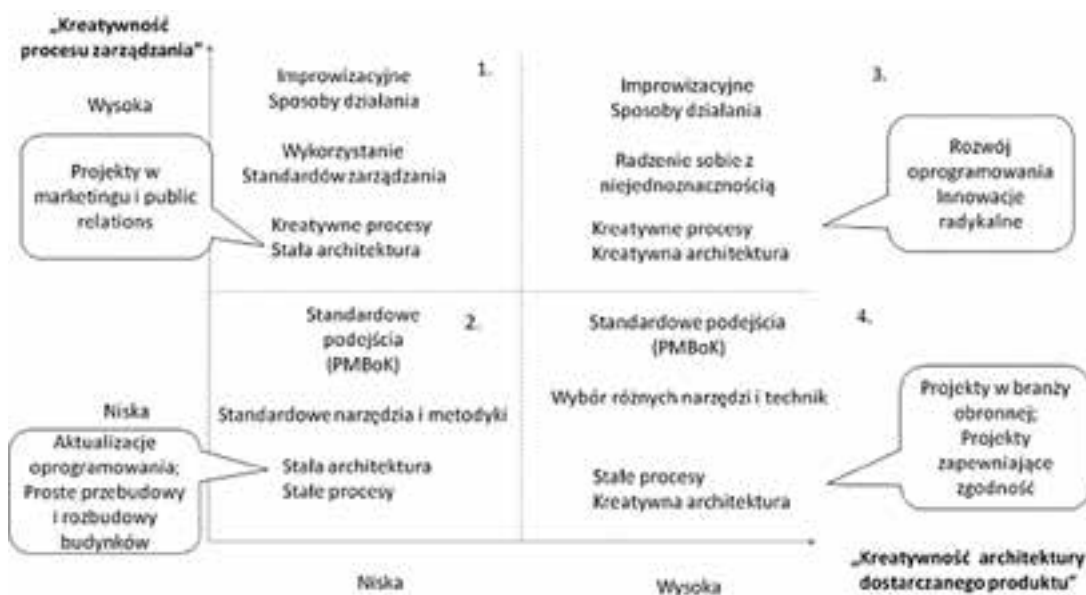
²⁶ *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.

typu wykazują wysoką przewidywalność rezultatu i proces zarządzania nimi jest w wysokim stopniu powtarzalny.

Kwadrant 3 – dotyczy przykładowo strategicznych projektów rozwoju infrastruktury informatycznej. Szczególnie w przypadkach luźno zdefiniowanych wymagań. Innym przykładem mogą być tu projekty rozwoju nowych produktów w branży farmaceutycznej, czy prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej. Rozwój taki jest w dosyć dużej mierze nieprzewidywalny i wymaga od kierowników dużej dozy elastyczności w doborze metod i narzędzi, które doprowadzą do sukcesu.

Kwadrant 4 – w tym obszarze umiejscowione są projekty, które podlegają dosyć sztywnym regulacjom, w jaki sposób powinny być realizowane, a wykazują stosunkowo dużą elastyczność, jeśli chodzi o sposób ustrukturyzowania produktów prac. Do tego obszaru można zaliczyć projekty realizowane w ramach sektora publicznego i obronnego lub projekty będące wynikiem wdrożeń zaleceń regulatora rynku.

Rysunek 1. Macierz sytuacyjna dla możliwości wykorzystania kreatywności w zarządzaniu projektami



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S.A. Leybourne, R.D.H. Warburton, *The Creativity Matrix: Balancing Architectural and Process Creativity*, Paper presented at PMI® Global Congress 2012-North America, Newtown Square, Project Management Institute, Vancouver 2012.

Kreatywne podejście do realizacji projektów może być również stosowane dla realizacji tzw. *projektów eksploracyjnych (exploration projects)*²⁷. Projekty takie wpisywałyby się w kwadrant 3 powyższego modelu i charakteryzują się następującymi cechami: ograniczoną

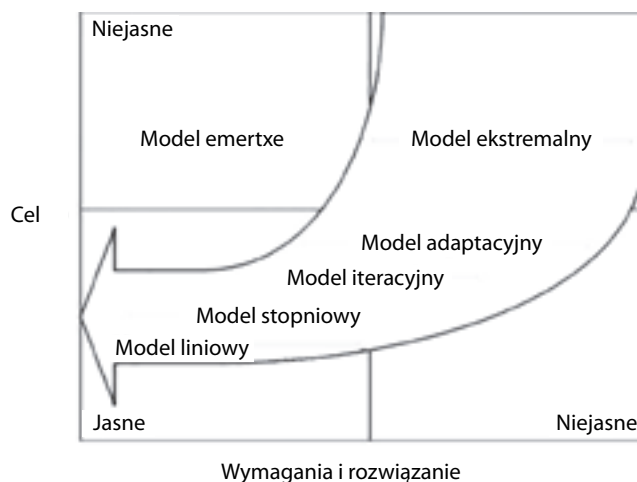
²⁷ S. Lenfle, *Exploration and Project Management...*, op.cit., s. 469–478.

możliwością zdefiniowania zakresu prac na wstępie projektu, wysoką niepewnością i zmiennością otoczenia realizacji, koniecznością ciągłego uczenia się, eksperymentowania i odkrywania. To odkrywanie dotyczy cech produktu, ale również potrzeb klienta i rynku, które mogą ewoluować w czasie. Stosowanie w tym kontekście zestawu najlepszych praktyk sformułowanych w ramach standardowych, tradycyjnych podejść może napotykać na ograniczenia. Włączenie kreatywnych metod i technik pracy do projektu może przynieść dużo lepsze rezultaty²⁸.

4. Kreatywność w kluczowych metodykach zarządzania projektami

Biorąc pod uwagę możliwość przeniesienia rozważań z modelu zaproponowanego przez S.A. Leybourne'a i R.D.H. Warburtona do dziedziny zarządzania projektami podobne wątki odnaleźć można u Wysockiego²⁹. Analizując kompleksowe metody zarządzania projektami oraz modele cyklu życia projektów, Wysocki przyporządkowuje je do czterech modelowych sytuacji. Sytuacje te wyznacza macierz, której wymiarami są: z jednej strony klarowność, jednoznaczność i stopień zdefiniowania opracowywanego rozwiązania, a z drugiej analogiczne właściwości celu, dla którego rozwiązanie jest budowane³⁰.

Rysunek 1. Macierz sytuacyjna dla różnych sytuacji w zarządzaniu projektami



Źródło: R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, OnePress/Wiley, 2013, s. 85.

²⁸ S. Lenfle, *Toward a Genealogy...*, op.cit., s. 921–931; ibidem.

²⁹ R.K. Wysocki, *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, OnePress/Wiley, 2013.

³⁰ Ibidem, s. 80.

W przypadku przedsięwzięć o jasnych i dobrze udokumentowanych wymaganiach, których cel i perspektywa wdrożenia jest klarowna, R.K. Wysocki proponuje zastosowanie tzw. tradycyjnych, liniowych modeli zarządzania wraz z modelami przyrostowymi. Wraz z rosnącym poziomem niepewności projektu rekomenduje on zastosowanie kolejno iteracyjnych, adaptacyjnych oraz ekstremalnych cykli zarządzania (życia) projektu. Kreatywność i innowacyjność w często spotykanych opiniach przypisywana jest tym ostatnim podejściom – opartym na przyrostowym i iteracyjnym cyklu wytwarzania, samoorganizujących się zespołach, ciągłym eksperymentowaniu i innowacji (SCRUM, EVO, eXPM, APM)³¹, czy tak jak LeanStartup skoncentrowanych na innowacyjnym zaspokojeniu potrzeb klienta poprzez budowanie i testowanie na rynku „minimalnych użytecznych produktów” (*minimum viable products*)³².

Czy jednak w ramach tzw. tradycyjnych metodyk i standardów z zakresu zarządzania projektami³³ nie znajdziemy narzędzi i technik umożliwiających kierownikom projektu wspieranie kreatywności w pracy zespołowej? Nieodłączną cechą projektów jest element nowości, innowacji, unikatowości, a kreatywność potencjalnie wspiera poszukiwanie nowych i lepszych sposobów ich realizacji. Naturalnie zatem wydaje się, iż uznane zbiory najlepszych praktyk i metod zarządzania projektami powinny dostarczać rozwiązań wspierających innowacyjność i kreatywność.

Zaskakująco, oczekiwanie to spełnione jest jednak tylko w niewielkim stopniu. W najnowszym wydaniu metodyki PRINCE2, z maja 2017 roku, hasło to nie zostało uwzględnione w indeksie. Pojawia się jedynie wspomnienie o technice burzy mózgów pomocnej w identyfikowaniu produktów cząstkowych projektu oraz poszukiwaniu różnego rodzaju ryzyka³⁴. Nieco więcej odniesień, ale również raczej kierunkowych, można znaleźć w publikacjach towarzyszących metodyce, a wydanych jeszcze przez brytyjskie OGC (Office of Government Commerce), jako uzupełnienie PRINCE2 i MSP o zagadnienia kierowania ludźmi. W opracowaniach autorstwa Franklin i Tuttle można znaleźć zachęty wobec kierowników projektu, aby dopuszczali, a wręcz zachęcali członków zespołów do bycia kreatywnymi, zwłaszcza w sytuacji delegowania im zadań³⁵. Wątek ten jest jednak tylko wspomniany i nie podlega szerszemu omówieniu³⁶.

³¹ J. Highsmith, *APM Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Mikom, Warszawa 2005, s. 45; T. Gilb, K. Gilb, *EVO. Evolutionary Project Management and Product Development*, May 25, 2007, s. 39; D. DeCarlo, *eXtreme Project Management. Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility*, Jossey-Bass 2004, s. 3.

³² E. Ries, *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzie i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Helion, Gliwice 2011.

³³ P. Wyróżębski, *Metodyka PMBoK Guide*, w: *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017, s. 99–144; P. Wyróżębski, *Metodyka PRINCE2*, w: *Metodyki i standardy...*, op.cit., s. 145–168;

³⁴ Axelos, *Managing Successful Projects with PRINCE2*, TSO, London 2017, s. 107, 127.

³⁵ M. Franklin, S. Tuttle, *Team Management Skills for Project and Programme Manager*, TSO, London 2008, s. 22, 58.

³⁶ Ibidem; M. Franklin, S. Tuttle, *Leadership Skills for Project and Programme Managers*, TSO, London 2008, s. 13.

Autorzy uznają nierozzerwalny związek innowacyjności i kreatywności z realizacją projektów (zarówno w obszarze produktowym, jak i procesu). Jednak odnosząc to do specyficznego środowiska zarządzania projektami realizowanymi w metodyce PRINCE2, sami dostrzegają pewne niekorzystne uwarunkowania dla kreatywności. Stwierdzają on, iż: „gdy organizacje stosują metody takie jak PRINCE2, czy MSP do projektów i programów, liderzy mogą czasem czuć się ograniczani w tworzeniu nowych sposobów pracy z zespołami, ponieważ struktura i porządek pracy został już zdefiniowany przez te metodyki”³⁷. Należy podkreślić, iż jest to nie tylko zarzut w stosunku do PRINCE2, ale i również dla sztywnego trzymania się predefiniowanych metodyk i standardów zarządzania projektami³⁸.

Szerzej do zagadnień kreatywności podchodzi metodyka PMBoK Guide, autorstwa amerykańskiego Project Management Institute. Kompendium (PMBOK® Guide) wydanie 5, w aneksie poświęconym kompetencjom kierownika projektu mówi, że „skuteczni menedżerowie projektów nabywają równowagę pomiędzy umiejętnościami technicznymi, interpersonalnymi i koncepcyjnymi, które pomagają im analizować sytuacje i odpowiednio współdziałać”³⁹. Wśród tych umiejętności można odnaleźć m.in. „generowanie rozwiązań problemów”, polegające na poszukiwaniu nowych pomysłów pomocnych w zapewnieniu sprawnego przebiegu projektu⁴⁰. W naturalny sposób pomysły te mogą dotyczyć wszelkich aspektów zarządzania projektem, począwszy od inicjowania projektów i poszukiwania pomysłów na wartościowe przedsięwzięcia, przez kształtowanie procesu zarządzania nimi (tworzenia i dopasowania metodyki zarządzania projektami, dobór procesów i metod zarządzania projektem), wszelkie aspekty budowania produktów technicznych projektu, na rozwiązywaniu bieżących zagadnień projektowych kończąc. Zakres takich problemów, z perspektywy obszarów wiedzy PMBoK Guide oraz pomocne w ich rozwiązaniu techniki zestawione zostały przez E. Merla⁴¹ i przedstawione w tabeli 1.

Poszukiwanie rozdziału dotyczącego kreatywności i innowacji w PMBoK Guide pozostaje bezcelowe. Zagadnienie to nie jest adresowane przez autorów standardu w wyodrębniony sposób. W zasadniczej zawartości standardu w kilku miejscach przywoływane są techniki kreatywności. Po pierwsze, mają one zasadnicze znaczenie podczas wstępnych faz przygotowania projektów, czego ilustracją jest wyszczególnienie tzw. „technik kreatywności grupowej” w ramach narzędzi rekomendowanych w procesie gromadzenia wymagań (obszar zarządzania zakresem projektu)⁴². W celu identyfikacji oczekiwań interesariuszy względem procesów i produktów zarządzania projektem, PMBoK Guide rekomenduje techniki

³⁷ M. Franklin, S. Tuttle, *Leadership Skills...*, op.cit., s. 13.

³⁸ M. Stanleigh, *Mastering the Art of Innovation in Project Management*, Business Improvement Architects, <https://bia.ca/mastering-the-art-of-innovation-in-project-management-2/> (11.04.2018).

³⁹ PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, wyd. 5, Project Management Institute, s. 513.

⁴⁰ Ibidem, s. 514.

⁴¹ E. Merla, *Unleashing the Project Genie (Creativity for Project Managers)*, Paper presented at PMI® Global Congress 2010-Asia Pacific, Newtown Square, Project Management Institute, Melbourne 2010.

⁴² Ibidem, s. 113.

takie jak: burza mózgów, technika grup nominalnych, mapy myśli, diagram podobieństwa oraz wielokryterialna analiza decyzji. Autorzy standardu zaznaczają, iż są to tylko wybrane metody, co pozwala traktować tę listę jako inspirację, a nie zamknięty katalog akceptowanych rozwiązań.

Tabela 1. Typowe problemy w zarządzaniu projektami i techniki ich rozwiązywania

Obszar wiedzy	Typy problemów	Techniki
Integracja	<ul style="list-style-type: none"> niedostatecznie zdefiniowana karta projektu lub plan projektu niedotrzymane lub grożące niedotrzymaniem cele projektu 	<ul style="list-style-type: none"> burza mózgów analiza przyczyn inżynieria wartości diagram przyczynowo-skutkowy analiza Pareto
Zakres	<ul style="list-style-type: none"> niedostatecznie zdefiniowany zakres zmienność zakresu 	<ul style="list-style-type: none"> analiza przyczyn inżynieria wartości
Czas	<ul style="list-style-type: none"> niedostatecznie zdefiniowany harmonogram projektu opóźnione kamienie milowe 	<ul style="list-style-type: none"> diagram przyczynowo-skutkowy analiza przyczyn analiza Pareto
Koszt	<ul style="list-style-type: none"> niska jakość szacunków przekroczenia kosztów 	<ul style="list-style-type: none"> analiza przyczyn analiza Pareto
Jakość	<ul style="list-style-type: none"> poprawki prac problemy z testowaniem defekty produktów projektu 	<ul style="list-style-type: none"> diagram przyczynowo-skutkowy analiza przyczyn analiza Pareto
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none"> problemy z obsadą stanowisk słaba dostępność zasobów problemy z morale zespołu 	<ul style="list-style-type: none"> burza mózgów analiza przyczyn inżynieria wartości diagram przyczynowo-skutkowy analiza Pareto
Komunikacja	<ul style="list-style-type: none"> niedostateczne wsparcie sponsora niedostateczne wsparcie ze strony interesariuszy konflikt interesariuszy 	<ul style="list-style-type: none"> burza mózgów analiza interesariuszy analiza SWOT
Ryzyko	<ul style="list-style-type: none"> niedostatecznie zdefiniowane ryzyka projektu eskalacja ryzyka niewłaściwe odpowiedzi na ryzyko 	<ul style="list-style-type: none"> burza mózgów analiza SWOT diagram przyczynowo-skutkowy analiza przyczyn
Zamówienia	<ul style="list-style-type: none"> problemy z dostawami i/lub rozliczeniem umów niedotrzymane zobowiązania 	<ul style="list-style-type: none"> diagram przyczynowo-skutkowy analiza przyczyn

Źródło: E. Merla, *Unleashing the Project Genie (Creativity for Project Managers)*, Paper presented at PMI® Global Congress 2010-Asia Pacific, Newtown Square, Project Management Institute, Melbourne 2010.

W dalszych częściach standardu aspekt kreatywności podejmowany jest w kontekście zarządzania zespołem projektowym i zarządzania konfliktem. Autorzy PMBoK Guide podkreślają, iż „właściwe zarządzanie konfliktem owocuje wyższą produktywnością i pozytywnymi relacjami zawodowymi. (...) różnice zdań mogą prowadzić do wzrostu kreatywności i lepszego podejmowania decyzji”⁴³. Kreatywność zespołu jest więc pożądaną cechą, a sytu-

⁴³ PMI, *A Guide to the Project...*, op.cit., s. 283.

acje konfliktowe mogą być inspiracją dla generowania ciekawych rozwiązań. W dalszej części zaleceń dotyczących pracy kierownika projektu z zespołem wśród oczekiwanych umiejętności interpersonalnych wymienia się: efektywne podejmowanie decyzji, która obejmuje też umiejętność „stymulowania kreatywności zespołu”⁴⁴.

5. Podsumowanie

Warner odnosząc się do zagadnienia kreatywności w zarządzaniu projektami stwierdził, iż „są one jak olej i woda – nie mieszają się ze sobą dobrze”⁴⁵. Z jednej strony kreatywność i innowacja w dzisiejszym biznesie i polityce gospodarczej jest słowem kluczem i pożądanym kamieniem filozoficznym pozwalającym budować nowe Apple, Tesle i Samsungi. Z drugiej jednak strony można odnieść wrażenie, iż poza sloganami kreatywności pozostawia się de facto niewiele miejsca w działaniu.

Źle rozumiana kreatywność, utożsamiana z oderwanym od rzeczywistości bujaniem w obłokach, ciągłej improwizacji lub poprzestawianiu na masowym generowaniu pomysłów bez ich realizacji może powodować chaos i wypaczenie idei. W konsekwencji takiego podejścia w projektach może pojawić się wiele zagrożeń. P. Warner wskazuje jako przykłady, bycie tak kreatywnym w swoich działaniach, iż przestaje się pełnić rolę kierownika projektu, do której de facto zostało się powołanym lub frustrujące innych tworzenie kreatywnych, nowych dokumentów, z których każdy wygląda inaczej⁴⁶. W podobnym duchu ostrzega IPMA zaznaczając, iż „tę kompetencję [przedsiębiorczość i kreatywność – przyp. autorów] należy stosować jednak ostrożnie, (...) tak aby nie stracić z pola widzenia realizacji uzgodnionych rezultatów projektu”⁴⁷.

Mądra kreatywność w zarządzaniu projektami może być wartościowym narzędziem poprawy pracy w zespole oraz wyróżnienia się w organizacji. Wśród polecanych pól jej eksploatacji można znaleźć: komunikację w zespole⁴⁸, budowanie relacji z interesariuszami⁴⁹, organizowanie spotkań, tworzenie rozwiązań motywacyjnych zespołu, zapewnienie wykonania rutynowych zadań pracowników, poszukiwanie rozwiązań zagadnień i ryzyka oraz dobór narzędzi zarządzania projektem, które sprawdzą się w konkretnej sytuacji projektowej⁵⁰.

⁴⁴ Ibidem, s. 284.

⁴⁵ P.D. Warner, *Creativity and Innovation...*, op.cit.

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ IPMA, *Wytyczne kompetencji...*, op.cit., s. 90; P. Wyrozębki, *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2(29).

⁴⁸ J. Gerald, M. Arlt, *Visuals Matter! Designing and Using Effective Visual Representation to Support Project and Portfolio Decisions*, PMI, 2015.

⁴⁹ J. van den Beuken, M. Geers, P. Ongering, M. Raison, *Creative Skills for Project Management Co-creation as a Effective Tool for Consensus Building and Interactive Strategy Formulation*, RIS/RISI, October 2, 1997.

⁵⁰ P.D. Warner, *Creativity and Innovation...*, op.cit.

Wyzwanie oburęczności, przed którymi stoją rozpatrywane organizacje, może występować na wielu płaszczyznach. Jedną z nich jest zapewnienie właściwych proporcji między kreatywnością i elastycznością oraz strukturą, którą oferuje postępowanie według zaleceń metodycznych. Potrzeba sprawnego zarządzania jednocześnie wieloma projektami wymaga standaryzacji podejść i metod pracy, zapewniając korzyści skali, powtarzalność, unikanie błędów w realizacji przedsięwzięć. Jednocześnie organizacje, ale i zespoły projektowe pod przewodnictwem kierowników projektów, powinny uznać potrzebę zachowania pewnej – pytanie jak dużej? – części swobody na innowacje w kierowaniu projektem. Jak w wielu innych obszarach zarządzania rozwiązanie tego dylematu pozostaje domeną podejścia sytuacyjnego oraz dalszych pogłębionych badań przedmiotu.

Bibliografia

1. Amabile T.M., Conti R., Coon H., Lazenby J., Herron M., *Assessing the Nork Environment for Creativity*, „The Academy of Management Journal” 1996, no. 39(5), s. 1154–1184.
2. Arieti S., *Creativity: The Magic Synthesis*, Basic Books, New York 1976.
3. Aitken A., Crawford L., *Senior Management Perceptions of Effective Project Manager Behavior: An Exploration of a Core Set of Behaviors for Superior Project Managers*, PMI Research Conference, Warszawa 2008.
4. Axelos, *Managing Successful Projects with PRINCE2*, TSO, London 2017, s. 107, 127.
5. Barron F., Harrington D.A., *Creativity, Intelligence, and Personality*, „Annual Review of Psychology” 1981, no. 32, s. 439–476.
6. Belbin M.R., *Management Teams: Why They Succeed or Fail*, „Human Resource Management International Digest” 2011, no. 19(3).
7. Boehm B., *A Spiral Model of Software Development and Enhancement*, „ACM SIGSOFT Software Engineering Notes” 1986, no. 11(4), s. 14–24.
8. Cicmil S., Hodgson D., *New Possibilities for Project Management Theory: A Critical Engagement*, „Project Management Journal” 2006, no. 37(3), s. 111–122.
9. Csikszentmihalyi M., *Flow and Creativity*, „Namta Journal” 1997, no. 22(2), s. 60–97.
10. DeCarlo D., *eXtreme Project Management. Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility*, Jossey-Bass 2004.
11. Drazin R., Glynn M.A., Kazanjian R.K., *Multilevel Theorising about Creativity in Organisations: A Sensemaking Perspective*, „The Academy of Management Review” 1999, no. 24(2), s. 286–307.
12. Florida R., *The Rise of the Creative Class-Revisited: Revised and Expanded*, Basic Books (AZ), 2014.
13. Franklin M., Tuttle S., *Leadership Skills for Project and Programme Managers*, TSO, London 2008.
14. Franklin M., Tuttle S., *Team Management Skills for Project and Programme Manager*, TSO, London 2008, s. 22, 58.

15. Geraldi J., Arlt M., *Visuals Matter! Designing and Using Effective Visual Representation to Support Project and Portfolio Decisions*, PMI, 2015.
16. Gilb T., Gilb K., *EVO. Evolutionary Project Management and Product Development*, May 25, 2007.
17. Highsmith J., *APM Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Mikom, Warszawa 2005.
18. Highsmith J., *Agile Project Management: Creating Innovative Projects*, Pearson Education, Boston 2004.
19. IPMA, *Wytyczne kompetencji indywidualnych w zarządzaniu projektami, programami i portfelami*, IPMA Global Standard Wersja 4.0.
20. Kumar V.S., *Project Managers As Creative and Innovative Leaders*, Paper presented at PMI® Global Congress 2012-North America, Newtown Square, Project Management Institute, Vancouver 2012.
21. Lenfle S., *Exploration and Project Management*, „International Journal of Project Management” 2008, no. 26(5), s. 469–478.
22. Lenfle S., *Toward a Genealogy of Project Management: Sidewinder and the Management of Exploratory Projects*, „International Journal of Project Management” 2014, no. 32(6), s. 921–931.
23. Levesque L.C., Hildebrand C. (red.), *Kreatywny geniusz*, „PM Network” 2007, no. 21(1), s. 46–56.
24. Leybourne S.A., *Improvisation and Agile Project Management: A Comparative Consideration*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2009, no. 2(4), s. 519–535.
25. Leybourne S., Sadler-Smith E., *The Role of Intuition and Improvisation in Project Management*, „International Journal of Project Management” 2006, no. 24(6), s. 483–492.
26. Leybourne S.A., Warburton R.D.H., *The Creativity Matrix: Balancing Architectural and Process Creativity*, Paper presented at PMI® Global Congress 2012-North America, Newtown Square, Project Management Institute, Vancouver 2012.
27. Merla E., *Unleashing the Project Genie (Creativity for Project Managers)*, Paper presented at PMI® Global Congress 2010-Asia Pacific, Newtown Square, Project Management Institute, Melbourne 2010.
28. *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
29. O'Reilly C.A., Tushman M.L., *Ambidexterity As a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma*, „Research in Organizational Behavior” 2008, no. 28, s. 185–206.
30. PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, wyd. 5, Project Management Institute, 2013.
31. Pons D., *Project Management for New Product Development*, „Project Management Journal” 2008, no. 39, s. 82–97.
32. Ries E., *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzie i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Helion, Gliwice 2011.
33. Stanleigh M., *Mastering the Art of Innovation in Project Management*, Business Improvement Architects, [https://bia.ca/mastering-the-art-of-innovation-in-project-management-2/\(11.04.2018\)](https://bia.ca/mastering-the-art-of-innovation-in-project-management-2/(11.04.2018)).

34. Sternberg R.J., *Handbook of Creativity*, Cambridge University Press, Cambridge 1999.
35. Tushman M.L., Anderson P.C., O'Reilly C., *Technology Cycles, Innovation Streams, and Ambidextrous Organizations: Organization Renewal Through Innovation Streams and Strategic Change*, „Managing Strategic Innovation and Change” 1997, no. 34(3), s. 3–23.
36. Tushman M.L., O'Reilly III C.A., *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review” 1996, no. 38(4), s. 8–29.
37. van den Beuken J., Geers M., Ongering P., Raison M., *Creative Skills for Project Management Co-creation as a Effective Tool for Consensus Building and Interactive Strategy Formulation*, RIS/RISI, October 2, 1997.
38. Wald A., Spanuth Th., Schneider Ch., Futterer F., Schnellbacher B., *Makroökonomische Vermessung der Projektstätigkeit in Deutschland (GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V)*, 2015.
39. Warner P.D., *Creativity and Innovation in Project Management*, Paper presented at PMI® Global Congress 2012-North America, Newtown Square, Project Management Institute Vancouver 2012.
40. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a Theory of Organizational Creativity*, „Academy of Management Review” 1993, no. 18(2), s. 293–321.
41. Wyrozębski P., *Metodyka PMBoK Guide*, w: *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
42. Wyrozębski P., *Metodyka PRINCE2*, w: *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2017.
43. Wyrozębski P., *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2(29).
44. Wysocki R.K., *Efektywne zarządzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, OnePress/Wiley, 2013.

Creativeness in Project Management. Contradiction or Necessity?

Summary

The article discusses the problem of creativeness in the context of project management. Projects, as a form of organising activities are a tool of implementation of changes and innovation. The research shows the amount of working time companies spend on the implementation of projects is positively correlated with innovation success, and the implementation of innovations is positively correlated with the corporate business success. The article seeks a reply to the question: What does creativeness in project management mean, is it necessary? In what sort of projects is it particularly significant? What tools and techniques can a project manager use in the project lifecycle to stimulate creativeness? The study includes the review of literature and methodologies of project management. The organisational ambidexterity theory provides a theoretical framework.

Keywords: project management, project management methodologies
