

Tożsamość organizacji a wdrażanie zaawansowanych narzędzi informatycznych



Mariola Dobrołowicz-Konkol

Tożsamość organizacji odgrywa istotną rolę w sukcesie lub porażce wdrożenia zaawansowanych narzędzi informatycznych. Niniejszy artykuł, odnosząc się do teorii i praktyki stosowanej we wdrożeniach informatycznych, polemizuje z podejściem do zarządzania projektami IT opartym wyłącznie na mierzalnych zmiennych, takich jak np. koszt, funkcjonalność i czas. Zmienne mierzalne są niezbędne do udanego wdrożenia, ale nie gwarantują obrania właściwej drogi zarządzania projektem. Artykuł odnosi się do teorii, ale przede wszystkim prezentuje praktyczne przykłady zaczerpnięte z wdrożeń systemów informatycznych, w których kultura i tożsamość organizacji miały znaczący wpływ na rezultaty projektu.

W podręcznikach do zarządzania wdrożeniami informatycznymi wiele uwagi poświęca się tzw. twardej stronie aspektom i technikom prowadzenia projektów. W skrajnych przypadkach to podejście przybiera kategorię formę stwierdzenia, jakie zawarto w tytule podręcznika T. DeMarco: *Czego nie można zmierzyć, tego nie można kontrolować*¹. W książce tej, w podrozdziale *Co oznacza posiadanie projektu software'owego pod kontrolą*, T. DeMarco stwierdza, że projekt znajduje się pod kontrolą (w domyśle – prowadzony jest ku sukcesowi), jeśli w jego przebiegu można zagwarantować, że wszelkie odchylenia od przyjętych założeń są tak minimalne, jak to tylko możliwe². Odwołując się do trójkąta projektowego (koszt – funkcjonalność – czas), T. DeMarco pomija czynnik kultury organizacyjnej i bierze pod uwagę wyłącznie odchylenia, które da się ująć w postaci matematycznej.

Większość metodyk zarządzania projektami definiuje trójkąt projektu za pomocą trzech wyżej wymienionych zmiennych, jednak wyraźnie podkreśla też wytyczne kompetencji menedżerów, ich postawę, etykę, cechy charakteru i wiedzę. Przykład stanowią tu wytyczne kompetencji kierowników projektów

zaproponowane przez International Project Management Association (IPMA). Kompetencje kierowników projektów podzielone są tu na trzy kategorie³:

- kompetencje techniczne (m.in. wymagania i cele projektu, jakość, zakres i produkty cząstkowe, czas i etapy projektu, koszty i zasoby finansowe);
- kompetencje behawioralne (m.in. przywództwo, zaangażowanie i motywacja, docenianie wartości, etyka);
- kompetencje kontekstowe (m.in. stałe struktury organizacji, zarządzanie zasobami ludzkimi, orientacja na projekty).

Kierownik projektu według wytycznych IPMA nie staje się bardziej doświadczony poprzez zarządzanie projektami tego samego typu przez wiele lat. Tym, co stanowi o doświadczeniu, jest używanie wiedzy w praktyce, w projektach różnych typów i (lub) różnych kultur⁴.

Również badania w zakresie zarządzania wiedzą w kontekście wysokich technologii potwierdzają to podejście. A.K. Koźmiński i D. Jemieliński, odnosząc się do pojęć takich jak lider i menedżer, wskazują, że cechą odróżniającą lidera od menedżera jest zdolność użycia kultury organizacyjnej do osiągnięcia organizacyjnych celów⁵. Stoi to zatem w całkowitej sprzeczności z charakterystyką menedżerów projektów podążających tylko matematycznym torem myślenia, którzy zdają się postępować według schematu:

- aby coś móc kontrolować, należy to zmierzyć;
- jeśli czegoś nie da się zmierzyć, nie można tego kontrolować;
- jeśli nie można czegoś kontrolować, nie można tym zarządzać.

Przyjęcie założenia, że jeśli nie można czegoś kontrolować, nie można tym zarządzać, pozwoliłoby uznać, że pomijanie w wielu podręcznikach

¹ T. DeMarco, *Was man nicht messen kann, kann man nicht kontrollieren*, Mitp-Verlag, Bonn 2008.

² Tamże, dz.cyt., s. 32.

³ G. Caupin, H. Knoepfel, G. Koch, K. Pannenbäcker, F. Pérez-Polo, C. Seabury, *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3.0*, International Project Management Association, Nijkerk 2006, s. 6.

⁴ Tamże, dz.cyt., s. 7.

⁵ A.K. Koźmiński, D. Jemieliński, *The New Principles of Management*, Peter Lang International Academic Publishers, Frankfurt–Nowy Jork–Oxford 2013.

IT kontekstu kultury i tożsamości organizacji jest słuszne. Przy takim założeniu nie miałyby sensu próby zarządzania tożsamością i kulturą organizacji, bo choć istnieją badania służące opracowaniu modelu pozwalającego traktować tożsamość organizacji jako zmienną⁶, to są one niewystarczające, by móc wykonać na ich podstawie przydatne w praktyce wyliczenia.

Jednak przytoczone przykłady dowodzą, że w obecnych badaniach uznaje się istotną rolę czynników niemierzalnych, w tym czynnika kultury i tożsamości organizacji, w aspekcie matematycznym projektu.

Wpływ kultury organizacyjnej

Producenci oprogramowania w strategiach marketingowych przekonują, że odpowiednio sprofilowane systemy informatyczne zadowolą użytkowników zarówno z małych i średnich przedsiębiorstw, jak i wielkich korporacji. Reklamuje się „odpowiednio dostosowane” usługi wdrożeniowe i moduły przygotowane „na miarę”, zależne od specyfiki rynku, prawa, państwa bądź organizacji. Promuje się ideę, że ten sam produkt lub zespół wdrożeniowy spełni odpowiednio swoją rolę w każdym środowisku – również w różnych warunkach i kulturach organizacyjnych.

Z drugiej strony E. Schein, jeden z najsłynniejszych badaczy kultury organizacyjnej, twierdzi, że:

- *kultura organizacyjna i przywództwo są dwiema stronami tej samej monety*⁷;
- ingerencja w kulturę organizacyjną – choćby próba jej zmierzenia przy pomocy formularzy – nie może się powieść, ponieważ stanowi „igrańnię” z nią. Kultura organizacyjna jest naprawdę groźną siłą socjalną, ponieważ jej moc jest niewidzialna, a przez to ma ogromny potencjał⁸.

Rozpatrzmy tu przykład znanej na całym świecie europejskiej organizacji, która postanowiła wdrożyć system typu *business intelligence*. Dzięki nowemu systemowi analitycy i członkowie zarządu mieli uzyskiwać na bieżąco informacje niezbędne do podejmowania decyzji biznesowych. Aby ograniczyć koszty wdrożenia, powierzono je jednej z wielkich amerykańskich korporacji z branży IT, która zaoferowała współpracę z jej indyjskim oddziałem wdrożeniowym za bardzo atrakcyjną stawkę. W założeniach projektu było: zbadanie potrzeb europejskiej organizacji w zakresie raportowania, optymalizacja systemów/procesów biznesowych w celu uzupełnienia brakujących danych, a następnie rozpoczęcie programowania. Komitet sterujący oraz właściciele procesów biznesowych byli zlokalizowani w Europie, natomiast analitycy i zarządzający projektem po stronie klienta pracowali w Indiach. Mimo

zaangażowania obu stron, wielu godzin telekonferencji i stałej wymiany informacji, projektu nie udało się zrealizować. Przyczyną porażki były różnice kulturowe oraz brak komunikacji bezpośredniej. W omawianym projekcie nie istniała praktycznie komunikacja nieformalna, zaś w kraju, w którym prowadzony był projekt komunikacja nieformalna (np. w postaci wspólnego wyjścia z biura na poranną kawę czy lunch) stanowi istotny czynnik tworzenia więzi między uczestnikami projektu. Drugorzędnymi, ale także mającymi wpływ na niepowodzenie projektu czynnikami były różnice stref czasowych i odmienny kalendarz świąt. Doszło również do nadinterpretacji wymagań – to, co europejskiej organizacji wydawało się oczywiste w przekazie, nie było rozumiane w ten sam sposób przez drugą stronę. Po ponad roku i wielu nieporozumieniach kulturowych, utracie kilku milionów euro i walce o zachowanie profesjonalnego wizerunku obu stron (oficjalnie zaprzeczono informacjom o zamknięciu projektu), europejska organizacja wycofała się ze współpracy z dostawcą, zaś projekt został wznowiony i od podstaw w pełni zrealizowany w Europie.

Skuteczność wdrażania projektów IT

Ze statystyk wynika, że co czwarty projekt informatyczny nie zostaje zrealizowany lub jego wyniki nigdy nie zostają użyte w praktyce. Niewiele ponad 40 proc. projektów udaje się zrealizować, ale poza zamierzonym czasem, funkcjonalnością lub budżetem. Zaledwie jedną trzecią projektów IT⁹ można uznać za wdrożone z sukcesem (ale tylko pod warunkiem, że nie będzie się brało pod uwagę kryteriów takich jak satysfakcja klienta, jakość pracy w nowym systemie, ani innych czynników zewnętrznych, które niewątpliwie także wpływają na pojęcie sukcesu projektu, a które pominięto w badaniu). W dziedzinach innych niż IT, np. w budownictwie, 70-procentowy wskaźnik nieudanych projektów spowodowałby gwałtowny spadek liczby potencjalnych klientów deweloperów, których budynki jeszcze nie zostały wybudowane. Tymczasem w projektach IT firmy dalej chętnie inwestują w innowacyjne oprogramowanie, wiedząc, że mają stosunkowo niewielkie szanse na uzyskanie rezultatu w założonym czasie i ramach ustalonego budżetu.

Nieudane wdrożenia systemów IT mają konsekwencje nie tylko finansowe. Projekty zaawansowanych rozwiązań technologicznych wpływają na przebieg procesów biznesowych firmy, ich przeniesienie na grunt elektroniczny, wdrażanie zmiany organizacyjnej bądź tworzenie zupełnie innowacyjnych rozwiązań. Nieudane projekty pociągają za sobą rezultaty w postaci nie-

⁶ Zob. np. A. Rawi, H. Yoshiko, J. Alastair, M. Terry, *Treating identity as a variable: Measuring the content, intensity and condensation of identity*, ASPA, San Francisco 2001.

⁷ W oryginale E. Schein pisał: *culture and leadership are two sides of the same coin*. Zob. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco 1985.

⁸ E. Schein, *Culture: The missing concept in organization studies*, „Administrative Science Quarterly” 1996, t. 41, s. 239.

⁹ Raport The Standish Group, firmy zajmującej się badaniami IT od 1985 roku, w roku 2009 pokazuje ponowny procentowy spadek projektów IT przeprowadzonych z sukcesem (w stosunku do roku 2006). Więcej informacji można znaleźć na stronie www.standishgroup.com.

porozumień komunikacyjnych, braku odpowiedniego środowiska pracy czy opóźnień powstałych w wyniku niewydolności systemu¹⁰.

By to zobrazować, posłużmy się przykładem projektu IT, którego uruchomienie nie zakończyło się sukcesem. Rafineria ropy naftowej postanowiła wdrożyć system obsługujący główne procesy biznesowe, m.in. zakupy, sprzedaż, księgowość i logistykę. W systemie znalazły się błędy, które nie zostały wykryte podczas testów ani przez pracowników firmy wdrażającej, ani przez pracowników rafinerii. Odłączenie poprzednio funkcjonującego systemu informatycznego i zastąpienie go nowym w rezultacie doprowadziło do tego, że pracownicy rafinerii nie byli w stanie wykonywać swoich obowiązków. Rafineria, chcąc wywiązać się ze swoich największych zobowiązań, musiała przez kilka dni sprzedawać stałym nabywcom produkty za miliony złotych „na kartki” (i nie miało to miejsca w Polsce lat osiemdziesiątych). Ostatecznie problem rozwiązano, ale koszty (finansowe, tuszowania sprawy, wymijających wyjaśnień wobec odbiorców i dostawców) były bardzo wysokie. Pokazuje to między innymi, jak ważna jest dobra komunikacja, a także proces testów systemu i dogłębnej analizy ryzyka, na podstawie których podejmowana jest decyzja o uruchomieniu nowego systemu z jednoczesnym wyłączeniem poprzedniego. W tym przypadku zawiodła nie tylko strategia testów, nie było również tzw. planu B, w postaci np. zabezpieczenia możliwości wprowadzania danych do starego systemu, gdyby okazało się, że nowy nie może poprawnie funkcjonować.

Zarządzanie procesem innowacji

W swojej publikacji A. Zerfaß i K. Möslin¹¹ piszą, że komunikacja to ślepe miejsce w badaniach nad innowacją, i argumentują, iż kadra menedżerska wprawdzie skarży się na nieefektywną komunikację i stwarzającą ryzyko dla sukcesu innowacji kulturę organizacyjną, ale w praktyce w kontekście komunikacji innowacji oraz procesów komunikacyjnych przedsiębiorstwa bardzo rzadko odwołuje się do zarządzania procesem innowacji.

Zaawansowane projekty IT ingerują w kulturę organizacyjną i tożsamość organizacji, ponieważ są związane z wdrażaniem zmian organizacyjnych. Zespół wdrożeniowy musi pracować nad optymalizacją procesów biznesowych także z osobami, które mogą być nieprzychylnie projektowi. Przykładowo podczas wdrożeń systemów *business intelligence* eksperci mogą mieć obawy, że gdy przekażą swoją wiedzę konsultantom budującym model, osłabnie ich pozycja w organizacji. Po wdrożeniu zaawansowanych systemów IT zmienia się np. rola analityków w działach zatowarowania czy

sprzedaży. Kiedy organizacja nie korzysta z zaawansowanych rozwiązań IT, analitycy muszą poświęcać czas na przygotowywanie zestawień i raportów, a dopiero później mogą dokonywać ich analizy i przedstawiać wyniki zarządowi. Dzięki zastosowaniu systemu *business intelligence* analitycy i zarząd mają stały dostęp do raportów, a czas na stworzenie nowych nie jest potrzebny (w przypadku użycia technologii OLAP jest to kilka kliknięć). Oznacza to, że analityk nie przygotowuje już danych, a tylko je analizuje i w oparciu o wiedzę o kulturze organizacji oraz jej specyfice podejmuje decyzje. Tożsamość organizacji i cechy jej zewnętrznego otoczenia nie są tu bez znaczenia. System, choćby najinteligentniejszy, nie jest sam w stanie podejmować racjonalnych decyzji, nawet jeśli trendy sprzedażowe wydają się oczywiste. Doskonały przykład stanowią korporacje działające w branży odzieżowej. Z analiz wynikać może, że przez ostatnie trzy lata sprzedaż spodni z prostym krojem nogawki rosła i rozsądnie będzie utrzymać produkcję tego typu spodni w roku następnym. Nic bardziej mylnego – w przypadku dużych firm z branży mody decyduje wyłącznie czynnik ludzki. Tylko projektant odpowiedzialny za kolekcję wie, na podstawie uczestnictwa w międzynarodowych targach, co będzie się w przyszłości dobrze sprzedawało (ponieważ będzie wtedy modne). Nie oznacza to, że nie warto analizować trendów w tego typu firmach, należy jednak pamiętać, że każdy system informatyczny jest tylko modelem odzwierciedlenia rzeczywistości, w której funkcjonuje organizacja.

Know-how czy know-who?

Wdrożenia systemów IT są związane z wprowadzaniem innowacji. S. Conway i F. Steward postrzegają innowację jako proces socjalny, w którym *know-who*, jako jeden z najważniejszych determinantów efektywności, zastępuje *know-how*, a socjalne stosunki i interakcje między członkami organizacji są decydujące dla transferu wiedzy nieskodyfikowanej¹². W początkowej fazie procesu wdrażania innowacji idee nie egzystują realnie poza umysłem człowieka, projekty innowacyjne często mają na celu ujęcie nieskodyfikowanej wiedzy i wdrożenie jej w formie jawnej. To sprawia, że rola komunikacji w procesie wdrażania innowacyjnych rozwiązań wzrasta. Zatem pomijanie czynników „miękkich” lub „niemierzalnych” (jakimi są kultura i tożsamość organizacji, w skład których wchodzi m.in. procesy i wzorce komunikowania się) w zarządzaniu projektami technologii informacyjnych i informatycznych musi mieć wpływ na jakość i sukces prowadzonego projektu.

Co więcej, F. Lehner jest zdania¹³, że z pomocą systemu zarządzania wiedzą – nieskodyfikowaną i niemierzalną – próbuje się zmienić stosunek po-

¹⁰ Board Briefing on IT Governance, wyd. 2, IT Governance Institute, Rolling Meadows 2003, s. 8, 14, 30.

¹¹ A. Zerfaß, K.M. Möslin, *Kommunikation als Erfolgsfaktor im Innovationsmanagement. Strategien im Zeitalter der Open Innovation*, Galber/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2009 [tłum. własne – M.D.].

¹² S. Conway, F. Steward, *Managing and Shaping Innovation*, Oxford University Press, Oksford 2009.

¹³ F. Lehner, M. Scholz, S. Wildner, *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*, Carl Hanser Verlag München, Wiedeń 2009, s. 3.

między technologią a kulturą organizacyjną, by w ten sposób przyczynić się do poprawienia organizacyjnej wydajności.

Problem w zarządzaniu projektami IT istnieje, tak samo jak realnie istnieją stracone pieniądze i czas oraz zmiany, które odciskają się na tożsamości organizacji i ich członków. Warto podkreślić, że projekty IT o charakterze opisywanych w niniejszym artykule:

- są wykonywane w zmiennym technologicznie środowisku;
- niejednokrotnie są budżetowane przed wykonaniem gruntownej analizy wymagań (analiza wymagań również nie daje całkowitej pewności, że klient został dobrze zrozumiany);
- mają za zadanie wdrażanie innowacji, która wiąże się ze zmianą organizacyjną;
- zmieniają procesy organizacyjne, a przez to oddziałują na kulturę i tożsamość organizacji.

Wyjaśnia to w pewnym stopniu, dlaczego menedżerowie, którzy dysponują doświadczeniem i wiedzą poświadczoną certyfikatami (PMI, PRINCE2, IPMA itp.), mają trudności z doprowadzeniem zaawansowanych technologicznie projektów do pomyślnego końca. Zdaniem autorki w niepowodzeniach wdrożeń IT

bardzo istotnym czynnikiem jest niedoszacowanie w praktyce IT wartości kultury i tożsamości organizacji oraz roli, jaką odgrywają.

Podsumowanie

Badania w dziedzinie zarządzania dowodzą, że kultura i tożsamość organizacji są ściśle związane z zarządzaniem. Menadżer, który chce być liderem, powinien umieć użyć kultury organizacji do osiągnięcia celów organizacyjnych. Jak pokazują statystyki nieudanych wdrożeń oraz omówione w niniejszym artykule przykłady, w praktyce we wdrożeniach informatycznych nie zawsze poświęca się dostateczną uwagę roli tożsamości i kultury organizacyjnej. Ponadto, wdrożenia zaawansowanych narzędzi IT oddziałują na istniejącą kulturę organizacji, wchodząc z nią w interakcje. Dlatego właśnie wśród przyczyn niepowodzeń projektów IT wyróżnić można brak świadomości potrzeby lub też nieumiejętność praktycznego zarządzania „miękkimi aspektami” w kontekście kultury i tożsamości organizacji. A to oznacza, że należy przyjrzeć się bliżej również temu, co jest trudne do zdefiniowania (i na razie niemożliwe do matematycznego zmierzenia).

Bibliografia i netografia dostępne są w wersji internetowej czasopisma.

Autorka jest absolwentką SGH i Politechniki Warszawskiej oraz doktorantką na Wydziale Psychologii Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie. Posiada certyfikację zarządzania projektami IPMA – D, certyfikację Microsoft Technology Specialist i Microsoft Certified IT Professional. Od kilku lat pracuje w IT, jest doświadczonym kierownikiem projektów informatycznych oraz analitykiem procesów biznesowych. Od 2011 roku pracuje w Brukseli, gdzie jest niezależnym specjalistą IT, świadczącym usługi m.in. dla Agencji Wykonawczej ds. Innowacyjności i Konkurencyjności Przedsiębiorstw, będącej częścią Komisji Europejskiej. Projekt, za którego analizę odpowiada obecnie, obejmuje blisko 50 krajów i wykonywany jest w wielokulturowym zespole.

POLECAMY

Doni Tamblyn, Sharyn Weiss
Zbiór zabawnych gier szkoleniowych
Wolters Kluwer, Warszawa 2013

W publikacji zaprezentowano zasady uczenia poprzez zabawę z wykorzystaniem 50 gier szkoleniowych. Przy każdej grze podano jej cel, czas niezbędny na przeprowadzenie gry, potrzebne materiały, propozycję wprowadzenia, zasady gry oraz pytania do dyskusji. Autorzy proponują również zestaw zagadnień, do których dana gra może zostać wykorzystana. Dodatkowo do książki są materiały w wersji elektronicznej, a także listy obserwacji i arkusze do wykorzystania podczas gry. Książkę polecamy osobom prowadzącym szkolenia bądź przygotowującym się do roli trenera.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.profinfo.pl/>.

Knowledge Management – umiejętne wykorzystanie wiedzy kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa
15 stycznia 2014 r., Warszawa

W Warszawie odbędzie się V edycja konferencji *Knowledge Management – umiejętne wykorzystanie wiedzy kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa*. Patronat honorowy nad imprezą sprawuje Instytut Rozwoju Biznesu. Tematyka konferencji obejmuje m.in. narzędzia wspomagające przekazywanie wiedzy i zarządzanie nią, bazy wiedzy i hurtownie danych, portale korporacyjne, intranet i ekstranet, systemy obiegu i zarządzania dokumentami. Więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://www.multitrain.pl/home/kalendarium/jak-skutecznie-zaradzac-wiedza.htm>.