Strefa

PMI® POLAND CHAPTER

Kwartalnik Project Management Institute Poland Chapter | www.strefapmi.pl | Marzec 2019 nr 24

ISSN 2353-3137

s. 35 Power up your virtual team!
Interview with Peter Ivanov

Leaders of the Future s. 5
Agnieszka Maria Gasperini

It is not about changing from Agile to Waterfall, it is about combining s. 32
Interview with Michel Thiry

s. 40 Przepis na sukces – lubić to, co się robi
Wywiad z Grażyną Piotrowską-Oliwą

Kierownik projektu – sprinter czy triathlonista? s. 8
Maciej Bodych

Fot. Fotolia.com

ZŁOTY SPONSOR:

Atos

- Zarządzanie projektami
- Zarządzanie procesami
- Kompetencje managerskie

Wybrane akredytacje:

ITIL®

PRINCE2®

DASA® DEVOPS AGILE SKILLS ASSOCIATION

APMG International™ AgilePM

APMG International™ Change Management

mindstream.pl/szkolenia

mindstream KNOWLEDGE AND DEVELOPMENT

Strefa PMI® POLAND CHAPTER

Bezpłatna prenumerata „Strefy PMI" dla wszystkich członków PMI Poland Chapter!

Nie czekaj i zamów:
StrefaPMI.pl/prenumerataPMI

Otrzymasz pocztą każdy nowy numer „Strefy PMI" na wskazany adres!

Zapraszamy na: **www.StrefaPMI.pl**

Leadership is not about a title or a designation. It's about impact, influence and inspiration. Impact involves getting results, influence is about spreading the passion you have for your work, and you have to inspire team-mates and customers.

Robin S. Sharma

Jak co roku, wiosna niesie ze sobą powiew świeżości i odnowy, a budząca się do życia przyroda skłania nas do licznych refleksji. Mamy nadzieję, że nowe wydanie „Strefy PMI", które mamy zaszczyt przekazać w Wasze ręce, również przyniesie Wam świeże spojrzenie, skłoni do wielu refleksji, a inspiracje z niego będziecie czerpać pełnymi haustami jak wiosenne powietrze.

„Strefa PMI" jest dedykowana w pierwszej kolejności osobom pełniącym lub aspirującym do roli kierownika projektu. Zdajemy sobie sprawę, jak bardzo wielowymiarowa jest ta rola. Świadczy o tym chociażby fakt, że często porównywana jest do innych profesji wymagających łączenia wielu różnych cech i umiejętności. Na przykład szóste wydanie *PMBOK® Guide* wprowadza nas w odpowiedzialności i kompetencje kierownika projektu przyrównując go do... dyrygenta orkiestry. Z kolei na naszych łamach podejmujemy rozważania, czy kierownik projektu bardziej przypomina sprintera czy triathlonistę. Jaka jest odpowiedź? Sprawdźcie sami, oddając się lekturze artykułu Macieja Bodycha (s. 8).

Wokół tematu kompetencji kierownika projektu poruszamy się także w wielu innych tekstach opublikowanych w niniejszym wydaniu naszego kwartalnika. Agnieszka Gasperini opisuje nam cechy i postawy, jakimi odznaczać się będą liderzy przyszłości (s. 5). Pełnymi garściami będziecie mogli również zaczerpnąć inspiracji dotyczących przewodzenia zespołom wirtualnym z rozmowy z Peterem Ivanovem (s. 35). Tajniki facylitacji odkrywają przed nami w swoich artykułach Ada Grzenkowicz (s. 24) i Artur Kasza (s. 30). Z kolei Grażyna Piotrowska-Oliwa przekonuje nas w wywiadzie (s. 40), że z rozwoju swoich kompetencji trzeba czerpać przyjemność, a kluczem do zawodowego sukcesu jest po prostu... lubienie swojej pracy i oddawanie się jej z pasją.

Ponadto, jak w każdym numerze, prezentujemy informacje z życia PMI Poland Chapter: największe wydarzenia organizowane przez stowarzyszenie przybliżą Wam fotorelacje z 13. Międzynarodowego Kongresu PMI PC (s. 46) oraz PMPIADY (s. 50), a o planach dalszego rozwoju naszej organizacji dowiecie się z wywiadu z jej prezesem – Gabrielem Sznajderem (s. 44).

To oczywiście zaledwie fragment tego, czym chcemy Was inspirować w bieżącym numerze „Strefy PMI". Nie pozostaje nam nic innego, tylko życzyć Wam przyjemnej i pożytecznej lektury i... dużo wiosennego słońca oczywiście!

Łukasz Paluszkiewicz

Zastępca Redaktora Naczelnego

Szymon Pawłowski

Redaktor Naczelny

Strefa PMI POLAND CHAPTER

REDAKCJA STREFY PMI:
Szymon Pawłowski (redaktor naczelny), Łukasz Paluszkiewicz (zastępca redaktora naczelnego, Strefa Wywiadu), Kamila Czerniak, Anna Gambal, Ada Grzenkowicz (Strefa Praktyki), Andrzej Kacperski (Strefa Studenta), Rafał Kot, Monika Potiopa (Strefa Recenzji), Edyta Samborska, Ewa Serwa, Paulina Szczepaniak (Strefa PMI PC), Mateusz Szymborski

FOTOGRAFIE:
Konrad Zalewski
Poznański Prestiż
Personalphoto
Piotr Pater
Mateusz Szańkowski
Tomasz Pohl
Jerzy Stawicki
Zespół Enactus SGH
Fotolia.com
pmoawards.org

Projekt graficzny i skład:
Anna Bar – Cyklopia Studio
www.cyklopia.pl

KONTAKT:
e-mail: redakcja@strefapmi.pl,
tel: 503-011-508,
www.strefapmi.pl,
facebook.com/strefapmi,
twitter.com/StrefaPMI,
linkedin.com/company/strefa-pmi
slideshare.net/StrefaPMI

Strefa PMI POLAND CHAPTER

Spis treści

STREFA WIEDZY

5 Leaders of the Future
Agnieszka Maria Gasperini

8 Kierownik projektu – sprinter czy triathlonista?
Maciej Bodych

11 Standard, metodyka, proces czy filozofia?
Anna Jaszczołt

14 Today's job market? Forget about sitting and waiting. Remain competitive or you will be left behind
Rodolfo Martins

16 Zintegrowany system Lean Management
dr Wojciech Josek

19 UX jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku
Anna Witek

22 Z nowym rokiem pewnym krokiem

STREFA PRAKTYKI

24 Facylitacja – sztuka prowadzenia spotkań
Ada Grzenkowicz

27 Analiza trendu kamieni milowych
Paweł Kawalec

30 Facilitation for the Agile World
Artur Kasza

STREFA WYWIADU

32 It is not about changing from Agile to Waterfall, it is about combining
Interview with Michel Thiry

35 Power up your virtual team!
Interview with Peter Ivanov

40 Przepis na sukces – lubić to, co się robi
Wywiad z Grażyną Piotrowską-Oliwą

42 PMO Global Awards – jak stać się najlepszym PMO na świecie?
Wywiad z Moniką Podkowińską

STREFA PMI PC

44 Wolant w dłoń! PMI Poland Chapter ma nowego pilota
Wywiad z Gabrielem Sznajderem

46 13. Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter – fotorelacja

50 PMPIADA po raz trzeci

STREFA STUDENTA

52 Studenckie innowacje dla ludzi i środowiska. Enactus World Cup 2018
Ewa Kozłowska, Agata Grzenkowicz

56 Nowoczesny lider – jak nim zostać?
Magdalena Gąsiorek

58 Praktycznie o zarządzaniu projektami – dla studentów i nie tylko
Joanna Maryniak

STREFA RECENZJI

60 Jak zarządzać ludźmi w IT
Monika Zofia Potiopa

60 Praktycznie o metodykach zwinnych
Anna Gambal

61 Budowanie zespołu w pigułce
Ada Grzenkowicz

61 Moda to wygoda, a może pułapka?
Łukasz Paluszkiewicz

STREFA FELIETONU

62 Certyfikacje – w tym szaleństwie jest metoda?
Jerzy Stawicki

Strefa PMI POLAND CHAPTER

Fot. Fotolia.com

Leaders of the Future

Agnieszka Maria Gasperini, PMP, PMI-ACP, SDI2

Outstanding leaders go out of their way to boost self-esteem of their personnel. If people believe in themselves, it's amazing what they can accomplish.

Sam Walton

Over the next decade, today's connected world will be explosively more connected. Anything that can be distributed will be distributed: workforces, organizations, supply webs, and more. The tired practices of centralized organizations will become brittle in a future where authority is radically decentralized. Rigid hierarchies will give way to liquid structures. Most leaders – and most organizations – aren't ready for this future.

Noted futurist Bob Johansen goes beyond skills and competencies to propose five new leadership literacies – combinations of disciplines, practices, and worldviews – that will be needed to thrive in a VUCA world of increasing volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity. Enduring leadership qualities like strength, humility, and trust will still be foundational, but the future will require **new literacies for leading**. The future will reward clarity – but punish certainty. Looking long will help differentiate between the waves of change that can be ridden and those that must be avoided. Judging too soon will be dangerous, but deciding too late will be even worse.

These are the five literacies for current and future leaders:

1. **Learn to look backward from the future** which is about learning how to go out to the future (usually ten years out) and then work your way back. It will help you see the direction of change so that you can avoid the noise of the present and develop your clarity. To lead, you will need to be clear about direction (clarity will be rewarded) but flexible about execution (certainty will be punished).

Fot. Fotolia.com

2. **Voluntarily engage in fear** which is about gamefully engaging with your own fears in low-risk simulated worlds. Because next-generation disruption will be so dangerous and difficult to understand, safe zones will be needed where you can immerse yourself in fear and figure out how to succeed. Practice and learn with others, the way the military conducts war gaming. Then come back better prepared for the real thing.
3. **Leadership for shape-shifting organizations**. Learn how to thrive in distributed organizations that have no center, grow from the edges, and cannot be controlled. Hierarchies will come and go as needs arise and the environment shifts. The next generation of technology will provide the connective cord for distributed organizations so you can share risk and develop new opportunities. Since reciprocity will be the currency of this new world—not just traditional transactions—you will have to practice mutual-benefit partnering. Authority will be increasingly distributed.
4. **Be there even when you're not there**. Although you may currently lead best in person, shape-shifting organizations will require you to be many places at once. Leaders will have to engage with people who are geographically, organizationally, and temporally distributed. In-person meetings will still be best for some things, but you will need to decide which medium is good for what, with which people, at what time.
5. **Create and sustain positive energy**. You must regulate your personal energy so you have focus, stamina, and resilience when you need it. The VUCA world will be exhausting for everyone – but especially for leaders. You will have to be extremely fit, physically and psychologically – much more so than leaders in the past. And you will need spiritual (though not necessarily religious) grounding and a sense of meaning in the midst of extreme disruption.

Many leaders today are overwhelmed by volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (**VUCA**). Some of their leadership behaviors are not constructive, and the prospects for leadership in the future are far from secure. In these troubled times, many leaders are judging too soon and judging too simplistically.

Some leaders react to the VUCA World with anger and disdain. Some pick a side and start to fight. And some leaders truly believe that the chaos will go away as things somehow get back to what they remember as normal. Such leadership responses are understandable, but they are also dysfunctional and dangerous.

Leaders must learn new skills in order to make a better future. Traditional leadership practices will not be enough to deal with startling external future forces. Leaders must have new skills to take advantage of VUCA opportunities—as well as the agility to sidestep the dangers.

The purpose of ten-year futures thinking is to come up with a way forward, expressed with clarity and ideally as a story. The best way to lead in a disruptive world is to be very clear where you're going, tell a great story about it, and then be very flexible about how you bring that future to life.

These are ten new leadership skills for the future:

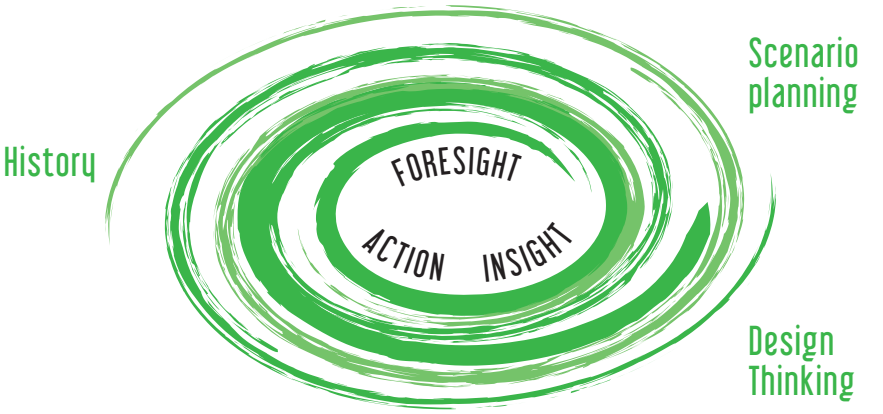
1. **Maker instinct** – the ability to turn one's natural instinct to build into a skill for making the future and connecting with others who are making the future. The maker instinct is basic to leadership in the future.
2. **Clarity** – ability to see through messes and contradictions to a future that others cannot yet see.
3. **Dilemma flipping** – ability to turn dilemmas – which, unlike problems, cannot be solved – into advantages and opportunities.

YOUR HINDSIGHT:

Your established ways of thinking and acting. The *stories* that you tell yourself about the past, the present, and the future

EXTERNAL FORESIGHT:

Future forces that will disrupt you – a plausible, internally consistent, provocative *story* from the future – with signals to bring the forecast to life



YOUR ACTION:

A way forward, expressed with clarity and, ideally, as a *story*

YOUR INSIGHT:

An aha moment that creates a new *story*, a new pattern of connections in your brain. Once you've had an insight, you can't go back to your old way of thinking

4. **Learning ability** – the ability to immerse yourself in unfamiliar environments, to learn from them in a first-person way.
5. **Bio-empathy** – the ability to see things from nature's point of view; to understand, respect, and learn from nature's patterns. Nature has its own clarity, if only we humans can understand and learn from it.
6. **Constructive depolarization** – the ability to calm tense situations where differences dominate and communication has broken down and to bring people from.
7. **Quiet transparency** – the ability to be open and transparent about what matters to you, without advertising yourself.
8. **Rapid prototyping** – creating quick early versions of innovations, with the expectation that later success will require early failures.
9. **Smart-mobs organizing** – the ability to bring together, engage with, and nurture purposeful business or social-change networks through intelligent use of electronic and other media.
10. **Commons creating** – the ability to seed, nurture, and grow shared assets that can benefit all players – and allow competition at a higher level.

The future will be no ordinary world as today's young people become adults and join the workforce – whether they have a traditional job or find a more fluid way to make a living. The world of the future will demand so much more than is expected of leaders today. So many current leaders are still using ordinary leadership practices in pursuit of ordinary goals. Most of today's leaders were trained to solve problems, but they are flummoxed by dilemmas they cannot solve, dilemmas that won't go away. Many leaders are not tuned to the multimedia world. Distributed media and shape-shifting organizations will disrupt every industry. The disruptive shift from technology to media will alter the nature of leadership. It will require new leadership disciplines, new leadership practices, and new leadership literacies. The key amplifier will be radical connectivity. What will be new will be the scale of disruption: leaders will have to deal with disruption on a global scale – because of the super connectivity that we all experience. Global disruption will be loaded with dilemmas. It will be a frightening future, but it also will be a hopeful future. Leaders will need new insight about how to be resilient in the face of next-generation disruption and dilemmas. We need to make some sense out of disruptive dilemmas that often seem to make no sense at all.

Leaders will need voluntary fear exposure, not only to learn how to live with fear but also to learn how to flip that fear into opportunity. They will need safe zones (think games, simulations, or immersive experiences) to try out their future leadership skills in low-risk settings. They will need new ways to partner in guilds or communities, so they don't have to go it alone. They will need new media savvy to lead through the rich mix of media that is just coming to life. And finally, leaders will need to be physically, mentally, and spiritually fit in ways that were never required before.

We all have to find ways of making sense out of the VUCA world, but the VUCA world will be too complicated for many people. As leaders we have to recognize that people around us are likely to become trapped in simplistic thinking, particularly as practiced in politics and religion. Leaders will need to lead while not going over what I call the threshold of righteousness. It's one thing to believe you're right and have clarity about a future direction. It's quite another to believe everybody else is wrong. You, as leaders in a dilemma-ridden world, will have to figure out how to thrive in this space between judging too soon and deciding too late.

Read more:

Johansen, Bob. *The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption and Distributed Everything*, Berrett-Koehler Publishers, 2017

Agnieszka Gasperini

Business Consultant (PMP & ACP; ICF,SDI) with 20 years of experience in multi-international projects and knowledge of 6 languages. Since 2003 Agnieszka is managing consulting company PMC. Serves as interim Project Manager and Leader for international clients in diverse industries. Provides strategic and tactical aid with all aspects of projects. Actually, she is developing her project innovative Leader Tango www.leadertango.com.

Agnieszka was one of the PMI PC Founder (2002 year) and she served as the President of PMI PC in 2010-2012. Agnieszka is a part of PMI GOC (Global Operational Center) since 2013, served as BVAC; PMI Region Mentor for Central Europe and CEC Education Foundation Central and East Europe.

She is an international speaker presenting around the world about Leadership and Project Management.

Kierownik projektu – sprinter czy triathlonista?

Maciej Bodych

Fot. Fotolia.com

Nie ulega wątpliwości, że dla każdej osoby uprawiającej sport (nawet amatorsko) momentem kulminacji jest dzień zawodów. Wielomiesięczne przygotowania mają właśnie w tym dniu przynieść oczekiwany efekt – zwycięstwo (lub przynajmniej dotarcie do mety). Strój i sprzęt już przygotowane, adrenalina rośnie, rodzina i kibice trzymają kciuki, inni zawodnicy próbują przejrzeć Twoją strategię, ale przede wszystkim Ty sam czekasz na start. Podobne emocje towarzyszą kierownikowi projektu w dniu oddania głównego produktu do klienta. Komitet sterujący, sponsor projektu, czy inni główni interesariusze w końcu zobaczą efekty i wszyscy liczą na to, że od tej pory będzie można już tylko czerpać korzyści, jakie miał przynieść ukończony pomyślnie projekt. Ale zanim do tego dnia dojdzie, potrzebna jest codzienna determinacja w realizacji przygotowanego zawczasu planu lub korygowanie tego planu w sytuacjach, w których okazuje się, że przygotowania przebiegają nie tak, jak sobie to wyobrażaliśmy. Wytrwałość, samodyscyplina i mnóstwo zaufania – do samego siebie i do otaczających nas osób. Do zespołu, który uczestniczy w realizacji projektu.

Czy w ogóle kierownika projektu można porównać do sportowca uprawiającego konkretną dyscyplinę? Zwłaszcza jeśli mamy na myśli dyscyplinę uprawianą indywidualnie? Wszak kierownik projektu pracuje w zespole! Z drugiej strony jednak, podkreślane w wielu standardach i metodykach znaczenie precyzyjnego definiowania ról i odpowiedzialności oraz potrzeba przydzielania tych ról konkretnym osobom powodują, że skuteczne wypełnianie roli kierownika projektu staje się zadaniem, które pod wieloma względami bardziej przypomina dyscyplinę indywidualną, niż zespołową. Doskonałym przykładem sytuacji, która ilustruje taki właśnie indywidualny charakter roli kierownika projektu, są wszelkie kontakty jego ze sponsorem czy komitetem sterującym.

Kierownik projektu – sprinter

Od sprinterów oczekuje się szybkiego reagowania. O zwycięstwie często decydują ułamki sekund, które traci się jeszcze w blokach startowych. Większość zarządów, dyrektorów, sponsorów i innych ważnych interesariuszy ma podobne oczekiwania wobec kierowników projektu, którzy mają błyskawicznie reagować na ryzyka, problemy, czy zmiany pojawiające się w projekcie. Wymarzony kierownik projektu w iście sprinterskim stylu realizuje wszystkie zadania i prośby komitetu sterującego, dowozi, raportuje, realizuje, zamyka. Najlepiej by było, gdyby przy tym okazał się maksymalnie elastyczny, był w stanie jednocześnie zajmować się wieloma tematami, doskonale radził sobie z niepewnością i dynamicznie ewoluującym otoczeniem projektu. Kierownik projektu musi sam rozstrzygnąć nieustanny dylemat, czy pokazać zidentyfikowane ryzyko, dla którego jeszcze nie ma rozwiązania, narażając się przy tym być może na zarzut braku zapobiegawczego myślenia i aktywnego podejścia? A może jednak poczekać i lepiej się przygotować do pokazania takiego ryzyka? Tyle, że jeśli pojawi się ono na forum z innego źródła, interesariusze zarzucą mu, że próbuje zamiatać niewygodne kwestie pod dywan.

Elastyczność i szybkość reakcji, często opierająca się na intuicji, a nie wnikliwej analizie, na którą po prostu nie ma czasu, to cechy, które bardzo często okazują się niezwykle przydatne w codziennej pracy kierownika projektu. Nie od dziś jednak wiadomo, że zbyt pochopne przeskakiwanie do rozwiązań i do działania może doprowadzić do sytuacji przypominającej stary dowcip o robotnikach na budowie biegających z pustymi taczkami, ponieważ nie ma czasu ich załadować.

Dynamizm i przebojowość sprintera przydają się często w początkowych etapach projektu, kiedy chcemy wszystko porządnie „rozruszać". Później jednak, zachowujmy sprinterskie walory na kluczowe momenty, w których będzie trzeba użyć całej energii, by zareagować na ważną zmianę, czy kluczowe zlecenie ze strony komitetu sterującego lub sponsora.

Kierownik projektu – triathlonista

Jestem głęboko przekonany, że w większości przypadków najbardziej skutecznymi kierownikami projektu okazują się ci, którzy potrafią zbudować środowisko systemowo wspierające sprawną i skuteczną realizację produktów i celów projektu. Systematyczna praca i profesjonalne podejście to elementy, które

Fot. Fotolia.com

szczególnie przy dłuższych projektach okazują się niezbędne do osiągnięcia efektów. Doskonałym przykładem jest tu triathlon, a zwłaszcza jego odmiana zwana Iron Man, w której zawodnik musi przepłynąć 3,8 km w otwartym akwenie, przejechać 180 km na rowerze, a następnie przebiec ponad 42 km. Wszystkie części odbywają się jedna po drugiej – wychodzisz z wody i od razu wsiadasz na rower, by po 180 kilometrach zsiąść i ruszyć na trasę maratonu. Mimo, że jest to sport niezwykle wymagający (a może właśnie dlatego), cieszy się on coraz większą popularnością w Polsce i na świecie. Kluczowym czynnikiem, który pozwala ukończyć takie zawody jest wytrwałość – w trakcie zmagań, ale przede wszystkim w treningu i przygotowaniu. Triathlonista musi w rzeczywistości wykazać się w trzech dyscyplinach, a ja znów nie mogę się oprzeć porównaniu go z kierownikiem projektu.

Pływanie

Pierwszą dyscypliną jest pływanie. I choć uważa się je za najłatwiejszą dyscyplinę (krótki dystans), to błędy popełniane na tym etapie zawodów mają bardzo duży wpływ na wynik końcowy. Podobnie wygląda sprawa ze startem projektu. Jego inicjacja i planowanie wpływa na późniejsze efekty prac. Raz przedstawiona (błędnie) data końca projektu zapada w pamięci sponsora i kluczowych interesariuszy na zawsze i ciężko ją później zmienić. Błędy popełnione w planowaniu projektu, „wychodzą" w fazie realizacji i przy odbiorach produktów. Jest to też moment kiedy kierownik projektu zaczyna budować relację z zespołem projektowym, ustala reguły pracy, odpowiedzialności, stara się zorganizować projekt w sposób efektywny. Z wielu badań wynika jednak, że właśnie nieprecyzyjnie zdefiniowane role, niewłaściwie rozdzielane zadania, nieskuteczne działania motywujące i brak autorytetu kierownika projektu w zespole, to jedne z ważniejszych przyczyn niepowodzeń w projektach. Budowanie zespołu wymaga od kierownika szczególnej cierpliwości i konsekwencji. To zadanie, które trwa przez cały projekt.

Kolarstwo

Najdłuższy, drugi etap to jazda na rowerze. Szczególne znaczenie w tej dyscyplinie mają zachowanie rytmu i tempa jazdy. Regularność i powtarzalność połączone z wyczuciem i umiejętnością reagowania na nieprzewidziane często sytuacje, które mogą wystąpić na trasie. Wplątanie się w kraksę, czy popełnienie innego błędu technicznego może mieć najbardziej katastrofalne skutki dla całych zawodów. Podobnie w projekcie zależy nam na dobrym „rozkręceniu" prac na początku, a później utrzymaniu lub usprawnianiu tempa pracy zespołu projektowego. Najważniejszym zadaniem kierownika projektu jest osiągnięcie efektywności zespołu projektowego z punktu widzenia całego projektu (całego dystansu), a nie chwilowo (bo akurat zbliża się komitet sterujący). Rozpędzony zespół projektowy, który nie wymaga ciągłego wsparcia to chyba wymarzona sytuacja dla kierownika projektu.

Bieg

Na deser trzeba jeszcze przebiec trasę maratonu. Dla kogoś, kto nie ma odpowiedniego przygotowania nawet sam maraton byłby niewyobrażalnym wyzwaniem. Triathloniści biegną maraton mając już w „nogach" dwie poprzednie dyscypliny. Bieg jest tym elementem, który stanowi ostateczną weryfikację skuteczności zawodnika. Jego odpowiednikiem w projekcie są dla mnie ostatnie miesiące projektu, kiedy pomimo „zmęczenia" wszyscy w projekcie muszą jeszcze zapewnić dokończenie ostatnich produktów projektu, przeprowadzić testy oraz wdrożenie czy zapewnić wsparcie w fazie stabilizacji/uruchomienia produkcyjnego. Jest to moment, w którym wychodzą wszystkie braki w przygotowaniach, błędy popełnione na poprzednich etapach, a cały czas jeszcze przed nami wiele prac.

Niestety problem z tak długim dystansem zawodów powoduje, że bardzo łatwo stracić tempo albo motywację. Co robią triathloniści, aby utrzymać czas? W ramach przygotowań sprawdzają swoje optymalne tempo i inne ważne parametry z perspektywy całych zawodów (całego cyklu życia projektu!), a nie jedynie najbliższego sprintu. Natomiast później, w trakcie zawodów, na bieżąco mierzą efektywność swojego startu (zbyt wolne tempo wpłynie niekorzystnie na wynik końcowy, zbyt ostre – spowoduje, że nie wystarczy sił na wszystkie konkurencje). Właściwie dobrane parametry i stałe ich monitorowanie połączone z korygowaniem i wyznaczaniem kolejnych celów cząstkowych to klucz do ukończenia całych zawodów. W projektach też trzeba zaplanować na poziomie strategicznym całość, ale szczegółowe planowanie i monitorowanie powinno się odbywać w horyzoncie najbliższego etapu, sprintu, miesiąca, czy innego optymalnego okresu zależnego od skali i specyfiki projektu.

Meta!

Podobnie jak zawodów triathlonowych nie da się ukończyć jednym zrywem, tak i projektu nie zrealizuje się opierając się na spontanicznym działaniu. Potrzeba planowania i systematycznych przygotowań – często rozłożonych na wiele lat. W triathlonie mówimy o codziennej pracy nad wytrzymałością, dietą i specjalizacją w trzech dyscyplinach sportowych. W zarządzaniu projektami również coraz częściej wskazuje się trzy odrębne, a przy tym powiązane ze sobą „dyscypliny zarządcze": techniczne zarządzanie projektami (czyli tworzenie harmonogramów, szacowanie, budżetowanie, itd.), szeroko rozumiane przywództwo i zarządzanie ludźmi oraz rozumienie i uwzględnianie aspektów strategicznych oraz celów biznesowych organizacji i projektu. Każdą z tych dziedzin można rozwijać i doskonalić do końca życia.

Czy kierownik projektu powinien być sprinterem czy triathlonistą? Życzę wszystkim kierownikom projektu, aby w swej codziennej pracy potrafili być profesjonalnymi triathlonistami, którzy bez względu na trudności, systematycznie realizują swój plan, nawet jeżeli często się on zmienia. A przy tym, by posiadali wyczucie lub doświadczenie, kiedy warto wykorzystać sprinterskie atuty – nawet jeżeli celem takiego działania jest „tylko" zdobycie punktów u sponsora.

Maciej Bodych

MBA, PMP, PfMP, ACP, PMO-CP

Ekspert w zakresie zarządzania projektami, portfelem projektów i PMO. Specjalizuje się w obszarze usprawnień organizacji poprzez wdrożenie zarządzania portfelem projektów i PMO oraz w obszarze rozwoju kierowników projektów.

Od 2003 roku związany z PMI®, gdzie pełnił m.in. funkcję Prezesa Oddziału Polskiego. Z centralą PMI® w USA związany od 2010 roku – obecnie pracuje w Komitecie do Spraw Certyfikacji (CGC).

Od 2010 roku prezes firmy WHITECOM Project Experience specjalizującej się w szkoleniach, ustawianiu PMO oraz zarządzaniu projektami i portfelem projektów.

Współautor książki *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji.*

Fot. Fotolia.com

Standard, metodyka, proces czy filozofia?

Przekrój przez podejścia do zarządzania projektami oraz model ich łączenia. Perspektywa kulinarna

Anna Jaszczołt

Czysty agile rzadko kiedy znajduje warunki na zastosowanie. Na szkoleniach często spotykam się z frustracją: „produkt nie nadaje się do wytwarzania w iteracjach", „klient określa zakres, budżet i terminy", „zespół się nie angażuje". Dzisiaj chciałabym pokazać Ci, że warto uznać otoczenie w którym działasz i przyjąć zasady: Działam najlepiej jak potrafię z tym, czym aktualnie dysponuję. Zmieniam to, na co mam wpływ. Dostosowuję swoje działanie do czynników, których nie zmienię.

Jak z takim podejściem wykorzystać różne koncepcje zarządzania projektami? Czy na pewno należy całkowicie odrzucać PRINCE2®, *PMBOK® Guide*, model IPMA NCB®?

Nie w moim stylu tabelki i mierniki, schematy i wykresy. Choć te niejednokrotnie zajmowały znaczną część mojego czasu jako kierownika transformacji w międzynarodowym banku. Prawda jest taka, że wolałabym Cię zabrać w podróż po aspektach i wątkach kulinarnych. Ten, kto uczestniczył w moim webinarze jakieś pół roku temu, domyśla się o czym mowa. Zapraszam serdecznie do wspólnego gotowania, a właściwie – pieczenia ciast. Dzięki podróży po meandrach tworzenia udanych wypieków dowiesz się i zapamiętasz raz na zawsze dlaczego Scrum, *PMBOK® Guide*, czy SAFe® nie są metodyką, a co nią zdecydowanie jest. Gotowy? Zaczynamy!

Przepis na ciasto

Jeśli tak jak ja, oprócz prowadzenia dużych, międzynarodowych transformacji, lubisz też piec ciasta, zapewne korzystasz z licznych przepisów. Mam kilka (no, może dopuściłam się przy ostatnim słówku znacznego eufemizmu) książek kucharskich. Do tego dochodzi dość pokaźna lista blogów kulinarnych zapisanych w przeglądarce jako ulubione. Mam też zeszyt: szary, z pożółkłymi stronami, licznymi plamami – po jajkach, po tłuszczu do pieczenia. Używała go kiedyś w kuchni moja mama. Są to źródła przepisów, na bazie których powstają moje wypieki. Jak wygląda taki przepis? Zdaje się, doskonale wiesz, jeśli tylko choć raz próbowałeś coś upiec czy ugotować. W każdym przepisie wymienione są składniki, ich proporcje, ilości bądź wagi. Autor opisuje czynności w odpowiedniej kolejności. Nazywa sprzęty, których należy użyć. Kompletny przepis na ciasto zawiera takie informacje jak: temperatura piekarnika, wskazana konsystencja masła, minuty miksowania na średnich obrotach itd. Dobry przepis jest jak instrukcja: mówi Ci dokładnie co masz zrobić by upiec ciasto od początku do końca. Coraz częściej zawiera też zdjęcia i filmiki z instruktażem. Działając zgodnie z przepisem, trudno coś pominąć.

Odpowiednikiem takiego przepisu na ciasto, szczegółową instrukcją prowadzenia projektów jest PRINCE2®. Prowadząc projekt według tej metodyki, otrzymasz dokładne wskazówki co możesz zrobić w danej sytuacji projektowej. Rozpiszesz sobie rozkład jazdy

(ang. *road map*), ścieżkę działania, która (przy różnych opcjonalnych drogach do wyboru) pozwoli Ci kroczyć przez projekt od początku do końca. Mowa tu o procesie zarządzania projektami. PRINCE2® zawiera precyzyjne wymagania wobec dokumentów, które muszą powstać w projekcie (np. Dokument Inicjujący Projekt), wobec ról i ich decyzyjności. W PRINCE2® mówimy o trójpodziale władzy. Rola Kierownika Projektu jest jednoznacznie opisana a świętością jest Uzasadnienie Biznesowe, które regularnie weryfikujemy – proces podpowiada kiedy należy to robić.

Podobnie można powiedzieć o metodyce TenStep® czy Theory of Constraints®. Dają jasne wytyczne co należy zrobić, na jakim etapie projektu i w jaki sposób.

Dobre rady babć i cioć

Jednak sam przepis często nie wystarcza. Z niewiadomych powodów zdarza się, że piekąc ciasto według tego samego przepisu, nie raz zdziwiłeś się, że „coś poszło nie tak". A to spód lekko przypalony, a to ciasto opada i robi się zakalec. Mimo, że działasz według przepisu, efekt nie jest gwarantowany.

Z pomocą przychodzą tutaj często wskazówki najstarszych z rodu: cioć, babć, dziadków i wujków, którzy w swoim życiu setki takich ciast upiekli. Czy stosujesz również wskazówki typu: pamiętaj by wszystkie składniki miały temperaturę pokojową? Albo (moje wielkie odkrycie i zwrot w kuchennych wypiekach): ciasto z tendencją do opadania zrzuć z dużej wysokości na blat zgodnie z zasadą, że ciasto dwukrotnie nie spada. Ta ostatnia zasada sprawiła, że zaczęłam piec drożdżówki, które wcześniej po wystygnięciu zawsze osiągały 1 cm wysokości. Teraz, gdy po wyjęciu z piekarnika potrząsam nimi porządnie, lekko opadają, by potem już nigdy nie osiągnąć formy zakalca. „Ciasto opada tylko raz!" – powiedziała mi kiedyś koleżanka, dzieląc się ze mną tym trikiem. Skąd ktoś to wie? W jaki sposób odkryto, że potrawy należy mieszać tylko w jedną stronę? Stawiam na to, że z autopsji. Może, gdy pewnego razu przygotował wcześniej składniki, a za pieczenie zupełnie przypadkowo zabrał się później, wyszedł mu najbardziej puszysty sernik z tych, które dotychczas upiekł?

W zarządzaniu projektami zestaw dobrych praktyk, które możesz, ale nie musisz zastosować, to druga kategoria. Nie należy mieszać jej z PRINCE2®. Ostatnio słyszałam fantastyczną metaforę, że *PMBOK® Guide* jest jak worek puzzli. Wszystkie składają się na wielką wielopoziomową układankę. Jednak nie wszystkie musisz w swoim projekcie zastosować. Możesz ułożyć mniejszą układankę z części puzzli, która okaże się wystarczająca by z sukcesem dowieźć projekt do końca. Podobnie jest z rolą Kierownika Projektu. Według standardu PMI, może to być wysoko zaszeregowana w organizacji, w pełni decyzyjna, wręcz samostanowiąca o projekcie osoba. Może to jednak być również manager, który na co dzień zarządza operacjami w swoim dziale, a projekt jest dla niego dodatkowym zadaniem. Może to być równie dobrze specjalista lub inny pracownik działu. Kierownik Projektu może bezpośrednio zarządzać zespołem, bądź nie. *PMBOK® Guide* daje tutaj dużą swobodę. Podobnie IPMA i model NCB®, który opisuje jakie powinieneś mieć kompetencje zarządzając projektami, programami, portfelami, czy całym biurem projektowym. To nie znaczy jednak, że przy każdej inicjatywie będziesz wykorzystywał wszystkie swoje umiejętności. Wybierzesz te, których potrzebuje sukces Twojego projektu.

Rób to z sercem

Jak zapewne się domyślasz, został nam temat najważniejszy, najbardziej modna kategoria podejść do zarządzania projektami – agile. Podobnie jest z pieczeniem ciast. Omówiliśmy już powstawanie wypieków zgodnie z przepisami i zgodnie z dobrymi praktykami. Jednak to nie wszystko. Nie ma jeszcze gwarancji sukcesu. Ostatnio znajoma opowiadała mi o sytuacji w programie telewizyjnym na temat gotowania. Uczestnicy brali udział w konkursie. Gdy członek jury podszedł do jednego z nich, rozpoczęli rozmowę: „Zrobiłem wszystko zgodnie z przepisem, a jednak danie mi nie wyszło." I rzeczywiście, sam kucharz ocenił: smak niby ok, wygląd poprawny, ale w całokształcie czegoś brakuje. Po chwili członek jury skomentował: „Danie Ci nie wyszło, ponieważ nie sporządziłeś go z miłością, z zaangażowaniem. Zobacz jaki bałagan po sobie zostawiłeś. Robiłeś byle zrobić, odha-

Fot. Fotolia.com

czałeś kolejne punkty w przepisie byle zdążyć na czas. Zabrakło Twojej pasji do gotowania. Zabrakło zdrowych nawyków, takich jak mycie naczyń na bieżąco, chowanie niepotrzebnych produktów do szafek, dbanie o otoczenie i atmosferę, w jakich tworzysz potrawę".

Podobnie jest z agile. To podejście jest jak filozofia: bez wartości, na których bazuje, nie zadziała stosowana w czystej postaci. Zespół, w którym brak: zaangażowania, szacunku, otwartości, skupienia i odwagi ma problem z codziennymi stand-upami. Nie na rękę takiemu zespołowi transparentność. Podobnie z zasadą *inspect and adapt*. Gdy w firmie panuje atmosfera szukania winnych, trudno o entuzjastyczne podejście do próbowania i ryzykowania, że odniesiemy porażkę. **Agile to działanie zgodnie z wartościami, to chęć próbowania oraz nabieranie zdrowych nawyków** (np. co sprint retro). Scrum leży u podstaw takich podejść zwinnych jak: LeSS®, DAD®, Agile PM®, SAFe®, PRINCE2 Agile®. Praktycznie każda z nich odpowiada na pytanie jak skalować technikę Scrum zarządzając całą organizacją, w której działają dziesiątki, a nawet setki zespołów scrumowych.

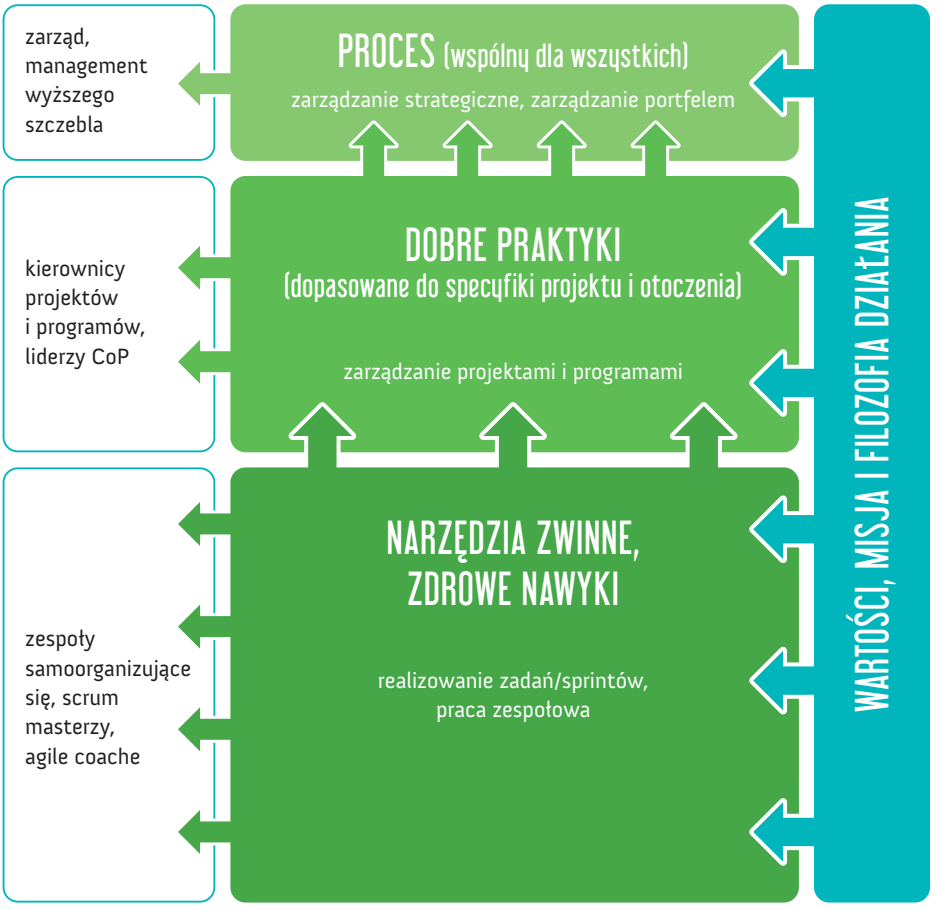
Wnioski

Liczę na to, że teraz już wiesz dlaczego Scrum nie jest ani metodyką, ani metodologią. Dlaczego PRINCE2® świetnie sprawdza się przy projektach unijnych, gdzie musimy nieustannie oceniać, porównywać i monitorować wiele projektów na raz.

Liczę na to, że teraz nie masz już wątpliwości, dlaczego nie każda organizacja może być zwinna. Dlaczego tak często mamy do czynienia z wykorzystaniem narzędzi agile, niekoniecznie z byciem zwinnym w pełnym znaczeniu tego słowa.

I na sam koniec wskazówka całkiem wprost: zarządzając projektem warto korzystać z przepisu, z dobrych praktyk (własnych i ze świata) i ze zdrowych nawyków – często za jednym razem. Każde z podejść może obdarować Cię czymś skutecznym, co sprawdzi się w Twojej firmie na różnych poziomach zarządzania projektami. Jak wyobrażam sobie łączenie wymienionych w artykule podejść? Obrazuje to schemat nr 1. Właściwie takie łączenie już się odbywa w wielu organizacjach. Tak, możliwe, że przez to firmy nie są całkowicie zwinne. Możliwe, że dzięki temu produkują wypieki najwyższej jakości, w terminie i ku zadowoleniu zamawiającego.

To jak, bierzemy się za pieczenie?



Standard/ Dobre praktyki	Metodyka	Filozofia Agile
PMBOK® Guide IPMA NCB®	PRINCE2® TenStep® TOC®	Scrum SAFe® AgilePM® PRINCE2Agile® LeSS® DAD®

Fot. Fotolia.com

Anna Jaszczołt

Zarządzaniem projektami zajmuje się od ponad 10 lat. Od 2015 roku działa jako konsultant i trener. Właścicielka firmy doradczo-szkoleniowej (www.annajaszczolt.com). Przeprowadza globalne transformacje. Wprowadza i rozwija kulturę projektową w organizacjach. Autorka warsztatów z zarządzania projektami: PM Starter Kit, Biznesowy Scrum, PMP Turbo Kurs, Product Backlog Master. Autorka poczytnego bloga zarzadzam-projektami.pl. Prelegentka. Mentorka w PMI. Posiada certyfikaty PMP®, PRINCE2®, Agile PM®, PSM I®, PSPO I®. Uważa, że praca projektowa przede wszystkim powinna dawać radość i poczucie spełnienia. Przy zachowaniu tych warunków reszta po prostu się dzieje... naszymi rękoma.

Fot. Fotolia.com

Today's job market?

Forget about sitting and waiting. Remain competitive or you will be left behind

Rodolfo Martins

Every time we talk about job market, crossing with qualification, one of the first references that come to our minds used to be competitiveness. Nowadays, facing a dynamic reality in which changes outdistance each other and are often raised and abandoned at the same time or adopted with breathtaking speed – staying competitive is something that demands not only sharp strategy, but creativity, continuous effort and the ability to keep yourself connected to market trends in order to understand in the twinkling of an eye (at the click of a mouse speed – to translate it into a modern parlace) what are the expectations from the companies – what means from the market itself represented by the professionals doing their businesses in given economical sectors on a daily basis.

Competitiveness is something natural and inevitable that since always has been contributing in a positive manner to the market. On the one hand being competitive fosters professional development letting business practitioners be constantly aware of the latest best practices that are in the game and also giving them the huge head start in supplying the demands of work. On the other hand, competitiveness (in other terms market competition) fertilizes global process of keeping business running and creating new market niches (not to mention cutting-edge technologies), naturally and by consequence, recruiting these growing in numbers and well oriented professionals to fulfill emerging vacancies.

In the old times probably a typing course and some good referral could be enough to grant a very positive perspective to start a new career in some company but how it would be to present yourself for a job interview this way, today?

Focus & Assiduity vs Supply & Demand

Way more than the disposition to find a good job, a professional willing to come to the fore on the job market requires today to be held on focus, capacitation and determination to develop a good *curriculum* reconciling theoretical knowledge allied with practical experience.

To build a winning a favor of the head hunters *curriculum* demands focus within assiduity. Shape it not only by gathering practical experience from casual jobs but also by investing precious time in a wide range of studies from university degree to post-graduation, technical specializations, certifications, free courses and a long list of offers available.

The other thing is *supply and demand curve* helping to better manage expectations on ever-changing job offering market – since very often, the math of lots of professionals available divided by fewer job opportunities usually leads to lower salary offers and a very strong competition scenario.

Successfully manage this reality in long term perspective is something crucial in the process of building a career – having sometimes financial loss in one side, but earning professional value on other anyway.

Therefore, balance is possible – but only if the professional keeps the radar on and remains resilient to keep working and seeking for a new know-how. Not falling behind is no longer a matter of "maintenance" (learning how to operate a new tool at work for example), but necessitates to be genuinely committed to expand circles in its ways-of-working and being ready for the constant changes.

According to SEBRAE (Brazilian Entity to support Companies), approximately 1.4 million new jobs were created in 2017, in which 55% of these lead by small businesses (<100 employees) and the remaining by middle (<500 employees) and big (more than 500 employees) companies. Looking on the first job offers creation, statistics shows that 7 out of 10 new employees is less than 24 years old and comes fully loaded of expectations for joining the job market and develop their careers sooner, eager to do it as fast as possible. Most of these students come from technical schools (in short, with some business or technical background already in place) doing their studies in parallel and in their spare time improvement courses looking for personal and professional development.

The number of people seeking for a higher degree is something which reflects how competitiveness influences everyone in pursuit of excellence and differentials.

From 2006 to 2016, according to INEP (National Institute of Educational Research in Brazil), people looking for professional upgrade increased by 63% and since then, it has been linearly growing 5 to 10% per year – forming every year about 1.1 million new qualified professionals in the most variable fields of study.

Remember that typing machine course as a differential in the past? Just forget about sitting and waiting. You are now officially responsible for your own success and shaping your career.

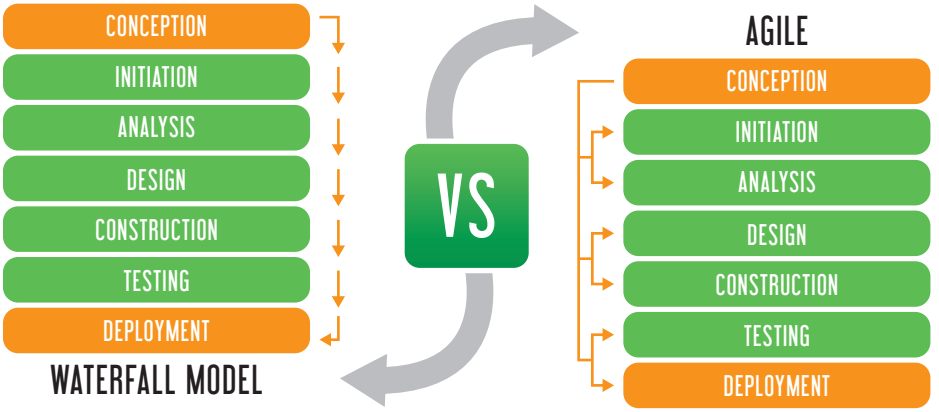


Fig. 2. Comparison between Project Management methodologies Waterfall (traditional) *versus* Agile
Source: Segue Technologies

The old good Darwin wins

It becomes evident that the most sought-after professional challenge himself with different scenarios, learn new technologies and keep his eagle eye on trends that endlessly renew itself.

Professional adaptation and constant evolution: more Darwinian, impossible.

But being employed and and being granted a diploma degree is enough? Earning a lot of certifications does not necessarily validates someone as a Subject Matter Expert. The same applies to someone working for decades in a single area what does not elect him necessarily as the new Jedi on that given area.

Agile matters more than ever

In the beginnings of PMI foundation (1969) if someone would have raised the hand and suggested a model as we have in Agile-based frameworks (performing iterative deliveries instead of being focused on the scope and uptight timeline like in waterfall method), probably the whole concept would be discarded immediately.

Today we have dynamic project environment with frequent changes in scope and fast evolving technologies being involved – a background that fuels Agile development and adoption on a fedback loop basis.

Never let it be said that there is no room to experiment new management approaches and hybrid techniques which are being more and more tailored according to local habits, transregional tastes or global demands.

In this context competitiveness which I would like to rename now as reinventiveness represents an important factor to foster and renew far-reaching perspectives and let's hope entail unknown promissing implications. Here is my personal message: Stay optimistic and set our goals high!

And the last but not least: Stay Agile or you will be left behind!

Rodolfo Martins

Trilingual Senior Project Manager for business and technology within 13 years of experience in leading strategic global projects in private and public companies: banking, education, chemical and industrial (technology sector, food and automotive parts) as well as for multinational ones, such as: HSBC, Dell, Pearson, IBM, Unliever, Goodyear to name but a few.

Academic background presents a Higher Degree in Communication and post-graduations in MBA in Project Management, MBA in Business Strategy and Management as well as MBA in Marketing enriched with CSM, SFC, SFPC and DEPC Certifications.

Brazilian by heart and a world citizen who is aming to manage projects with excellence to turn life better through good practices, harmony and good & assertive communication. His mission in life is to build a good legacy to the World.

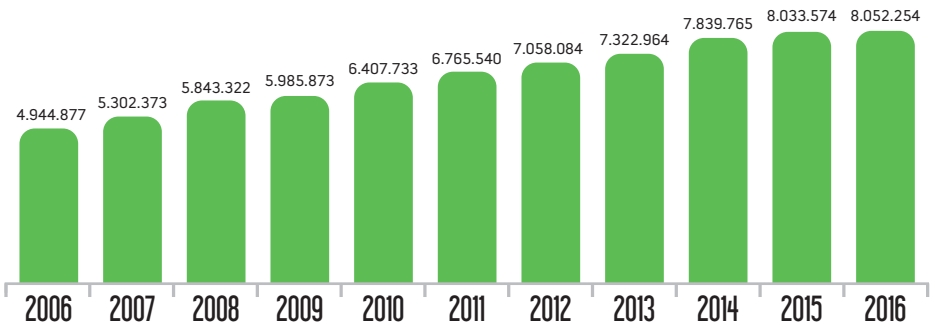


Fig. 1. Higher Degree subscription rate from 2006-2016
Source: CAGED-BRAZIL (2017)

Zintegrowany system Lean Management

dr Wojciech Josek

Fot. Fotolia.com

Jeśli ktoś by mnie zapytał: W jaki sposób moja firma mogłaby stać się organizacją Lean?, odpowiedziałbym: W pierwszej kolejności musisz zrozumieć, że twoją firmę budują trzy obszary. Są to: system zarządzający, system operacyjny oraz postawy, umiejętności i zachowania pracowników. Opisanie firmy w taki sposób – tzn. przypisanie określonych osób oraz działań do konkretnych obszarów, zaprocentuje wiedzą jak i gdzie należy stosować określone narzędzia, czy techniki.

Zrozumienia kultury organizacji nie osiąga się z dnia na dzień

Przyznam, że na początku drogi zawodowej nie doceniałem znaczenia zintegrowanego systemu Lean dla rozwoju organizacji. Moje nastawienie zmieniło się dopiero dzięki doświadczeniu zdobytemu w trakcie opracowywania kolejnych systemów usprawnień. Po piętnastu latach zajmowania się tymi zagadnieniami oraz udziale w wielu konferencjach stwarzających okazję do wymiany doświadczeń z osobami wdrażającymi zmiany systemowe w firmach, wiem, że każda organizacja musi szukać indywidualnego podejścia do zintegrowanego systemu zarządzania. Polska to nie Japonia ani Stany Zjednoczone, a firma wrocławska nie jest firmą szczecińską czy białostocką. Nie istnieje jedno uniwersalne rozwiązanie dla wszystkich. Kluczowym zagadnieniem staje się zawsze dobranie optymalnych dla kultury konkretnej organizacji i jej otoczenia zewnętrznego narzędzi.

Często za wdrażanie rozwiązań oraz usprawnianie firm biorą się niestety teoretycy, którzy nie przeprowadzili żadnej transformacji i nie opracowali w praktyce ani jednego systemu. Przeczytali wiele książek oraz wysłuchali wielu prelekcji i są przekonani, że to wystarczy. Starają się wprowadzić nowe zasady zbyt pośpiesznie. Postępowanie takie może sprawić, iż firma po zainicjowaniu przeprowadzanych w ten sposób zmian znajdzie się w gorszym stanie niż była w przeszłości. Jako przykład podajmy firmę, która robi coś jako tako, tzn. jej prezes jest przeważnie zadowolony, klient również jest przeważnie zadowolony – choć czasem narzeka. Dlatego zostaje podjęta decyzja, żeby skończyć z robieniem wszystkiego jako tako i zacząć wszystko robić super. Zewnętrzny konsultant mówi pracownikom: *Teraz przechodzimy z robienia jako tako na robienie super.* Następnie ten konsultant przez miesiąc pokazuje zatrudnionym w firmie ludziom, jak osiągnąć taki cel. Po upływie czterech tygodni konsultant zewnętrzny kończy współpracę z firmą, choć pracownicy nie są jeszcze w pełni wdrożeni we wprowadzanie zmian. Są bezradni – nie mogą już pracować po staremu, muszą to robić według nowych zasad. Nie zdążyli jednak nauczyć się ich stosowania w praktyce dnia codziennego. Miejsce starego bałaganu zajmuje nowy.

Należy zacząć od długoterminowej wizji i precyzyjnego określenia celu

To kluczowy moment dla podjęcia przyszłych działań. Często w wielu organizacjach jest niestety, jako zagadnienie oczywiste, traktowane po macoszemu. Chcąc wypracować efektywne zasady zarządzania przez cele tak, aby były one zgodne ze strategią działania organizacji, należy dokonać bardzo precyzyjnej analizy tego co możemy i chcemy osiągnąć. Na poziomie operacyjnym ułatwi to egzekwowanie założeń misji i określonych celów. Można ten etap pracy porównać do tworzenia zgodnej z zasadami dramaturgii fabuły filmowej: aby była ona prawidłowa warsztatowo oraz wciągająca, autor musi wiedzieć dokąd zmierza opowiadana historia – czyli znać jej zakończenie.

Trzy obszary zintegrowanego zarządzania Lean Management

Za kontrolę dochodzenia oraz osiągania zamierzonych rezultatów odpowiadają w zintegrowanym systemie zarządzania Lean trzy obszary:

- **obszar zarządczy** – definiuje procesy zarządcze i główne cele strategiczne; obejmuje kluczowe dla powodzenia przedsięwzięcia pojęcia – wizję, misję, strategię; obszar ten stanowi drogowskaz zmian; powinien jasno, precyzyjnie określać cel działania, co z kolei ułatwi przekonanie pracowników do zmian;
- **obszar operacyjny** – to zgodne z założeniami obszaru zarządzania działania w firmie, dotyczące realizacji usług biznesowych oraz procesów je wspierających – np. procesów rekrutacji i rozliczenia tych usług, które są realizowane dla klienta;
- **obszar postaw, umiejętności i zachowań** – czyli sfera postaw ludzkich oraz reakcji pracowników na wprowadzane w organizacji zmiany.

Mechanizm

Wizualizacja przedstawiająca trzy napędzające się wzajemnie zębate koła stanowi prostą, oddziałującą na wyobraźnię ilustrację współdziałania trzech wymienionych obszarów w firmie: system zarządczy musi

Zbudowanie struktur, hierarchii jak i podejścia do zarządzania organizacją, którego celem będzie efektywne wdrażanie strategii.

Kluczowe aspekty:
Wizja, misja
Cele strategiczne

Optymalne wykorzystanie zasobów organizacji aby realizować strategię i wytyczne od systemu zarządczego.

Kluczowe aspekty:
Procesy, procedury, zasady pracy
Cele operacyjne

Sposób myślenia i zachowania pracowników na każdym poziomie organizacji, jak i ich kwalifikacje, umożliwiające wspieranie systemu operacyjnego.

Kluczowe aspekty:
Kwalifikacje, wiedza, umiejętności
cele indywidualne

definiować kierunek zmian, systemy operacyjne odpowiadają za powstanie konkretnych rezultatów, które stanowią wypadkową postaw, umiejętności i zachowań pracowników; te trzy obszary są od siebie zależne, tworzą strukturę – mechanizm – całość. Trudno sobie wyobrazić realizację jakiejkolwiek strategii bez przekonanych do niej ludzi, lub bez odpowiednio przygotowanego systemu operacyjnego, czyli narzędzi umożliwiających realizację określonych założeń. Jeśli np. system będzie zawieszać się dziesięć razy dziennie, prowadzenie efektywnych działań będzie niemożliwe; nawet jeśli organizacja będzie dysponowała bardzo zmotywowanym zespołem pracowników i pomimo jasno zdefiniowanych celów. Tylko jeśli trzy obszary zintegrowanego zarządzania idealnie się dopełniają, można osiągnąć zamierzoną efektywność. W ten właśnie sposób rozumiem możliwość stania się firmą Lean – czyli organizacją w pełni efektywną i konkurencyjną; organizacją, która docenia swoich pracowników oraz stwarza im możliwości rozwoju zawodowego.

> Łatwiej jest mówić o usprawnieniach, jeśli wszyscy mówią tym samym głosem

Zanim zacznie się wdrażać kulturę Lean należy przeanalizować, czy dana firma jest gotowa na jej przyjęcie. Lean Management można zastosować w obszarze odpowiednich postaw, zachowań i umiejętności. Ludzie powinni być otwarci na zmiany – w przeciwnym wypadku niewiele się uda. W Lean Management osoba pracownika jest kluczowa dla budowania relacji z klientem oraz w procesie podnoszenia kwalifikacji. Przedsiębiorstwo Lean generuje oszczędności nie tylko na poziomie zawieranych kontraktów, lecz również na każdym stanowisku pracy.

Analizując możliwości zmiany w kierunku Lean mam świadomość, że zmiana zaczyna się od wspomnianego poziomu postaw, umiejętności, zachowań. Pracownicy muszą rozumieć sens prowadzonych działań, wiedzieć dlaczego są one istotne. W przeciwnym razie następuje rozdźwięk między postawą ludzi, a potrzebami firmy. Pracownicy muszą **CHCIEĆ** korzystać z narzędzi, które oddano do ich dyspozycji. Muszą również czuć, że są słuchani. Źródłem sprawnie działającego sytemu operacyjnego jest zmiana zachowania, procentująca między innymi chęcią rozwiązywania problemów. Współpracując ze sobą i dzieląc się konkretnymi rozwiązaniami przy wdrażaniu optymalizacji wszyscy stają się równi: od prezesów, menadżerów do szeregowych pracowników. Lean odrzuca obawę przed mówieniem, że się czegoś nie potrafi, że popełniono błędy. Bez przyznawania się do nich nie można zbudować dobrego środowiska pracy. Jeśli coś jest wytwarzane w procesie źle, niepoprawnie, szuka się przyczyny na poziomie źródłowym i przychodzi do lidera z rozwiązaniem. Dopuszczalna jest jedynie konstruktywna krytyka – na wszystkich szczeblach. Wtedy cały zespół uczy się procesu, procedur, a system operacyjny zaczyna działać coraz lepiej. To przekłada się na obszar zarządzający. Pracownik operacyjny nie może bać się zgłaszania przełożonemu własnych obserwacji.

> Inwestycja tylko w jeden z obszarów jest skazana na niepowodzenie, ponieważ generuje braki w innym obszarze

Zaangażowaniu oraz lojalności pracowników sprzyja odpowiedni klimat w pracy. Aby go stworzyć należy nieustannie analizować każdy z trzech wymienionych obszarów. Osoba, której zadaniem jest zapewnienie firmie płynnej transformacji w kierunku organizacji leanowej, musi utrzymywać bieżący kontakt z każdym z obszarów, aby przy przemyślanym zastosowaniu narzędzi osiągać zamierzone rezultaty – zgodne z wizją i celami na poziomie systemu zarządczego. Zintegrowany system zarządzania musi czerpać z bieżących doświadczeń danej firmy oraz z tego, co udało się wypracować w innych organizacjach.

Praktyka

Aby nie ograniczyć analizy do poziomu rozważań wyłącznie teoretycznych, odniosę się krótko do swoich konkretnych działań zawodowych. Przeprowadzając aktualnie transformację leanową kładę duży nacisk na komunikację wizji i celu, do którego zmierza firma – w tym wypadku jest nim organizacja maksymalnie efektywna i zdigitalizowana, realizująca szybko (drogą elektroniczną) usługi najwyższej jakości. Realizacja tej strategii musi być oczywiście rozłożona w czasie i firma ma tego świadomość. Na odbywających się sesjach strategicznych dla kierownictwa średniego i wyższego szczebla przedstawiciele każdego z zespołów zastanawiają się, co muszą zrobić żeby osiągać założone cele. Na rozwój świadomości pracowników ma wpływ wsparcie działu personalnego, rozwój systemów szkoleniowych i motywacyjnych, na przykład Akademii Procesowej pozwalającej pracownikom na rozwój kompetencji i certyfikację leanową czy szkolenia z podstaw filozofii Lean dla każdego pracownika. W ramach systemu zarządzającego funkcjonują tablice Hoshin Kanri – ich zadaniem jest wspieranie realizacji zamierzeń strategicznych na poziomie każdego działu. Przy tablicach Hoshin mają miejsce codzienne spotkania w ramach systemu operacyjnego. W ich trakcie omawiane są statusy realizacji poszczególnych celów. Ma to istotne znaczenie na poziomie komunikacji pomiędzy poszczególnymi oddziałami oraz pracownikami, którzy mają również możliwość informowania o aktualnych problemach oraz sposobach ich rozwiązania.

W zintegrowanym systemie zarządzania Lean Management kompetencje zawodowe poszczególnych osób wzajemnie się wspierają, służąc dobru całej organizacji. Miarą skuteczności tego systemu jest zawsze jakość i wydajność pracy, przekładające się na zadowolenie klienta z jej produktu oraz usług. To z kolei musi przełożyć się korzystnie na wyniki współpracy, sprzedaży i coraz lepszą kondycję finansową firmy – nie ma innej możliwości.

dr Wojciech Josek

Doktor ekonomii w dziedzinie zarządzania strategicznego, six sigma black belt, lean coach oraz certyfikowany kierownik projektów. Zwolennik mądrego zarządzania, z pasji trener metodyk optymalizacyjnych. Wyznaje zasadę „można inaczej". W swoim dorobku posiada wdrożenia programów Lean Management, Six Sigma oraz podejścia Kaizen w międzynarodowych organizacjach. Wdrażał rozwiązania jako osoba za nie odpowiedzialna oraz doradzał przy wdrożeniach jako konsultant, trener oraz mentor, pełnił rolę Championa i właściciela portfela projektów usprawnieniowych. Obecnie pełni rolę dyrektora ds. Lean Management w Impel Business Solutions, w której to odpowiada za opracowanie i implementację systemu zarządzania opartego o filozofię Lean Management.

UX jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej na rynku

Anna Witek

Fot. Fotolia.com

Integracja poszczególnych rynków oraz towarzyszący postępującej globalizacji wzrost konkurencji na rynkach krajowych i międzynarodowych sprawia, że organizacje stają przed wyzwaniem stworzenia takich strategii konkurencji, które zapewnią im względnie trwałą przewagę nad konkurentami. Każde przedsiębiorstwo, które myśli długoterminowo, powinno mieć świadomość, że elastyczność, innowacyjność, różnorodność oraz twórczość w działaniu mogą nie tylko być trudne do osiągnięcia, jak też niewystarczające w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

Pomimo intensywnych zmian, niezmienna i kluczowa w zapewnieniu „sukcesu" rynkowego, pozostaje wiedza. **Wiedza** oraz zarządzanie wiedzą są podstawowymi wyznacznikami dalszego rozwoju organizacji. Wiedza o kliencie i jego preferencjach, która powie organizacjom między innymi, jakie dobra dostarczyć odbiorcom, jaka jakość usług jest przez nich oczekiwana, a także w jakim miejscu i w jakim czasie odpowiednie dobra dostarczyć – to jeden z najistotniejszych czynników **przewagi konkurencyjnej**. Należy jednak pamiętać, że wszystkie te działania powinno się wykonać tak, aby potrzeby klientów były zaspokojone w sposób sprawniejszy i bardziej efektywny niż przez inne przedsiębiorstwa. Przewaga konkurencyjna na rynku, to bowiem nic innego, jak zdolność do utrzymania się oraz rozwoju, ale również przeciwstawiania się konkurentom na rynku.

Propozycja wartości

Organizacje muszą pamiętać, że zmiany na rynku wpłynęły także na zmiany wśród postaw konsumenckich. Firmy, które mają wiedzę na temat tego, czego klient oczekuje, a także które wiedzą, co robi konkurencja, jakie są trendy na rynku – mają klucz do sukcesu – jednak i tak zdarza się, że nie mogą klucza tego użyć, czy też otwierają nim niewłaściwe drzwi. Dlaczego tak się dzieje? Dlatego, że klient jest już nie tylko bardziej świadomy, ale także bardziej ciekawy i oczekuje od produktu znacznie więcej niż zaspokojenia podstawowych potrzeb. Cechą klientów jest też obecnie niecierpliwość, gdyż wielość produktów przytłacza teraz bardziej niż kiedykolwiek. Rozwój technologii i różnorodność osiągalnych na rynku rozwiązań doprowadziły nie tylko do wzrostu świadomości i wyostrzenia preferencji użytkowników produktów i usług, ale też do chęci otrzymania czegoś „wyjątkowego", czego nierzadko klienci nie potrafią sami jasno określić. Co może zrobić firma, aby posiąść wiedzę na temat „czegoś wyjątkowego"? Sposobem na dostęp do tej wiedzy jest zbudowanie więzi i zaangażowanie użytkowników – sprawienie, że produkty będą odzwierciedleniem ich samych, zgodnie z filozofią **UX (User Experience)** i metodyką **projektowania zorientowanego na użytkownika** (ang. ***user-centered design***). Dobrym sposobem będzie poznanie użytkowników, rozpoznanie ich potrzeb, a także przywiązanie ich do siebie w taki sposób, aby być w stanie rozbudzać ich potrzeby i wspólnie z nimi kreować nowe.

Jak twierdzi Jamie Levy, autorka wielu publikacji i strateg UX, współcześnie klienci oczekują od produktu **„propozycji wartości" (*value proposition*)**. Klienci liczą, że dostaną coś wyjątkowego, co tym samym pozwoli im poczuć się wyjątkowo. „Propozycja wartości" produktu to coś, za co klienci są w stanie nie tylko więcej zapłacić, ale także czemu mogą być lojalni, do czego będą chcieli wracać i będą chcieli tego więcej. Ciekawym przykładem podawanym przez Levy jest działanie firmy UBER. Odpowiedź na pytanie: *„Czy ludzie zechcą wsiadać do samochodów obcych ludzi i płacić im za to?"* właściwie bez zastanowienia brzmi „nie", a jednak taki właśnie jest mechanizm działania firmy. Bez zagwarantowania użytkownikom „propozycji wartości" wiele start-upów nie byłoby w stanie osiągnąć sukcesu, wiele firm nie stałoby się gigantami, czy też wiele lokalnych sklepików nie miałoby swojego kolorytu (i racji bytu). Bo czy jadąc po warzywa do małego przedsiębiorcy na drugi koniec miasta, nierzadko płacąc więcej niż w innym miejscu, nie oczekujemy nie tyle różnicy w smaku na przykład marchewek, co przekonania, że są one ekologiczne i zebrane własnoręcznie?

Firmy takie jak Facebook, Google czy YouTube dostarczają milionom użytkownikom produkty, które są przecież „darmowe" i ogólnodostępne, jednakże stale wyjątkowe i pożądane, a firmy te posiadają godny pozazdroszczenia kapitał. Jak to osiągnąć? Z pewnością nie da się tego osiągnąć

bez nastawienia na klienta, bez zrozumienia jego potrzeb i mechanizmów jego działania, bez ofiarowania klientowi *„value proposition"*. Tutaj odpowiedzią jest UX.

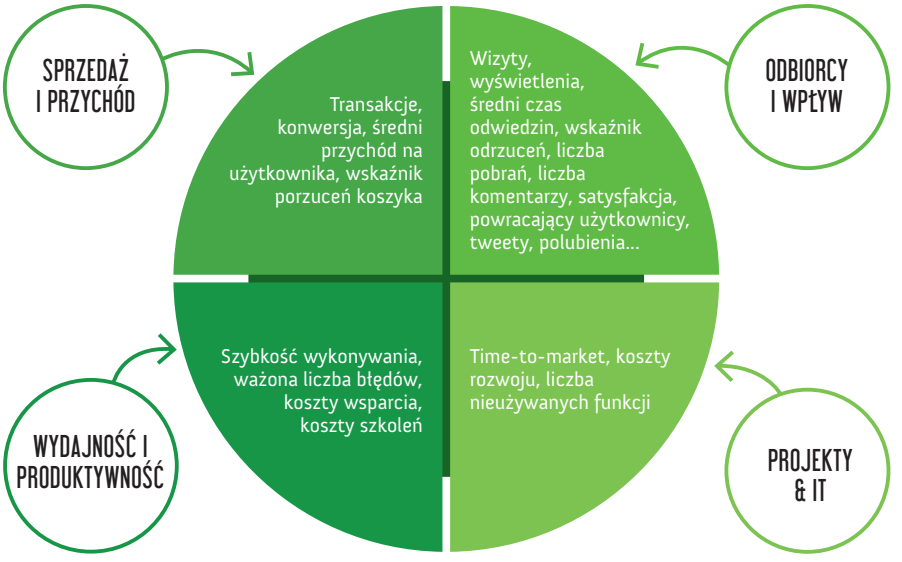
Widok 360°

User Experience to interdyscyplinarna dziedzina wykorzystująca kombinację metod, technik i narzędzi zapożyczonych z różnych obszarów wiedzy biznesowej – socjologii, psychologii, marketingu, zarządzania, projektowania, etnografii czy ekonomii. Za tym niepozornym skrótem „UX" kryje się cel, jakim jest zwiększenie satysfakcji użytkowników poprzez tworzenie rozwiązań łatwych i przyjaznych w obsłudze, jak również ofiarowanie klientowi *„value proposition"*, a także rozpoznanie oczekiwań klienta wobec rynku. UX to budowanie rozwiązań w oparciu o poznanie i zrozumienie zwyczajów, potrzeb i oczekiwań klientów. UX jednak nigdy nie pomija celu biznesowego, czy też rozumienia zasad rynkowych, nie ignoruje konkurencji i uwzględnia przyszłość. Dostarczając użytkownikom przemyślane, dobrze zaprojektowane produkty będące odpowiedzią na ich potrzeby, przekazywana jest im autentyczna wartość, która przekłada się na zysk organizacji.

Pomimo rosnącej popularności UX, wiele osób ma problem z jego prawidłowym zrozumieniem, mylnie rozumiejąc UX jedynie jako ergonomię, użyteczność czy kształt interfejsu użytkownika. Można spotkać się z podejściem, że „grafik najlepiej zobrazuje to, czego chce klient", albo „że założyciel firmy wie najlepiej jak sprzedać swój produkt", czy też „że programista zaprogramuje to tak, żeby działało". Tymczasem UX to nie punkt widzenia jednej osoby, ale połączenie kompetencji wielu osób, uwzględnienie widoku szefa, grafika i programisty, ale też badacza, analityka i użytkownika. UX to widok kompleksowy, o którym możemy powiedzieć, że to **widok 360°.**

Kai Haley, ekpertka UX z firmy Google, podczas swojego wystąpienia na ConveyUX w 2018 roku, zwróciła uwagę, na fakt, że dobrze działająca organizacja działa jak podczas gry zespołowej. Dobry UX natomiast to uwzględnienie wielu perspektyw, które umożliwiają zaplanowanie działań w przedsiębiorstwie nie tylko na najbliższy kwartał, ale nawet na dwa lata do przodu.

Rys. 1. The Power of Design Sprints to Drive Ethical Design by Kai Hyley, Mar 1, 2018, ConveyUX



Rys. 2. UX w zarządzaniu projektami.
Źródło: Materiały wewnętrzne Symetria

UX umożliwia opracowanie strategii długoterminowych, dzięki czemu organizacja jest w stanie dobrze zaplanować budżet, może zacząć projektować kampanie marketingowe, reklamowe, rozdysponować środki na produkcję czy też inwestycje. Na grafice (Rys. 1), którą Kai Haley prezentowała podczas swojego wystąpienia widać wyraźnie styki kooperacji różnych działów, przenikanie się kompetencji, które wspólnie tworzą widok 360°.

Podsumowując, w widoku 360° mówimy o takim podejściu, w którym to kompetencje ekspertów UX nie ograniczają się wyłącznie do projektowania doświadczeń użytkowników, lecz także optymalizują inne, również niewirtualne obszary działalności organizacji, wykorzystując **metodykę projektowania usług (ang. *service design*).** Pozawalają uniknąć błędów, ograniczać i niwelować złe doświadczenia użytkownika, umożliwiają przyjrzenie się produktowi jako serii rozłożonych w czasie interakcji pomiędzy marką, a jej odbiorcą, zachodzącej na różnych punktach styku.

UX a zarządzanie projektami

Obecnie niemal wszędzie można spotkać się ze słowami takimi jak *user experience*, *customer experience*, czy *human experience*, nie wspominając o *design thinking*. Zdarza się jednak, że hasła są kojarzone i wydają się znane, jednak narzędzia i zyski kryjące się za tymi słowami nie są do końca klarowne. Niestety przez swoją niejasność te terminy bardzo łatwo stają się pustymi sloganami, a osoby zarządzające projektem czy też organizacją używają ich jako słów wytrychów zamiast czerpać realne korzyści z tego co daje UX. Czym są zatem te realne korzyści? Wykorzystanie UX sprawia, że projekty są o wiele bardziej dostosowane do potrzeb odbiorców. Mamy zatem zadowolenie klienta jak również zysk i przewagę konkurencyjną w dłuższej perspektywie. Zwiększenie przychodów to nie tylko pieniądze, UX bowiem pozwala patrzeć szerzej. **Zarządzanie z zastosowaniem UX** to: powracający klienci, klienci dłużej i częściej korzystający z usług organizacji, a także polecanie nowych klientów przez dotychczasowych. Dzięki zastosowaniu UX w zarządzaniu organizacja otrzymuje także zmniejszenie kosztów rozumiane jako zwiększenie wydajności (procesy, pracownicy), mniejszą liczba pomyłek i błędów (na etapie realizacji badań użyteczności to eksperci UX wykrywają błędy i je eliminują), to także tańsza obsługa klientów i tańsze szkolenia pracowników. UX daje organizacji wiedzę i narzędzia. Specjaliści od badań, prototypowania, designu i strategii myślą o projekcie i zarządzaniu nim kompleksowo bio-

rąc pod uwagę perspektywę odbiorcy oraz samej organizacji.

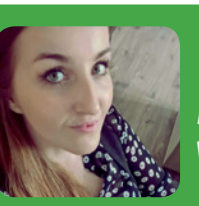
Rysunek 2 dobrze obrazuje działanie **UX w zarządzaniu projektem**. Należy bowiem pamiętać, że UX to nie hasła, a metodyki, mierniki, wskaźniki, praca na danych i łączenie podejścia ilościowego z jakościowym. To kompleksowość, zwinność, elastyczność, a także bazowanie na bagażu doświadczeń klienta. Dzięki np. stosowaniu testów A/B, badań użyteczności, badań eye-trackingowych eksperci UX docierają do często nieuświadomionych przez samego odbiorcę odczuć, pozwalając tym samym minimalizować ryzyko niepowodzeń. To właśnie dzięki tym działaniom zastosowanie UX w zarządzaniu gwarantuje tak dobre wyniki rynkowe.

Zyski w liczbach

Współczesne organizacje nie mogą ignorować intensywnego rozwoju technologii komunikacyjnych i informacyjnych, dzięki którym możliwe jest, w krótkim czasie i bez konieczności ponoszenia wielkich nakładów finansowych, przekształcanie się przedsiębiorstw działających dotychczas lokalnie w firmy o zasięgu globalnym. Nie mogą ignorować zdania klienta, nie mogą nie uwzględniać kooperacji, widoku globalnego i myślenia strategicznego. Nie mogą, jeżeli chcą osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku i zwyczajnie, na tym rynku się utrzymać.

UX to nie tylko zyski rozumiane jako przypływ gotówki na firmowym koncie. Inwestycja w UX skutkuje także obniżeniem kosztów, oraz zwiększeniem lojalności klientów. Według badań przeprowadzonych przez Temkin Group (2012), korelacja między dobrym doświadczeniem a lojalnością klientów waha się w granicach 83-89%. Wdrożenie UX w organizacji prowadzić może również do pozytywnych zmian w organizacji, takich jak optymalizacja procesów biznesowych, usprawnienie komunikacji i wzrost wydajności prac zespołów projektowych. Jak wskazuje raport Nielsen Norman Group, średni wzrost kluczowych wskaźników efektywności firm po wdrożeniu metod UX wynosi 83%. Warto też pamiętać, że największą reklamą produktu jest jego zadowolony użytkownik, jak wskazuje raport *The Value of Customer Experience, Quantified* (2014) przygotowany przez Medallia Analysis, użytkownicy mający pozytywne doświadczenia względem marki wydają o 140% więcej niż ci, którym towarzyszą złe wspomnienia. **Zysk wyrażony w liczbach jest więc niepodważalny.**

UX nie jest wiedzą tajemną, nie jest też jednak tak, że każdy i w każdym momencie może zostać ekspertem UX. Podejście UX to połączenie wielu dziedzin, a ponieważ mowa o wzroście konkurencyjności na rynku, lepiej nie eksperymentować na organizacji ryzykując „złym UX". **UX to narzędzia, metodyki, statystyka, wiedza ekspercka, techniki badawcze, techniki projektowe oraz wiedza i wieloletnie doświadczenie.** Na początkowym etapie zatem nieoceniona w procesie budowania świadomości UX w organizacji może okazać się współpraca z zewnętrznym ekspertem lub agencją specjalizującą się w tej dziedzinie. Zewnętrzni eksperci pomogą wykonać analizy, wytyczą ścieżki działań, udzielą wsparcia całościowego czy też częściowego. Jakąkolwiek decyzję by się podjęło, pewnym jest, że nie można ignorować UX. Raport *Customers 2020* (Walker Research) wskazuje, że dotychczasowe wyróżniki marki, jak oferta produktowa, czy cena w ciągu najbliższych lat ustąpią miejsca UX. UX stanie się najistotniejszym czynnikiem zatrzymującym klienta, bądź skłaniającym go do porzucenia marki i przejścia do konkurencji.



Anna Witek

Senior UX Specialist w agencji UX Symetria. Badaczka UX z ponad 10-letnim doświadczeniem w realizowaniu badań m.in. dla branży medycznej i spożywczej. Specjalizuje się w budowaniu strategii oraz tworzeniu metodyk badawczych. Wykładowca akademicki na Collegium Da Vinci w Poznaniu. Prywatnie miłośniczka podróży i kuchni azjatyckiej, fanka gier planszowych i triangulacji badawczej.

Czy należysz do grona managerów dbających o UX?

Pierwszy na świecie Certyfikat UX dla Project Managerów

Korzyści dla Ciebie

Naucz się skutecznie inwestować w metody UX oraz dowiedz się jak mierzyć efekty tych działań

Zwiększ jakość tworzonych produktów i usług, popraw efektywność procesów dzięki narzędziom UX

Poznaj sprawdzone metody promocji podejścia zorientowanego na użytkownika (UCD) w firmie / organizacji

Korzyści dla Twojej firmy/organizacji

Większa transparentność, efektywność i jakość projektów realizowanych przez pracowników

Know-how z zakresu inicjowania, wykonywania i kierowania projektami UX

Polityka zarządzania inwestycjami w UX zgodnie z potrzebami firmy oraz kontrola rentowności tych działań

Zapisz się na ux-pm.pl!

UX-PM Certification

Dotychczasowe edycje UX-PM ukończyli przedstawiciele m.in.: SAMSUNG, mastercard, PZU, asseco, ING, KGHM, orange, tvn

Międzynarodowy certyfikat wydawany przez: UXalliance The global network for user experience

Jedyny przedstawiciel w Polsce: WE MAKE USERS BUY SYMETRIA

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Fot. Fotolia.com

Z nowym rokiem pewnym krokiem

Atos

Piotr Sobolewski, PPM Subtower Manager

Jest nam niezmiernie miło, że możemy kontynuować nasze partnerstwo ze Strefą PMI. Jej ugruntowana pozycja, profesjonalny charakter i rozpoznawalna marka skupiają wokół siebie szeroką rzeszę praktyków zarządzania projektami. Cieszymy się, że jesteśmy częścią tej społeczności.

Nasi pracownicy, utożsamiając się z wartościami, jakimi kieruje się PMI i podzielając jego pasję w kreowaniu wysokich standardów naszego zawodu, chętnie czerpią z doświadczeń i wiedzy o zarządzaniu projektami upowszechnianej na łamach flagowego czasopisma, jakim jest Strefa PMI.

Cieszymy się również, że możemy aktywnie zasilać tę społeczność, gdyż nasi project managerowie uczestniczą w wielu wolontariatach PMI i są dobrze znani aktywnym jej członkom i regularnym czytelnikom pisma.

W tym roku, jak i w poprzednich latach, kontynuujemy intensywny rozwój naszego Departamentu ds. Zarządzania Programami i Projektami. Każdy zainteresowany osobistym i zawodowym rozwojem może znaleźć tu dla siebie miejsce.

Nasze akredytowane biuro szkoleń ATO (Accredited Training Office) wspiera rozwój kluczowych kompetencji PM-owych, udziela szkoleń i przygotowuje do zdobycia międzynarodowych certyfikatów, podczas gdy nasza project managerska kadra doskonali swoje umiejętności w ramach szerokiego spektrum realizowanych projektów.

Poznajcie kilka historii.

Artur Grabowiecki, Project Manager

Welcome on board, kanał La Manche i cyfrowa transformacja

Z moim wieloletnim bagażem doświadczeń na rynku francuskim, firma Atos (*la première entreprise française de services du numérique*, jak określa ją branżowa prasa francuska) była dla mnie na długo zanim tu trafiłem priorytetowym celem na liście typowanych przedsiębiorstw IT. Dziś, kiedy już tu jestem (od stycznia 2019 roku), mogę z uśmiechem powiedzieć, że znalezienie się wewnątrz firmy, to jeden z pomyślnie zrealizowanych planów noworocznych.

Po przyjeździe do bydgoskiego ośrodka, wdrożeniu w struktury docelowego działu: xFS (Cross-Functional Services) i zespołu: Program & Project Management, stałem się częścią pełnego wyzwań programu transformacyjnego – Atos Technology Framework. Naszym strategicznym zadaniem jest wdrożenie najnowocześniejszych technologii zarządzania usługami IT w oparciu o wiodącą na międzynarodowym rynku cloudową platformę ServiceNow.

UK&I to obszar biznesowy, wokół którego skoncentrowane są moje konkretne działania projektowe. Zawodowo i zadaniowo znalazłem się więc po drugiej stronie kanału La Manche.

Co do samego programu – całość jego przedsięwzięć można by streścić następująco: usługi i rozwiązania IT świadczone zróżnicowanym podmiotom biznesowym oprócz

niezmiernie ważnego potencjału ludzkiego to, jak wiemy, ustandaryzowane procesy i zintegrowane narzędzia. Chodzi o to, by dążąc do konkurencyjności ofert i dywersyfikacji usług, dbać o ciągłe zapewnianie spójności i integralności – i temu ma służyć między innymi mój projekt w ramach globalnej strategii – Atos Digital Transformation.

Anna Czerkawska, Project Leader

Konfigi, dekomy i centrum danych u podnóża Alp

W Atosie pracuję od 2 lat. Od początku przypadły mi w udziale typowe projekty infrastrukturalne, których nieodłączną częścią są czynności związane z instalacją i konfigurowaniem sprzętu oraz jego dekomisjonowaniem i migracjami danych. W ujęciu żargonowym specjalizuję się więc w konfigach i dekomach.

Dla naszego klienta ze Szwajcarii realizujemy zadania o bardzo zróżnicowanym zasięgu i skali. W tym roku biorę udział w przedsięwzięciu, którego celem jest przeniesienie całego data center do nowej lokalizacji.

Dla mnie, jako osoby bez wykształcenia technicznego, dużo znaczy wyjście zza biurka i przyjrzenie się pracom projektowym w trakcie ich technicznej realizacji. Żaden plan, nawet najdokładniej opisany, nie da tyle, co odwiedzenie data center z inżynierami jako przewodnikami, szczególnie gdy to miejsce znajduje się u podnóża Alp z widokiem na Jezioro Genewskie czy Mont Blanc.

To, że mam okazję pracować z wykwalifikowanymi inżynierami, chętnie dzielącymi się swą wiedzą, traktuję jako zawodowy kapitał, który zaprocentuje przy nowych projektowych przedsięwzięciach.

Aleksandra Burkat, Project Manager

Big Data & Security, czyli o bezpieczeństwie cyfrowym nowej generacji

Do firmy Atos dołączyłam w czerwcu 2018 roku. Od samego początku zaangażowana zostałam do projektów z zakresu Big Data & Security. BDS to intesywnie rozwijająca się gałąź firmy, która oferuje usługi związane z bezpieczeństwem cyfrowym klientom z całego świata.

Do moich obowiązków należy wdrażanie serwisów z zakresu Perimeter Threat Management, który zapewnia usługi operacyjne w zaporach nowej generacji (Next-Generation Firewall); Endpoint Threat Management, którego celem jest wielowarstwowa ochrona urządzeń końcowych czy Identity & Access Management, którego zadaniem jest dostarczenie klientowi takich zabezpieczeń, by poufne dane identyfikacyjne były odpowiednio chronione.

Praca w Atosie przynosi mi dużo satysfakcji i motywuje do podnoszenia kwalifikacji. Nie tylko daje możliwość zdobywania doświadczenia w zarządzaniu projektami, lecz również poszerzania wiedzy z zakresu zaawansowanych technologii i rozwiązań IT.

Elżbieta Bojarun, Senior Project Manager

Break & Fix – innowacyjne rozwiązania w służbie IT

W Atosie jestem od 4 lat. Najciekawszym aspektem bycia kierownikiem projektu jest w moim przypadku możliwość zarządzania rozwojem nowatorskich rozwiązań oraz usprawnień systemów IT.

OneCollect Service – to jedno z ciekawszych przedsięwzięć mojego projektowego portfolio. Koncept opierający się na zastosowaniu urządzeń typu *Smart Vending* and *Lockers*.

Automaty sprzedające wybrane produkty (*vending machines*) czy systemy paczkomatów InPost (*electronic lockers*) weszły na trwałe do powszechnego użycia. Urządzenia typu *Smart Vending*, w przeciwieństwie do zwykłych automatów, wyposażone są w ekrany dotykowe oraz wbudowane kamery i sensory, a dzięki dostępowi do sieci nie są to już wolnostojące urządzenia, ale automaty nowej generacji, zarządzane i monitorowane z dowolnego miejsca i w dowolnym czasie.

Naszym inżynierom te nowoczesne rozwiązania nasunęły pomysł systemu usprawniającego pracę zespołów wsparcia technicznego a użytkownikom tak zwanych zasobów współdzielonych (monitorów, projektorów, klawiatur) ułatwienie dostępu do akcesoriów komputerowych i sprawnej wymiany sprzętu.

Dzięki usłudze OneCollect i urządzeniom typu *Smart Vending & Lockers* zintegrowanymi z funkcjonującymi w firmie systemami zarządzania IT (ATF/ServiceNow) takie serwisy jak składanie i realizacja zamówień czy deponowanie i odbiór wybranych komponentów sprzętu, wykonywane są w trybie bezkolejkowym i całodobowym sprawiając, że poszczególne działy operacyjne stają się jeszcze bardziej efektywne i niezawodne.

Ewa Wilczyńska, Program Manager

Sztuczna inteligencja, *chat boty* i SCRUM

Niewiarygodne, ale z czasem nawet projekty mogą się znudzić.

Mimo tego, że każdy projekt jest inny, to jeśli dotyczy tej samej technologii czy prowadzony jest według tej samej metodyki, praca nad nim zaczyna robić się nieco monotonna.

Na szczęście, zanim zdążyłam zupełnie się znudzić, okazało się, że Atos będzie tworzył *chat bota* w ramach strategicznej współpracy z firmą Google.

Wymagało to trochę wysiłku. Trzeba było dotrzeć do odpowiednich ludzi i przekonać ich, że to właśnie mnie potrzebują, ale opłaciło się. Już po kilku miesiącach dołączyłam do prężnego zespołu pracującego nad nowym produktem Atosa.

Jako Product Owner dbam o współpracę i ciągły kontakt z kluczowymi interesariuszami. Realizowany produkt tworzymy co prawda w oparciu o działające rozwiązania Google'a, jednak wiele funkcjonalności powstaje według naszych własnych pomysłów od podstaw.

Planujemy szczegółowo tylko najbliższe iteracje, według zaleceń metodyki Scrum. Dzięki temu, co dwa tygodnie, na zakończenie sprintu, mamy do zaprezentowania konkretnie działające rozwiązania.

W ten sposób ze sprintu na sprint nasz *chat bot* o wdzięcznej nazwie AVA (Atos Virtual Assistent) nabiera charakteru, poszerza swoją procesową moc i staje się coraz bardziej użyteczny.

A ja póki co się nie nudzę. I już widzę przed sobą kolejne wyzwania.

Fot. Fotolia.com

Facylitacja – sztuka prowadzenia spotkań

Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. VIII

Ada Grzenkowicz, PMP

Spora część pracy Kierownika Projektów bądź Scrum Mastera wiąże się z prowadzeniem spotkań. Nieważne czy pracujemy zwinnie czy kaskadowo, spotkania to duża część naszej codziennej pracy. Dzięki nimi jesteśmy w stanie monitorować status realizowanych zadań, monitorować ryzyka, aktualizować plany, weryfikować zakres czy definiować kierunek zmian. Wszystko po to, aby jak najlepiej poprowadzić nasz projekt i zakończyć go sukcesem. Jednak niejednokrotnie napotykamy rożne problemy i wtedy w naszym codziennym kalendarzu pojawiają się sytuacje, kiedy musi efektywnie i szybko rozwiązać, często bardzo złożone problemy. Nie zawsze wiemy jednak jak się za to dobrze zabrać. Wiemy jedno – musimy „zrobić" spotkanie. Pytanie tylko jak je dobrze poprowadzić, jeśli czasu jest niewiele, problem jest skomplikowany i trudny, a interesariusze nie potrafią podjąć jednoznacznej decyzji. I tu właśnie pojawia się ona – facylitacja. Jest to wyjątkowa metoda, która pozwala nam na prowadzenie w efektywny sposób spotkań, podczas których poruszane są skomplikowane, duże zagadnienia.

Dzięki odpowiednio dobranym narzędziom, prawidłowym przygotowaniom oraz dobremu facylitatorowi jesteśmy w stanie w krótkim czasie wiele osiągnąć. O tym, jak można to wcielić w życie i jak stać się dobrym facylitatorem będzie kolejna część mojego cyklu *Project Managera skrzynka z narzędziami*. Pod lupę weźmiemy kilka przydatnych narzędzi, które pomogą Wam zacząć swoją przygodę z facylitacją. A dla tych, którym ten temat nie jest obcy mam nadzieję zaserwować solidną dawkę inspiracji.

Facylitacja w sześciu krokach

Podstawą każdego efektywnego spotkania jest dobre **przygotowanie**. Jako prowadzący, czy też facylitatorzy mamy wręcz obowiązek odpowiednio się przygotować do każdego spotkania, zwłaszcza takiego, które polegać ma na rozwiązaniu konfliktu czy problemu, lub przygotowaniu konkretnego planu działania dla skomplikowanego zagadnienia. Aby móc w miarę szybko przeprowadzić spotkanie powinniśmy się do niego odpowiednio przygotować. I nie chodzi tu tylko i wyłącznie o rezerwację sali, wysłanie zaproszeń, czy zamówienie cateringu, choć to też nie powinno zostać nam obojętne. Jednak kluczowym elementem jest dobrze skonstruowana agenda spotkania oraz odpowiednie przemyślenie, w jaki sposób realizowane będą poszczególne jej elementy. Forma i techniki nie mogą być przypadkowe, bo to może nam nawet zepsuć całe spotkanie i do niczego nas nie doprowadzi. Mając już za sobą odpowiednie przygotowanie, możemy przejść do kolejnych

pięciu kroków, które odbywają się już w trakcie spotkania. Są to: rozpoczęcie, zbudowanie zrozumienia, zebranie opcji, wypracowanie rozwiązania oraz ewaluacja. **Rozpoczęcie** to nic innego jak przywitanie zaproszonych osób, jeśli potrzeba to zapoznanie ich ze sobą lub też zaktywizowanie poprzez *energizer*, przedstawienie punktów agendy i ich omówienie. Celem **zbudowania zrozumienia**, jest przedstawienie głównego tematu i skupienie wokół niego uczestników spotkania. Choć brzmi banalnie, jest często wyjątkowo trudnym zadaniem nawet dla najbardziej doświadczonych facylitatorów. Jest jednak kilka dobrych sposobów na to, by nasza grupa „poczuła" temat i chciała się w niego w 100% zaangażować. Warto również pamiętać o tym, żeby się upewnić, że wszyscy w ten sam sposób rozumieją poruszane zagadnienie i mają świadomość tego, dlaczego właśnie oni zostali zaproszeni na to spotkanie.

Po dobrze wykonanych pierwszych trzech krokach (nie zapominamy o przygotowaniach) dużo łatwiej przyjdzie nam **zebrać opcje**. Staramy się w miarę szybko i sprawnie wypracować z naszą grupą jak najwięcej pomysłów i je posegregować. Po tym przychodzi czas na **wypracowanie ostatecznego rozwiązania**. Pomagamy grupie w dokonaniu wyboru i podjęciu decyzji. Kończąc dochodzimy do **ewaluacji**, która polega na podsumowaniu całego spotkania, rozpisaniu dalszego planu działania, przypisaniu właścicieli zadań i sposobu weryfikacji dokonanej decyzji. Niektóre z tych kroków są dość łatwe w skutecznej ich realizacji, ale są też takie, które mogą nam przysporzyć sporo problemów. Stąd też poniżej omawiam kilka przykładów ciekawych narzędzi, które mogą Wam pomóc podczas niejednego warsztatu czy spotkania.

Rys. 1. Sześć kroków facylitacji

Negatywna burza mózgów

Budując zrozumienie tematu wśród uczestników, warto czasami pozbyć się negatywnych emocji. Można to również przekuć w pozyskanie negatywnych scenariuszy. Wystarczy tylko przeprowadzić klasyczną burzę mózgów w nieco innej formie, czyli prosząc o wygenerowanie możliwie jak największej ilości pomysłów dla negatywnego scenariusza, czyli co się stanie jeśli nam się cos nie uda. Negatywny *brainstorming* możemy przeprowadzić w trzech prostych krokach. Najpierw prosimy uczestników o podanie wszelkich możliwych sytuacji, które mogą się nie udać, zaznaczając, że każdy pomysł, nawet najbardziej absurdalny jest dopuszczalny. Uczestnicy indywidualnie zapisują swoje pomysły na kartkach, najlepiej jeden pomysł na jedną kartkę. Potem wywieszamy je w widocznym i łatwo dostępnym dla wszystkich miejscu, przy okazji grupując te, które się powtórzyły. W drugim kroku głosujemy i wybieramy najbardziej prawdopodobne scenariusze. Na koniec dla najważniejszych generujemy plan ich uniknięcia. W ten oto szybki sposób nie tylko pozbywamy się negatywnych myśli, ale też przygotowujemy rozwiązania na ewentualne niepowodzenia. Jest to wręcz znakomite narzędzie dla grup, co do których jesteśmy przekonani, że mają negatywny stosunek do poruszanego tematu, albo nie wierzą w jego powodzenie.

Otwarta przestrzeń

Open space to technika, która znakomicie się może sprawdzić w wielu różnych sytuacjach. Na przykład gdy mamy wiele tematów jednocześnie do omówienia i rozwiązania, lub też jeśli mamy dużą grupę uczestników i musimy nad nią jakoś zapanować, a chcemy by każdy miał szansę się wypowiedzieć. Ideą tego typu spotkań jest jednoczesna praca nad kilkoma zagadnieniami. W kilku miejscach w jednej lub wielu salach decydujemy jakie tematy będą omawiane. Członkowie zespołu samoorganizując się dołączają do jednej z grup, w każdej z nich jest jedna osoba, która zapisuje wszystkie pomysły grupy. Po jakimś czasie, na przykład po zapełnieniu jednej kartki papieru, może wyznaczyć kolejną osobę która staje się piszącym, a sam może zostać w swojej grupie lub dołączyć do innej i tam przysłuchiwać się rozmowom lub zgłaszać swoje pomysły. Nie ma tu restrykcyjnych zasad, panuje samoorganizacja, każdy ma prawo zmieniać grupy w dowolnym momencie i dołączać do innych przysłuchując się im, ale też dodając swoje pomysły. Ćwiczenie trwa tak długo jak potrzebujemy, od kilkunastu minut do maksymalnie 2 godzin. Wszystko zależy od tego jakie tematy poruszamy. Na koniec całość podsumowujemy i przechodzimy do wyboru najlepszych rozwiązań czy pomysłów.

Istnieje szereg modyfikacji otwartej przestrzeni, którą możemy dowolnie dostrajać do swoich potrzeb. Będąc sama uczestnikiem pewnego warsztatu miałam okazję brać udział w zastosowaniu tej metody w nieco bardziej „kontrolowanych" warunkach. Facylitatorowi bowiem zależało, aby każdy miał szansę się wypowiedzieć i dodać swoje pomysły dla kilku różnych zagadnień. Poprosił zatem, aby każdy uczestnik dołączył do jednej grupy, starając się by mieć równą liczbę osób w każdej z nich, a każda z nich miała jeden unikatowy temat. Przez kilka minut grupy generowały i zapisywały swoje pomysły na flipcharcie. Po skończonej pierwszej iteracji, grupy zostały wymieszane, ale w bardzo konkretny sposób. Każda osoba z grupy odliczała kolejno od 1 do 5 (bo w każdej grupie było po 5 osób). Następnie do flipchartów przyporządkowano również numery 1-5. Jak łatwo się domyśleć, w ten sposób prowadzący stworzył nowe grupy. Wszyscy z numerem 1 przeszli do flipcharta z numerem 1, i tak po kolei. Dzięki temu prostemu zabiegowi w każdej nowej grupie był ktoś, kto pracował w pierwszym etapie zadania i mógł szybko wyjaśnić co już się pojawiło, zespoły dostawały kolejne kilka minut na nowe pomysły, a po skończonej drugiej części, wszyscy już w nowo utworzonych zespołach przechodzili do kolejnego flipcharta z następnym zagadnieniem, i tak aż do momentu, gdy wszyscy zapoznali się z pięcioma tematami oraz dodali swoje pomysły. Następnie już przy pomocy innych narzędzi można było dokonywać wyboru najlepszych rozwiązań i budowania planu działania. Z własnego doświadczenia powiem, że miało to również dodatkowy plus w postaci integracji ludzi ze sobą, poza tym, że w naprawdę krótkim czasie udało się wypracować dla kilku naprawdę złożonych tematów ogromną listę pomysłów. I to, co czasami przy zwykłych spotkaniach prowadzonych w formie luźnych pogawędek zajmuje nam mnóstwo czasu, tu zajęło nam około jednej godziny. Nieraz pewnie mieliście poczucie zmarnowanego czasu, gdzie w trakcie rozmowy zbyt długo omawiany jest jeden, konkretny pomysł. Stosując to podejście jesteście w stanie zebrać całą masę pomysłów angażując tym samym wszystkich uczestników.

Fot. Fotolia.com

Młyn pomysłów

Inną techniką, która pozwala nam wygenerować oraz wybrać najlepsze pomysły rozwiązania jednego wspólnego zagadnienia może być *idea mill*, czyli młyn pomysłów. Najpierw każdy samodzielnie tworzy na kartce papieru swoja własną listę pomysłów. Kiedy już minie czas, łączymy się w pary, każda osoba z pary dostaje 1-3 minut na prezentację drugiej osobie swoich pomysłów, druga osoba słuchając wybiera najlepsze jej zdaniem pomysły i zapisuje je u siebie, a po upływie czasu odwracamy role. Ten etap nazywa się kradzieżą pomysłów. Gdy uczestników jest dużo możemy także formować większe grupy. Kolejnym etapem jest powtórzenie kradzieży pomysłów, ale w innych grupach, mieszamy zatem uczestników i dajemy im takie samo zadanie jak w poprzednim kroku. Po przynajmniej dwóch takich rundach formujemy grupy, które dzielą się ich zdaniem najlepszymi pomysłami. Zapisując je na jednej wspólnej kartce, grupa decyduje także o najlepszych z nich i na koniec prezentuje te, które wygenerowała lub „ukradła" innym i uznała za najlepsze. To ćwiczenie poza jego oczywistymi zaletami jest też doskonałe do angażowania osób małomównych lub nieaktywnych. Pracując w parach wymusza ono na każdej osobie dzielenie się własnymi pomysłami jak i interakcję z innymi dyskutując o tych „skradzionych". Możemy także pozwolić sobie na różne modyfikacje tego zadania, na przykład prosząc, aby każda osoba zapisała tylko jeden pomysł warty uwagi, który jednocześnie jest pomysłem „skradzionym" innemu uczestnikowi.

Matryca wymiarów

Matryca wymiarów (ang. *matrix of dimensions*) to kolejne narzędzie, które powinien poznać każdy, kto chce opanować sztukę facylitacji. Polega ono na zdefiniowaniu wymiarów lub obszarów, które są decydujące dla zbudowania konkretnego rozwiązania. Wybieramy także liczbę opcji, jakie bierzemy pod uwagę i tworzymy prostą matrycę jak na rysunku poniżej. W kolejnym etapie wypełniamy naszą matrycę opcjami jakie mamy, a potem poprzez głosowanie wybieramy najlepsze opcje. Na koniec budujemy gotowe rozwiązanie biorąc pod uwagę opcje z największą ilością głosów, ale też te, które mają największy sens i najbardziej nam pasują. W ten sposób możemy zaplanować np. imprezę integracyjną zespołu, ale też wybrać nowe produkty i sposób ich realizacji, sprzedaży i np. reklamy. Taka matryca jest łatwa i szybka w przygotowaniu i daje nam możliwość wizualizacji i wyboru najlepszych rozwiązań czy pomysłów.

WYMIARY:	OPCJA 1	OPCJA 2	OPCJA 3	OPCJA 4	OPCJA 5
Ludzie					
Miejsce					
Transport					
Atrakcje					

Rys. 1. Przykładowa matryca wymiarów.

To nie takie trudne

Facylitacja to nie tylko sposób na rozwiązywanie złożonych problemów. Może posłużyć nam również do innych celów, ot choćby poprowadzenia sesji planistycznych, tworzenia strategii, czy po prostu pomaga nam w prowadzeniu spotkań z wieloma uczestnikami, którzy muszą zostać równomiernie zaangażowani.

I choć sztuka facylitacji do najłatwiejszych nie należy, poprzez praktykę, odpowiedni dobór i wykorzystanie narzędzi można doskonalić się i dojść w jej stosowaniu do perfekcji. Ważne jest to, że próbujemy i doskonalimy swój warsztat, a jego owocem są kolejne spotkania zakończone sukcesem, realizowanym planem działania i zadowolonymi uczestnikami, którzy są dumni z własnych pomysłów i nie uważają naszych spotkań w projekcie za zło konieczne.

Ada Grzenkowicz

Dyrektor ds. Edukacji i Rozwoju w PMI PC Gdańsk Branch, Program Manager PMI Camps. Zawodowo Scrum Master i Agile Coach w Nordei. Nieustannie rozwija swoje kompetencje, entuzjastka zwinnego podejścia do zarządzania projektami. Trener i mentor w zakresie zarządzania projektami oraz komunikacji. Z wykształcenia filolog rosyjski i fotograf. W wolnym czasie uwielbia gotować, grać w squasha i czytać książki.

Fot. Fotolia.com

Analiza trendu kamieni milowych

Paweł Kawalec

Analiza trendu kamieni milowych jest bardzo użytecznym narzędziem do monitorowania stanu realizacji projektu. Przy relatywnie niskich nakładach pracy, daje klarowną informację o odchyleniach od planu bazowego. Kierownikom projektów pozwala na wczesną identyfikację trendów harmonogramu, a kierownictwu organizacji umożliwia skupienie uwagi na zagrożonych projektach, bez szczegółowej analizy pozostałych.

Kamienie milowe

Chcąc mówić o analizie trendu, warto na początek przybliżyć czym są same kamienie milowe. Nazywamy nimi zdarzenia o szczególnym znaczeniu dla projektu, przybliżające nas do osiągnięcia jego celu, takie jak kluczowe decyzje, uzyskanie istotnych produktów cząstkowych, czy zakończenie poszczególnych etapów prac. Są to punkty w harmonogramie projektu o zerowym czasie trwania i określonym terminie realizacji, których osiągnięcie oznacza realizację wszystkich poprzedzających je prac. Liczba kamieni w projekcie jest uzależniona od specyfiki branży i samego projektu oraz preferencji kierownika i organizacji, dla której jest realizowany projekt.

W celu lepszego zobrazowania tematu, posłużmy się przykładem uproszczonej wersji projektu prostej aplikacji, dla którego zdefiniujemy następujące kamienie milowe, wraz z terminami ich osiągnięcia:

1. Zatwierdzenie zakresu projektu – 08.02.2019
2. Zakodowanie aplikacji – 22.02.2019
3. Wdrożenie prototypu – 26.02.2019
4. Zakończenie testów UAT – 01.03.2019
5. Rozliczenie projektu – 08.03.2019

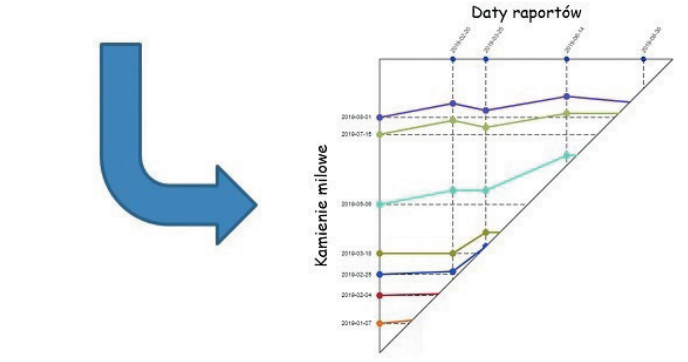
Oznaczenie, w trakcie realizacji projektu, danego kamienia jako ukończony oznacza, iż zostały zrealizowane wszystkie poprzedzające go zadania. Na tym poziomie szczegółowości nie wiemy czy były one realizowane w terminie, czy też ewentualne opóźnienia udało się w międzyczasie nadrobić. Na poziomie operacyjnym, dla kierownika projektu, taka analiza jest zbyt ogólna i powinien on być bliżej projektu, by w porę zareagować na ewentualne problemy. Jednak na poziomie strategicznym, dla sponsora, czy wyższej kadry zarządzającej, mających w danej chwili, do oceny dziesiątki projektów z portfela organizacji, szczegółowość kamieni jest wystarczająca. Pozwala na szybką ocenę postępów w projekcie przy minimalnych nakładach pracy, obniżając koszty funkcjonowania firmy. Zyskany w ten sposób czas należy spożytkować na dokładniejszą analizę kluczowych i problematycznych projektów, gdzie odchylenia od planu budzą wątpliwości.

Forma ma znaczenie

Tabelaryczna forma raportu, przedstawiającego terminy poszczególnych kamieni milowych, szczególnie w przypadku dużej liczby projektów, może być trudna w odbiorze. Idąc tropem popularnego przysłowia mówiącego iż jeden obraz wart jest więcej niż tysiąc słów, powstał model graficzny, w formie wykresu przedstawiającego terminy planowane, ewentualne korekty i daty realizacji, wybranych kamieni milo-

wych projektu. Sposób takiego przedstawienia postępów prac w projekcie nosi miano „Analizy trendu kamieni milowych".

Reports	MS 0	MS 1	MS 2	MS 3	MS 4	MS 5	MS 6
Baseline	07.01.2019	04.02.2019	25.02.2019	18.03.2019	06.05.2019	15.07.2019	01.08.2019
20.02.2019	14.01.2019	06.02.2019	28.02.2019	18.03.2019	20.05.2019	29.07.2019	15.08.2019
25.03.2019	14.01.2019	06.02.2019	25.03.2019	08.04.2019	20.05.2019	22.07.2019	08.08.2019
14.06.2019	14.01.2019	06.02.2019	25.03.2019	08.04.2019	24.06.2019	05.08.2019	22.08.2019
30.08.2019	14.01.2019	06.02.2019	25.03.2019	08.04.2019	24.06.2019	05.08.2019	15.08.2019



Rys. 1. Schemat analizy trendu kamieni milowych

Technikę tą stosuję już od wielu lat. Zawsze jednak miałem problem z doborem odpowiedniego narzędzia, które pozwoliłoby mi na utworzenie estetycznego wykresu. Zwykle stosowałem arkusz kalkulacyjny, ale wiązało się to z pewnymi kompromisami, związanymi z jego ograniczeniami. Mając świadomość, iż nie każda osoba realizująca projekt jest jednocześnie mistrzem Excela, postanowiłem przygotować narzędzie umożliwiające tworzenie wykresu trendów, które udostępniłem w darmowej wersji pod adresem www.soft4pm.org.

Wybór kamieni milowych

Pierwszym krokiem zmierzającym do zastosowania tej metody, jest wybór odpowiednich kamieni milowych w projekcie. Należy wybrać tylko te istotne dla odbiorców raportu, które prezentują postępy w projekcie. Prawdopodobnie będą też inne, ważne dla kierownika projektu i zespołu przy bieżącej realizacji projektu. Każdy z kamieni musi być dodatkowo opisany datą jego osiągnięcia, co pozwoli na utworzenie bazowego planu projektu.

+ Dodaj | ✗ Usuń | ✓ Zapisz | ✕ Zamknij | ▶ Następny

Id	Kody WBS	Nazwa zadania	Data bazowa
0		Zatwierdzenie zakresu projektu	08.02.2019
1		Zakodowanie aplikacji	22.02.2019
2		Wdrożenie prototypu	26.02.2019
3		Zakończenie testów UAT	01.03.2019
4		Rozliczenie projektu	08.03.2019

Rys. 2. Tabela z kamieniami milowymi

Aktualizacja danych harmonogramu

Kolejnym krokiem przygotowania raportu, realizowanym już w trakcie trwania projektu, będzie cykliczne aktualizowanie zdefiniowanego uprzednio planu bazowego, dla wszystkich nie osiągniętych jeszcze kamieni milowych. Dzięki temu, będziemy mogli wyznaczyć na wykresie zaktualizowany harmonogram osiągania kolejnych kamieni, a jeśli połączymy prostą szacowane terminy dla każdego z nich, już po kilku okresach raportowania otrzymamy przejrzysty wykres zmian.

W naszym przykładowym projekcie przyjmijmy scenariusz, iż przyjęte założenia okazały się zbyt optymistycznie. Ze względu na konieczność uszczegółowienia specyfikacji projektu, szacujemy, że kodowanie aplikacji potrwa do 27.02. W tak małym projekcie, gdzie większość zadań jest realizowana szeregowo, wywoła to efekt domina. Po opóźnionych pracach programistycznych, potrzebujemy dwa dni na przeprowadzenie testów wewnętrznych, co pozwoli nam na wdrożenie prototypu do testów u klienta dopiero 01.03. Klient zadeklarował iż będzie potrzebował 3 dni na testy akceptacyjne, jednak 04.03 zasoby będą wykorzystywane w innym projekcie. Dlatego też testy UAT zostaną zakończone 07.03, a rozliczenie projektu przesunie się na 15.03.

Po wprowadzeniu danych do tabeli, gdzie w nagłówku mamy listę zdefiniowanych kamieni, w drugim wierszu znajdują się daty osiągnięcia poszczególnych kamieni z planu bazowego, a w kolejnych zaktualizowane estymacje w określonych terminach szacowania, dane prezentują się następująco:

+ Dodaj | ✗ Usuń | ✓ Zapisz | ✕ Zamknij | ▶ Następny

Raporty	MS 0	MS 1	MS 2	MS 3	MS 4
Data bazowa	08.02.2019	22.02.2019	26.02.2019	01.03.2019	08.03.2019
20.02.2019	08.02.2019	27.02.2019	01.03.2019	07.03.2019	15.03.2019

Rys. 3. Tabela z raportami (1)

Prezentowanie danych w takim formacie może być trudne w odbiorze, a dostrzeżenie trendów dość karkołomne. Jeśli jednak dane te przedstawimy w formie wykresu, trendy będą widoczne już na pierwszy rzut oka. Każde przesunięcie wykresu danego kamienia w górę oznacza opóźnienie, a przesunięcie w dół przyspieszenie terminu jego osiągnięcia, co można zaobserwować po kolejnym szacowaniu, gdzie uzyskaliśmy informację od klienta iż zasoby niezbędne do przeprowadzenia testów będą na czas, a same testy zostaną ukończone 06.03. Pozwoli to na rozliczenie projektu 11.03, co zostało przedstawione w poniższej tabeli:

+ Dodaj | ✗ Usuń | ✓ Zapisz | ✕ Zamknij | ▶ Następny

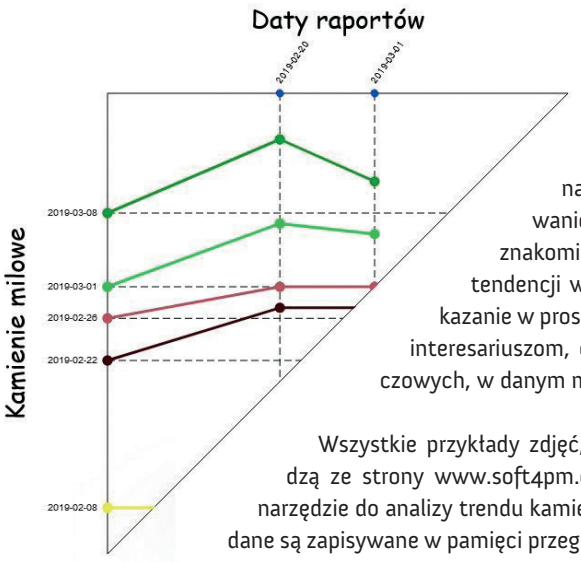
Raporty	MS 0	MS 1	MS 2	MS 3	MS 4
Data bazowa	08.02.2019	22.02.2019	26.02.2019	01.03.2019	08.03.2019
20.02.2019	08.02.2019	27.02.2019	01.03.2019	07.03.2019	15.03.2019
01.03.2019	08.02.2019	27.02.2019	01.03.2019	06.03.2019	11.03.2019

Rys. 4. Tabela z raportami (2)

Wykres trendu kamieni milowych

Wykres trendów kamieni jest przedstawiony w formie prostokątnego trójkąta, gdzie na pionowej przyprostokątnej, odwzorowującej planowany – bazowy harmonogram, zostaną zobrazowane zdefiniowane uprzednio kamienie milowe. Na drugiej, poziomej przyprostokątnej, są umieszczane daty kolejnych terminów raportowania, wraz z korektami planu osiągnięcia kamieni milowych.

Fot. Fotolia.com



Dane o terminach osiągnięcia poszczególnych kamieni milowych należy uaktualniać do końca prac projektowych, na każdym z ustalonych terminów raportowania. Powstałe na tej podstawie graficzne odwzorowanie trendów kamieni milowych, jest znakomitym narzędziem do prognozowania tendencji w projekcie. Pozwala także na przekazanie w prosty i czytelny sposób tych informacji interesariuszom, co umożliwia skupienie się na kluczowych, w danym momencie, aspektach projektu.

Wszystkie przykłady zdjęć, zamieszczone w artykule, pochodzą ze strony www.soft4pm.org, gdzie udostępniłem darmowe narzędzie do analizy trendu kamieni milowych online. Wprowadzone dane są zapisywane w pamięci przeglądarki użytkownika, co pozwala na ich przechowywanie pomiędzy kolejnymi okresami raportowania.

Paweł Kawalec

Project manager branży IT z wieloletnim doświadczeniem i umiejętnościami potwierdzonymi certyfikatami IPMA C i PRINCE2 Practitioner. Absolwent Marketingu i Zarządzania na Politechnice Lubelskiej oraz programu MBA na University of Illinois. Dzięki bogatemu doświadczeniu zawodowemu, zajmuje się upowszechnianiem oraz wdrażaniem najlepszych praktyk biznesowych w obszarze umiejętności zarządzania projektami. Zrealizował kilkadziesiąt projektów oraz tysiące godzin szkoleń. Obecnie project manager, trener i właściciel kilku portali związanych z IT i project management, a w wolnym czasie pasjonat robotyki.

PMI POLAND CHAPTER

Project Management Institute Poland Chapter to 12 oddziałów i kilkuset członków w całej Polsce, hołdujących statutowej misji:

Promować profesjonalizm w zarządzaniu projektami w biznesie, organizacjach i ośrodkach akademickich, we współpracy z PMI.

Dzięki członkostwu w PMI Poland Chapter masz możliwość:

- budowania profesjonalnej sieci kontaktów w środowisku zarządzania projektami w realiach polskiej gospodarki i biznesu
- wstępu na ciekawe seminaria, konferencje i warsztaty i pozyskiwania punktów PDU, niezbędnych do przedłużenia certyfikacji PMP® i innych
- uczestnictwa w realizowanych przez PMI Poland Chapter projektach edukacyjnych i CSR oraz współpracy z rosnącym gronem wolontariuszy PMI
- zniżki na szkolenia organizowane przez firmy współpracujące z PMI Poland Chapter
- bezpłatnej prenumeraty drukowanej wersji „Strefy PMI" i otrzymywania kwartalnika drogą pocztową
- zniżki na wydarzenia organizowane przez PMI Poland Chapter i oddziały lokalne

Sprawdź sam: **www.pmi.org.pl**

Fot. Fotolia.com

Facilitation for the Agile World

Artur Kasza

Facilitation appears to be the next big thing. But what are its roots and what are its best applications in the world that requires constant adaptability, adjustment and innovation? In this article we will look at the roots and developments of group facilitation as well as at several techniques that can be useful for all kinds of projects, teams and organisations.

The deep roots of facilitation

First and foremost, let's do no waterfall bashing. Group facilitation is equally useful in sequential, "predictive" projects and throughout the project life cycle. Workshops can be deployed for phrasing the project justification, scope definition, project planning, risk analysis, stakeholder engagement and lessons learnt. You can find advice for the use of facilitation in *PMBOK® Guide 4th Edition* and even more in *PMBOK® Guide 6th Edition*. But it does seem that the agile philosophy has taken facilitation to the forefront. Why? Possibly thanks to it essentially collaborative orientation, the need of constant communication within teams as well as between teams and users or a broad community of organisational stakeholders.

Neither is group facilitation anything very recent. One of its roots goes back to the activities of the Institute of Cultural Affairs in the Unites States, from early 1970s. The ICA was involved in the community development initiatives, first on the American Continent and then globally. The ICA developed a set of group facilitation methods that are now a corner stone in the foundations of group facilitation.

In the field of technology, IBM pioneered the use of facilitated group work, in the form of joint application development sessions (JAD), in about 1980. JAD workshops were highly structured events that brought together the information technology professionals and users to jointly define the requirements and specifications for an application or a system. These events could take a day or several and were profoundly prepared to make sure that the time allocated was best used. JAD workshop were then carried over into Rapid Application Design, and from there on, to Dynamic Systems Development Method (DSDM), born in 1995, that is now a highly popular agile project management framework, branded by APMG as Agile Project Management. In DSDM facilitated workshops and the role of a facilitator are integrated into the project life cycle and the roles configuration. Notably, the workshop facilitator and the DSDM coach are pointed out as the process-es-oriented roles, with no content interest. Rightly so.

Facilitation for Agile Teams

About the same time as DSDM, Scrum approach appeared. What differentiates Scrum from DSDM is its scope of focus. DSDM combines the essence of agility – incremental and iterative development – with a comprehensive project framework and process. Conversely Scrum focuses on the development team itself. So, any facilitated activities happen within the team. Scrum has a set of meetings, the "ceremonies", through which the team plans its sprints and daily activities and reviews its work through retrospectives. There is not much need here for an independent facilitator, the Scrum Master can essentially fulfil that role. Sometimes, an agile coach may also put on the facilitator's hat, as proposed by the Agile Coaching Institute, in its model of agile coaching.

Facilitation for collective requirements definition, architecture design, modelling and reviewing

But you can see a broader application of facilitation that involves various stakeholders in an organisation. Here the JAD approach comes back. The workshop format brings everybody interested in a theme into a room for a structured discussion and exchange of views. It is not an individualised process of one-on-one interviews, of which results have then to be interpreted and combined into a single result. It is rather a collective process, where everyone can hear everyone else. The dynamic exchange leads to a synergy of many different ideas and a feeling of ownership of the result.

This is what a requirements workshop, within the DSDM project life cycle, may offer. A useful method is the ICA consensus workshop, which consists of a structured brainstorm, grouping ideas on the wall and then naming the groups. If we start from the most important features, we naturally produce a prioritised set of requirements in different categories, corresponding to system functionalities. We can then add the specific MoSCoW priorities to the set. Most important of all, we build the consensus of all participants for the product we have just designed. For this, however, a skilled and experienced facilitator would certainly be worth having.

We can similarly design a system architecture or a model. This would be less verbal and more visual, or combining the two. The rich picture technique may be useful, with actors, activities, and their relationships drawn in an image. A talented graphic facilitator would be useful for this.

It is also worth to look back (retro-spect) at the work just done. Another method can be used for that called a structured conversation, developed again by the ICA, also known as the ORID process. For an ORID retrospective we ask a series of well phrased questions:

- Questions about facts (Objective level), for example: *"What happened for you in this last iteration?" "What was completed?"*
- Questions about feelings (Reflective level): *"How did you feel about this or that event? What was the energy level halfway through the timebox and how is it now?" "Where were you surprised, glad, upset?"*
- Questions about the meaning, impact, significance (Interpretive level): *"So, what does it mean for our project? What is the impact? How does it change our approach?"*
- Questions about the actions to be taken (Decisional level): *"What shall we do differently in the next timebox?"*

Facilitation for organisational change and transformation

Going deeper, facilitation has even greater use, especially for organisational change, of which an agile transformation is a good example. In classical theory, a change raises resistance. Project and programme management – including the good old PRINCE2 and MSP frameworks – attempts to define both the benefits and dis-benefits of change. It is commendable to go through these with all interested parties. A useful technique for is an output-outcome-benefit map.

You can resort to an even greater classic. Kurt Lewin has offered us his change theory together with force field analysis. Extremely valuable at the start of any change programme or a transformation. Two questions should be asked:

- What are the forces pushing the agile transformation in our organisation?
- What are the forces stopping the agile transformation in our organisation?

The result of such a facilitated workshop may look like this (Image 1).

Image 1. Force field analysis for an agile transformation

Trainings, workshops and games

We argue here that facilitation is a very valuable form of group work, with many applications, at different levels in an organisation embarking on its journey towards agility. But we certainly recognise that it is not the only form and it does not invalidate training or coaching. On the contrary, it seems that the most effective are combinations of those various forms in well designed and consistent organisational development processes. Some knowledge needs to be delivered, including project management methods, tools and techniques. Training is valuable for this, but if it is combined with workshops that bring the knowledge gained into the real life situation in a workshop format, the training effectiveness will be so much greater. And why not add a simulation game in between, that will test the team's dynamics in a fairy-tale or mythological or a science fiction situation.

Conclusion

Group facilitation has been for a long time present in the project management, change management and organisational development domains. The agile movement has given it an even more important place in the product development processes and the organisational culture change coming with it. But it does require specific applications, methods and designs as well as trained professionals, be them Scrum Masters, Agile Coaches or independent facilitators. This article has cast some light on some applications and methods, with a belief that group facilitators have good days ahead of them.

Artur Kasza

Group facilitator, trainer, consultant. Doctor of Social Sciences at University of Leuven, completed post-graduate studies in Human Resource Development at the College of Europe in Bruges, Belgium. With a strong background in education and training, Arthur is a process consultant and group facilitator, especially interested in helping organizations with strategy design, building portfolio, programme and project management frameworks, problem solving, decision taking, and the design of new products and services. Works with mindstream.pl in Warsaw.

Fot. Konrad Zalewski

It is not about changing from Agile to Waterfall, it is about combining

An interview with Michel Thiry, conducted by Andrzej Kacperski

Michel, could you tell me which project management approach do you prefer when you are driving projects? Are you rather a Waterfall of Agile enthusiast?

I prefer a blend. It is more as I say in English "horses for courses", it depends on the circumstances. If you have well-defined objectives, you do not think they will change and you think that you can predict the outcome, then probably Waterfall is the best solution, or traditional project management as we say. If there is a possibility that things may change because you are working in a turbulent and complex environment, also maybe because requirements have not been well-defined at the beginning, then it is preferable to work in a more Agile way where you can adjust as you go. But again, in the Agile approach, when you have a sprint, each sprint is fairly well defined. In program management each cycle of the program should also be well-defined, but the program as a whole is a series of cycles where you cannot really predict the end, like in Agile you cannot predict the end of the project – you can only predict the next sprint. So that is where I think I would see the mix and the harmonization.

How exactly should the hybrid work? Where should be some point of time in which we should change the approach? Should we use the agile for planning and then switch to waterfall for execution?

It is not about changing, it is about combining. You do not switch from one to another, you combine both. For anything that requires a decision process, for example when you see opportunities, there is a change and you have to make decisions, you use more of an Agile technique. You are constantly in contact with your customers, you constantly review the objectives. Where the decision has been made and you know very clearly what are you going to provide, then I would use the Waterfall but it can change during the project so it is not necessarily used in planning as some suggest. If you have a clear project charter your planning should be done in a waterfall approach where you do the WBS, risk management, estimates and all that, because you have the right data, you have enough data or you can have a very clear path if you want. If your path is unclear, if you do not know exactly what decision you are going to make, then you would use an Agile approach whether it is in execution or in planning – doesn't matter.

I can imagine how to use one or the other approach in different stages or situations in the project. But how can we really make a hybrid, a mix of both methodologies, to use it simultaneously at the same time?

That's where I talk more about program management for the bigger picture, the higher level and use an Agile approach for the program. When you have to make decisions, define the strategy, define the objectives, identify the needs and expectations of your customers and all that. When that is done then you would use the Waterfall approach to deliver products and results. When the results are delivered, in order to achieve the benefits, you put that in operations and that again becomes a kind of Agile project because you must get feedback, you have to measure, you have to see how it works and then maybe adapt. It is like the prototyping approach where you create the prototype, you see how that prototype works, is the customer happy with it and then, based on that, you make a decision for the next cycle and then it is again Waterfall. That's a series of cycles of Agile, Waterfall, Agile, Waterfall, Agile, Waterfall... The Waterfall is good at managing uncertainty, the uncertainty is higher at the begging and lower at the end of the project so basically it goes down as a project advances. Whereas the ambiguity goes up and down all the time. Every time you make a decision you have ambiguity. Then you make the decision and the ambiguity drops. When you have a new decision to make, because things have evolved, your client wants a change or because you have a new competitor on the market that comes up with the similar product, you have to make a decision again. As you have a decision to make the ambiguity goes up. Every time the ambiguity goes up you would use Agile more. When the ambiguity goes down and you have a clear path you would use a Waterfall so in fact it will be a mix of both all the time depending on what circumstances you are in.

Do you think that organizations and project managers are able to choose when to use the correct approach? Can they be really aware which approach should be used in the specific moment?

They can learn. At the beginning it is not easy because oftentimes, when I start using these concepts, a lot of people confuse the uncertainty and ambiguity as well as they confuse complex and complicated. Uncertainty is when you do not have enough data, you have to make a lot of assumptions and you do not have enough proven or hard data. That is uncertainty. Ambiguity is when you have multiple choices, it is generally triggered by complexity and complexity is usually created by relationships, by the way things work together. For example, a plate of spaghetti is complex, because you put spaghetti and oil and you take a fork, you turn it, you bring it up and you never know what you are going to have. But it is simple because you only have spaghetti and oil. Typically I use flights of birds as an example of complexity. Birds flying is very simple. The instruction

Fot. Konrad Zalewski

Fot. Konrad Zalewski

is for example that I cannot be closer than 10 cm from another bird and I cannot be further than 20 cm. So, every time a bird on the outside of the flock sees a raptor, the second bird does not see it, but they move and as they move all the birds move in conjunction. So you are never going to predict how it is going to move but it is very simple. Complicated is when you have many pieces and the pieces always assemble the same way like a Lego or a car. It is assembled from many pieces, but if you have a plan you can always do that. Complexity is related with the fact you have multiple choices you can make decisions that will lead you in a different way. Uncertainty is when you have one direction, but you don't have all the information you need to know exactly how you are going to get there. For example, ambiguity is when you are exploring and you are walking with a compass that shows the north. You know which direction you need to go but you will adapt and adjust as you go. The uncertainty in the Waterfall method is when you have a map that shows you exactly where you have to go, but you may have things that have happened and were not planned. You don't have all the data. So that is the difference, I think.

These days the hybrids get more and more popular in the motor industry. Do you think it will come to the project management as well?

I think "hybrid" is a new buzzword. We had many buzzwords, "Agile" was a buzzword too. Agile concepts existed for many years and actually we did Agile before it has been created or named. So I think that it is a new buzzword, so it will help consultants to sell services but we have always done hybrid anyway. The problem lies more with the fact that before we tried to separate project from operations. The project is something isolated. I think that we are coming back to something that was before the project management has been identified as a specific thing and that is something that I think we should do. So hybrid is more about integration or harmonization of methods. Hybrid is in fact a bit a wrong word because hybrid just says you take 2 things that are different, you blend it together and you get something that is better. Whereas I think that it should have always been integrated. It is not about taking one thing and the other and trying to make them work together in sequence. It is really about harmonization and integration.

I have a feeling that the hybrid car is a great example of what you are talking about. Actually maybe better that we can see at the first time. There is an electric engine that works in a certain conditions and when the conditions change the gas engine starts to play together with the electric one. They are working separately or together depending on the circumstances and external conditions. Should it work the same with choosing the methods depending on the project environment.

Yes and if you take a look at the example of car it is a very good example because in the past the car was a motor, a wheel to drive and a 4 wheels. Today you have so much electronic in the car that many people cannot fix their car any more. You have electric windows, you have beepers for the seatbelts, you have camera at the front, camera at the back, another beeper when you are driving back, sensors all around the car that tells you that your lights are out or the temperature is low and the road may be frozen. So it is not a hybrid just in terms of the fuel it uses but it is also hybrid in the way that the car is build. Today the cars are almost like the computers and probably they have the same computer capability as the one we have sent to the moon years ago. At the back of the driver seats you can have a television so that your kids feel like in a living room and you keep them happy in the same time when you are a driver and you can monitor for example how the power is being distributed on the wheels. So it is more than just 2 things, it is a number of things and I think that that is what we are missing. With a hybrid we are still focusing on the project management and I think these days we should look more at the integrated organizational project management where project management, program management, portfolios, strategy and operations are all harmonized and integrated within the organization. Looking only from just a part of Agile vs Waterfall, is in my opinion reducing it. Lean, value management, TQM and at the same time business as usual, how we blend it with business as usual, how we do the transition to the business after the project is finished, how we understand the strategy. A lot of the problems I see in the organizations is when people design the strategy at the high level, people do projects at the low level and there is no link. The projects are not linked to the strategy, how do we link this to the strategy? Those really bring the whole thing together, not just within the project we do Agile or Waterfall, that is just a really small issue of a bigger picture.

Michel Thiry

Michel is recognized worldwide in applications of project, program, portfolio and value management at the organizational level. He supported the development of portfolio frameworks and strategic programs for major corporations in various fields using agile and change concepts. He has extensive worldwide experience and has worked in many cultural environments. Dr. Thiry is a regular keynote speaker for major international events, both at the academic and practice levels, since 1996. In 2013, PMI published a revised and updated version of his book, *A Framework for Value Management Practice*. His 2010 book, *Program Management*, received an Award of Merit by the Canadian Project Management Association and is on PMI's recommended list of readings for the Program Management Professional (PgMP)® exam. The second revised edition has been published in 2017. He was also a contributing editor for PM Network® magazine from 2003 to 2008, and a significant contributor to *The Standard for Program Management – Third Edition* (2013) and was on the core team of *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* (2013).

Fot. Konrad Zalewski

Power up your virtual team!

An interview with Peter Ivanov, manager, entrepreneur, father of 5 daughters and virtual teams expert by Łukasz Paluszkiewicz

Peter, you are the author of *Virtual Power Teams*, a bestseller book about collaboration in virtual or remote teams. In December the book was published in Polish, so it's a great opportunity to talk about the topic a little bit. At first I would like to ask you who can end up in working in a virtual team? Or in other words who should read your book?

Good question to start with. Maybe I will respond with another question to you. Let's define virtual team, because many people get confused and say that virtual team is just the team that never meets. They communicate only over online media and for sure there are such teams, and the number of such teams is not so small. But define the virtual team as the team that is in more than one location. So you may have 2 offices in the same city and you are already in a virtual team. You may have collocated unit and then a couple of satellite members, it is a virtual team. If you have more than one location, or regular home office workers it's a virtual team. So team that is in more than one location is called virtual, or remote, or distributed, or hybrid, those are all synonyms of the same thing. According to this definition, what do you think are the percentage of the virtual teams globally?

From my experience, all of my teams were virtual to be honest.

So you may say it's a big number, what would you say, what's the number?

I would say that it might be roughly about 95%

OK. I have one research from Forrester Research, it's 4 years old, so the number has grown for the last years, and at that time it was 81%. 60% of those teams are in more than one timezone. If you ask me now which industries may be interested in the book, the answer is –quite a lot. About 80%, probably 90% by now. IT and communication industries are virtual by nature so this percentage is higher there. Marketing departments as well, they use experts quite virtually. Consulting industry works in a very virtual way, they are at the customer site and work on a team beyond their organization. All cor-

Fot. Konrad Zalewski

porate companies that have shared services, they are all virtual teams. If you look at the mid-size companies, they have production abroad like in China or somewhere else. Some have marketing offices on another continents. Most of those companies are already virtual. Recently I've been working with startups and when they start growing, when they leave their incubator or accelerator, have a proper funding and a robust product, they start expanding and growing very virtually. I had a client who has currently 30 people in 22 countries! They hire the best people regardless where they happen to live. This drives them to virtual environment. So yes, answer to your question is that the book is quite universal and that's probably explains why the book has such success as people can identify with the story that was described there.

Thanks, I think so too. In your book you differentiate Virtual Power Teams to Virtual Teams. How to set up the Virtual Power Team from the first meeting?

Yeah, I think I have a method called 10 big rocks. These are the ten success factors for, I call it, retaining the gravity, as a metaphor, in a virtual team and unleashing the team power. Why gravity? Because if you have more than one location they are dispersed, they are like atoms. If you look at them in micro-level you have nucleus and you have various particles flying around. In a virtual team we aim to retain the gravity despite the distance and also despite cultures and timezones. And the gravity between team members, that are the particles flying around the nucleus, towards the nucleus. In this case the nucleus is not the project manager, it's not the manager or a leader of the team, it is the purpose and the goal of the team. I put here a special emphasis. So it's about retaining this gravity and having strong gravity to unleash the power of a virtual team. My method – the 10 big rocks – is described in the book and it's structure reflects all the big stones. Those stones are broke down in 3 main parts. If you would like to see a virtual team as a human being the first part is the head. In this part I talk about personality and focus. Many people think that if they don't see their team members, then why should they bother about their personality? From my perspective, it's a big mistake. Second one is the strengths matrix. People feel anonymous in a poorly lead virtual team, like they are just a resource and not a holistic human being. If you discover the strengths and natural talents of team members and you put them in a strengths matrix and all of the sudden they become heroes. And if it's diverse team then all of the members bring special strengths to the team and this creates a common approach of "yes, we can". The third one is interdependent goal. It is very important, regardless how smart the manager or the team leader is. He's not aware of all problems that may happen when many locations and cultures are involved. So we set up the agenda and goals from bottom up. There is workshop format and a process to establish 3 hottest issues and to turn them into the smart goals and then to develop the road maps. Then people voluntarily take the tasks for the goals. There is no delegation going on. So, this is the first part of the 10 big rocks technique. Those aim in clarity.

If the first part is head, what is the second part and which stones can be found there?

Second part is like skeleton and the muscles. Here we have structured communication, knowledge management and regular feedback. Lack of structured communication is when manager organize meeting only sometimes, when there is a problem. Maybe starts some finger pointing, and dominate the discussion. I propose to structure it in a way that everyone has a slot and everyone can contribute and shine. Structured communication is not manager centric, not a problem centric, it's structured one where everyone is having a slot regardless how big is the team.

And the last part?

The third and my favorite part is the heart. Here we have the recognition. Sometimes there is not enough recognition even in local teams. People leave managers for not enough recognition. In virtual teams it's even more important. In the book you can find special tips and tricks and models to recognize progress of individuals in a virtual team. Diversity is another one. If you have a team across many cultures there is a way on leadership decision making. Team define and decide themselves what is optimum culture for them. What does it mean for them, what does it mean for the leader. The ninth big stone is willing spirit. I love to work with appealing price for outstanding performance. The last one is next generation leaders. If it's a bigger team the organization needs to think about young leadership talents, put them on their road-maps and the strategic agenda that they set in the first part of creating goals. So the young leaders can develop on the go and then you can have the gravity on different organizational layers and different locations. If you tune the 10 big rocks that we talked here briefly it is normally a two days workshop. If you tune it for industry, for the locations, and the cultures of the team, you set the foundation of virtual power team. And then of course you need to deliver goals of your project but with reference to the strategic agenda that you tuned during the workshops.

That would be the actions that we would need to do when we start with the team, what shall we do when we join a team? Or we did not know about it when we started and now we see some issues?

The most important thing is to put personality in focus. Because sometimes people start working without any personal introduction, or very brief. If you put the personality in focus, the life line is the great format, I've done it in many industries and with different sizes of teams. It always creates some kind

of a very strong bonding. And you as manager, when you recruit, you probably ask some personal questions, but this way team cannot know about that person what makes your heart sing. And this is really very powerful.

There are other formats that will help you bring personality in focus, but they need to be properly structured, so people can really feel as individuals. If the travel budget does not allow a face-to-face meeting, I've done it with some big teams online. And it works, give a focus to each person, give like 5-10 minutes in a structured way to go through their story. And it will create a really a lot of bonding. The other thing is, work on the strengths. People neglect it, if you discover a strength, regardless of at what stage your team is. You might have worked together one or two years, but when you discover the strength, it's not a big deal. I have a format that people coach each other and within 10 minutes they come up with their two biggest strengths from their perspective and from external perspective. Once you capture this in the matrix, you create a lot of momentum already. Everybody will feel special, people know about it and they will start to behave differently. Then I would say the bottom-up goal setting is next. Normally you always have a top-down goals for the team if you work in a corporate or even in a startup, but you should do a bottom-up leadership agenda for your team. Team needs to understand how they could get stronger. Then you should polish your structured communication. You probably have already plan for your teleconferences and meetings but if you have different locations, different time zones, it's worth to develop a team charter, as I call it. It shall have some essential elements. For example if you have many time zones, it's critical to define channel for urgent communication and to define the time to respond through this channel. The reason for this is that people can feel some frustration and they can start to use different channels and so on. So some level of transparency and communication rules is key as well. I think that would be the elements you could do and immediately feel that you have more gravity and the team starts performing in a better way.

That sounds great. Could you share some personal examples when you've struggled in work with a virtual team and the way how you overcome this?

That would be probably one of my first experiences, I was working in Budapest, Hungary. I was IT services manager managing a team in two locations, one part of my team was in Budapest and second one in Pecs where we had the factory. Later on I also started to lead a technology shared services team and there were other eight countries involved. The first experience was a struggle. So far I was managing only local teams and I was trying to manage things, sometimes micromanage, give a very, very detailed and clear instruction. If there was a problem of not following up I was trying to resolve conflict by email. So I did some schoolboy errors. I think once I started to lead the technology shared services team for Central Europe I already has learnt recognition, managing conflicts virtually, always in an interactive form and never by e-mail or other asynchronous way. Then I came to Hamburg and I was leading one of my biggest struggles, I was leading a two years project, part of a global program in fact, and I was responsible for project in Europe – establishing shared services. We had to transfer 20 countries from a local IT shared services to a global shared services. At the beginning there was a lot of enthusiasm, that was my first global project, business trips to Kuala Lumpur where the global shared services were located, but then, like after two, or three months I realized that sometimes I try to be the smartest person in the room. Regardless if that was a physical room or a teleconference. I was trying not only to tell my team what to do, which now I think even this is too much – you should work it out as a team, but also how exactly to do it. And I had a team of very qualified experts in HR, legal and finance. After such meetings it became hard to motivate or to push the people. They were located in different locations like Kuala Lumpur, Moscow and so on. And I told to myself that it has to be done in a different way. This way, instead being a productivity factor as a project manager, I become a break factor and the burnout is just around the corner. How I overcome this... It happened that one of the team members left and a Spanish lady came. She suggested the lifeline and we did it with my team of ten full time member and twenty people part time across many countries. I was amazed by the people that I had on the team, it was a game changer. We started a workshop, with task to develop the agenda bottom up, not me telling what exactly we need to do, but we had more interactive forums. We had so much momentum! I went to the project board, there were nine months left for the project and I said: if we finish the project three months earlier, all thirty people, 20 part time and 10 full time, go to Tenerife, Canary Islands.

Fot. Konrad Zalewski

What did they response?

They agreed because the cost of the project was higher per month then the cost of the trip. We finished three months earlier, project saved 250 thousand dollars and we spend 50 thousand for the trip. To make it possible we established a visual reporting, instead of usual pie-chart or bar-charts we had and island with a palm tree and we had 20 parachuters for each of the markets, who milestone by milestone were approaching the island. Initially there was competition who will land first on the island but after first few landings it became irrelevant. The agreement was that we all need to make it in order to go for the holidays, otherwise nobody goes. Suspense has risen because deadline was approaching, everybody was trying to help and the last parachuter landed one week before deadline. We had a great story, we saved

a lot of money and we had a party of our lives few weeks after. For me it was a big journey from being a micromanager and managing by email through realizing the power of the people, motivating, setting bottom-up goals and in the end with finishing the project this outstanding performance. Within one project it was quite a transformation.

Wow, that's really a great story. However, many of the things that you mention should be a standard for projects managers. Like the bottom-up planning, even when creating WBS for the project scope. You should do it with the people, then roll-up it from bottom to the top. So I'm thinking what kind of mistakes when working with virtual team, project managers may be especially vulnerable to?

I think there are three top mistakes of project managers. First of all, and it doesn't apply only to project managers, but also to business as usual teams. However I think that it's more relevant for project managers. It's neglecting personality factor. Taking people with the skill set and forget that they are human beings. If you do that, you lose a lot of potential. To avoid that, have a forum where everybody can present themselves. Build a structured format. Lifeline is a great format, there are some others. You may use some tests like MBTI, or DISC to analyze the personalities. Whatever you use, you should make sure you put personality in focus. You don't have to invest in tools, just let people present their stories and you will be amazed.

Second most common mistakes is when a project manager dominates the discussion during the meetings. It is part of being a decisive project manager and have all things under control, but you need to allow, and particularly in a virtual team, everyone to have a slot. Everyone should be able to report on the personal highlights from the last meeting and this will retain the gravity and add a spice to the meeting, and then on their task progress. It would be very clear who has delivered and who has not. You don't have to criticize. By just exposing people, the one that didn't deliver will feel embarrassed and will probably push more next time. So having structured communication, not being a manager that dominates and calls only in case of problems, but to have a regular communication plan where everyone can contribute is very important.

The last one is taking outstanding performance as granted. I am father of five girls

Fot. Konrad Zalewski

and even at home I am using incentives and prizes, that the team, in this case the family, decides upon. You get them for outstanding performance, when something gets done better or faster. Don't expect outstanding performance just by regular words. Go for something which your team perceives as very appealing and in the end, you can achieve much more if people really go extra mile. Don't underestimate the meaning and importance of a prize that the team set up for themselves.

In a lot of companies the project managers have boundaries set up by managers. They often are not able of creating a recognition budget or they have so many projects that it's hard to connect with everyone regularly. Is there anything that you can advise those kind of project managers as well?

Sometimes it's worthwhile to try. If you have big productivity gains and you save a lot of project budget you can still find something. Don't get discouraged, talk with your sponsor and if you have convincing case you will probably convince them. If not, start to recognize the individual contributions. Praise, praise, praise, that's one of my secrets. If people deliver good results you as a project manager should recognize their progress. Remember to be reasonable, don't go always with "fantastic", "great" or "amazing". Evaluate the work through good to excellent and so on. If there is no results but the behavior is right, people help each other. Praise the behavior. Even if there is no result yet. Try to put this positive spin of recognition. Sometimes I even encourage people to recognize each other at the end of the meeting. Recognize somebody who helped you out. Who helped you deliver what you had to deliver. This culture of recognition cost nothing in terms of money, but creates a lot of momentum. I had a good experience with a program called "champion of the month". Within the project team, including extended project team, collect the nominations for the "champion of the month", somebody who contributed the most. Not the project manager or someone from top team, but rather other members of the team and then do an anonymous voting. Winner gets usually something tangible, we were sending a very nice African doll and one could put it on a desk and if people ask what it is, one could explain. There are ways that are not really expensive, most are in fact for free, but they have bigger impact. All in the recognition space.

Those were great examples, but what with a project managers that have so many projects that they cannot create such structured communication with all of the teams, is there anything to be done in that case as well?

I think you probably need to scale down the meetings, because if you manage a virtual teams you need to have structured communication. You probably need to go back to your boss and try to convince him to not make you so much stretched, because at the end you lose productivity. If you have several projects, for each of them you need some structure. You may look for some opportunities to have one meeting for everyone if the project has some synergies. One way or another, you need to have regular meetings. Normally I would do it weekly for the core team and monthly with extended team. If you have too many projects you may change it to monthly and quarterly. But you need to have a structured communication agenda.

I know an organization that believes that structured communication can go through

a tool, so that they don't have to have regular calls, because all of the communication goes through the tool. Do you think it's possible to communicate that way in a virtual teams?

Tool is key, and tools like Slack, particularly for multi projects, can add a lot of value. I agree, but I would not discard synchronous, online discussion. Particularly on the quickly one minute personal highlights, hearing everybody's opinion. Some people may be more reserved and will not share their opinion through a tool. Tool is great but I would advise to have regular, maybe not so often, all hands meeting of core and extended team. Both have totally different purpose. Recognition in the tool is not the same as hearing the voice and seeing the face. The meeting may have structure like that everyone says what they have delivered, what stands on their way and who can help them out. Very structured, you don't have to recreate whole reporting, because you can do it in the tool. But just telling what you need and you can help you out, if you do this in a synchronous way you may get additional value. People will volunteer to help and will commit, not just one to one, but in front of the whole team. So, tool is great but interactive session is still needed from my perspective.

I would like to ask about the future of virtual teams. Do you think we will converse all the work in coming years to virtual environment, or some domains will stay in non-virtual teams setup.

We said that there is between 80 and 90 percent of virtual teams already and it will probably grow in the next years. There are some areas which will probably stay local, particularly if you try to create a very new product and you need to have a very creative sessions, prototype and brainstorm. You can do it in some collaboration tools as well, or even now the virtual reality steps in into the space, but I think that in coming years a lot of creative work will still stay in collocated teams. For the rest, we will see a growth of virtual teams. Especially in an IT industry, where team develops new apps and programs, you need highly skilled professionals. I think they are already virtual and they will move towards virtual teams even further. I observe a new trend called flash teams, where you create a team within hours, you have a demand from a customer for a particular project, and you have to build a team with a very specific skills set. I have some partners that can build such team within an hour. They have tens of thousands of already interviewed, qualified resources. Depending on the demand, they can scale, create, rise and mobilize bigger or smaller team depending on the project need. Having a solid process and a solid tools, I think you don't go for virtual power teams. Sometimes the experts do not know each other, but you have a very solid process and handover points and very clearly defined micro roles. That's what they call the expert roles. On top of virtual power team that manage the whole process in the company you have this on-demand teams. They are quickly shaped, delivering the project and quickly discarding. This is a new trend that I monitor very closely and I think that those flash teams will work with virtual power teams and the companies will use them regardless of their size. There is another trend of increasing the flexible workforce. I've read somewhere that about 40%, close to 50% of the workforce will be flexible by 2020, as consultants or freelancers and so on. This also will drive the teams virtuality and if you put the flash teams on top you create quite a lot of virtual teams in the project ecosystem.

The last question is my favorite, it's an open question for you. So here it goes: do you want to share something with Polish project management community?

I have a very fun memories from my keynote speech at PMI Poland Chapter Congress in 2017. I've had my Polish book launch last December in Google campus and then had another conference. I always come to Poland with great pleasure. Poland is also a great place to be, not just because the economy performs well, better than in other European countries in terms of GDP growth, that drives the project demand also. You have a lot of companies that look at Poland to build their centers of excellence there and shared services and it will drive move towards virtual teams too. And that's also why it's a good place to be. The culture is also right in terms of value driven services culture. I wish you good luck, and if you want to reach out to me to make your virtual team even more powerful I would be very honored.

Fot. Konrad Zalewski

Peter Ivanov

Manager, entrepreneur and virtual teams expert with over 20 years of international experience. Born in Bulgaria he graduated Mathematics and joined a multinational company as Data Analyst. He quickly became IT Manager for Bulgaria and gradually worked his way up to IT Services Manager for Eastern Europe, Middle East and Africa. Peter recognized the growing importance of the teams in multiple locations and developed an innovative method for leading virtual teams.

In 2007 the Team led by Peter won the "Best of the Best" award for outstanding Project management in establishing global shared services. In 2012 his Team won the "Global IT Connect Award" for excellent engagement in a global cross-functional environment.

In 2013 Peter founded "Virtual Power Teams" and started new career as keynote speaker and executive coach on new leadership.

Peter is a passionate athlete and World Senior Champion in Discus. He actively supports young talents in the fields of mathematics and sports.

Fot. Konrad Zalewski

Przepis na sukces – lubić to, co się robi

Z Grażyną Piotrowską-Oliwą, CEO Virgin, rozmawia Agnieszka Krogulec

Wywiadem tym rozpoczynamy nowy cykl rozmów z liderami z poziomu C-level. Będziemy chcieli poznać ich patrzenie na zarządzanie projektami oraz ich warsztat pracy na co dzień.

Dziękuję, że przyjęłaś nasze zaproszenie do bycia Keynote Speakerem na XIII Kongresu PMI PC oraz ciekawe wystąpienie. Jakie trzy rzeczy chciałabyś, aby uczestnicy zapamiętali z Twojej prezentacji *„How to do business in the era of Big Data, Business Intelligence and AI"*?

W natłoku nowych pomysłów i technologii, ważne jest ich faktyczne testowanie, wypróbowanie w środowisku produkcyjnym, a nie tylko wiara w pięknie wyglądające slajdy. Warto też dobrze określić koszt wdrożenia nowych rozwiązań, gdyż często okazuje się on wyższy, niż rzeczywiste korzyści z nich wynikające. Czyli klasyczna skórka za wyprawkę, bo koszt to fakt, a korzyść jest potencjalna. Kluczem do nowych technologii są ludzie – zarówno ci, którzy będą je wdrażać, jak i klienci, którzy muszą być w stanie zrozumieć, jak z nowej technologii korzystać.

W jaki sposób sztuczna inteligencja i Big Data zmienią biznesową rzeczywistość naszych firm w najbliższych latach?

Standaryzacja, a później automatyzacja procesów były pierwszymi falami transformacji biznesowej. Obydwie fale charakteryzował proces, w którym innowatorzy mieli więcej czasu na testowanie technologii oraz zbadanie jej wpływu na nasze środowisko biznesowe, a w konsekwencji ustandaryzowanie procesu. Jednak rozwój technologii (Big Data, IoT) sprawiły, że wszystko przyśpieszyło. Rynek, jak i klienci, mają dziś większe potrzeby, które chcą zaspokajać jeszcze szybciej. Liderzy branżowi, odpowiadając na potrzeby, ponownie zaczęli usprawniać procesy tak, aby były one szybsze, bardziej elastyczne i dostosowane do preferencji i zachowań w danym momencie. Ta zdolność adaptacyjna napędzana jest przez dane zbierane w czasie rzeczywistym, na podstawie których od razu podejmowane są strategiczne decyzje biznesowe. Jest to diametralnie inne od poprzednich fal, gdzie dużo czasu spędzano na zbieraniu, a później analizowaniu danych. Trudność polega więc na tym, że musimy wymyślać, zbierać dane, adoptować i dostosowywać je w zasadzie w czasie rzeczywistym. I co najważniejsze – nie ma tu mowy o standaryzacji, bo kiedy ją wprowadzać, jak co chwilę mamy nowe dane oraz nowe potrzeby klienta. Dane IDC wskazują, że do 2025 roku wytworzymy 160 zetabajtów (149011611938476,56 giga-

bajtów!) danych rocznie. Brak jest więc miejsca na wspominaną wcześniej standaryzację.

A w jaki sposób nowe technologie, Big Data, AI, BI, wpłyną na codzienną pracę każdego z nas? Na co warto się przygotować?

To, które dane zbierać i jak dokładnie nimi zarządzać, aby nie sparaliżować pracy własnej firmy, będzie jedną z kluczowych lekcji do odrobienia przez biznes. Większość średnich i dużych firm stanie przed koniecznością wdrożenia strategii zarządzania danymi. Pozwoli to uzyskać nie tylko lepsze efekty sprzedażowe czy marketingowe, ale również wpłynie na całą działalność operacyjną. Sztuczna inteligencja znacznie w tym pomoże.

Wiele lat pracujesz na poziomie C-level, jaki jest Twój przepis na sukces i osiąganie celów?

Od lat niezmiennie powtarzam, że trzeba się ciągle uczyć i rozwijać nowe umiejętności, potrafić dobrze dobrać zespół współpracowników, którzy będą się nawzajem uzupełniać zarówno pod kątem cech charakteru, jak i kompetencji. Najważniejsze zaś jest po prostu lubić to, co się robi. Tylko wtedy w swoją pracę można włożyć serce i rozum.

Jak podchodzisz do realizacji projektów czy budowania produktów? Jakie narzędzia wykorzystujesz w pracy na co dzień?

Jestem zwolennikiem niekomplikowania procesów i upraszczania podejścia. Skomplikowanych projektów nie należy dodatkowo komplikować... Klasyczny project management, z precyzyjnym przypisaniem ról i rozłożeniem zadań według ich zależności i na osi czasu, do tego regularne robienie statusu wdrożenia ze wszystkimi dla projektu kluczowymi osobami, to podstawa.

Jakie znaczenie, Twoim zdaniem, mają dojrzałość i kompetencje w zarządzaniu projektami dla rozwoju firmy i osiągania celów strategicznych?

Mimo, iż korzystamy z lepszych technologii i danych, niż w poprzednich dekadach, to rozwijanie biznesu nie jest prostsze niż kiedyś. Musimy ufać danym oraz maszynom, które te dane analizują, a następnie na ich podstawie podejmować decyzje biznesowe. Oczywiście na samym końcu pozostaje intuicja biznesowa, która na przestrzeni lat nie zawiodła wielu przedsiębiorców, mimo posiadania przez nich odpowiednich danych i ustandaryzowanych procesów. Maszyna maszyną, ale bez człowieka (póki co) ani rusz. Człowiek ten zaś musi mieć odpowiednie kompetencje. Kluczowe z nich to ogromna wyobraźnia menedżerska, wielopłaszczyznowa analityka czyli po prostu umiejętność dokonania analizy krytycznej i szybkiego wyciągania wniosków, za którymi idzie dobór środków i kadr.

Biznes telco jest zdominowany przez mężczyzn, jak sobie w nim radzisz? Jakie wskazówki dałabyś dla kobiet, które pracują w branżach zdominowanych przez mężczyzn?

Nie lubię podziałów na męskie i damskie sektory, tak samo jak zróżnicowania menedżerów według płci, bo w dzisiejszych czasach to nie ma już znaczenia. Albo jest się sprawnym, kompetentnym menedżerem, albo nie. Osoba niekompetentna będzie miała problemy w każdym sektorze. Liczy się wizja, konsekwencja, stałe poszerzanie kompetencji i nieuciekanie przed wyzwaniami.

Jaki jest Twój przepis na stałe poszerzanie swoich kompetencji, w czasach gdy tempo zmian w biznesie sprawia, że czasami trudno znaleźć chwilę na refleksję, nie mówiąc już o odpoczynku i życiu prywatnym?

Nawet z poszerzania kompetencji i ciągłej nauki można (i trzeba!) czerpać przyjemność. Warto popatrzeć na to, co się dzieje w Singularity University, gdzie można się dowiedzieć wszystkiego o nowych technologiach i potencjale ich wykorzystania, nie tracąc menedżerskiej, iście „dziecięcej" radości życia.

Możesz polecić jakieś książki, do których wracasz bądź które są ważne dla Ciebie?

Zawsze i wszędzie towarzyszy mi Sun Tzu i jego *Sztuka wojny*. Dla relaksu, dla poszukania inspiracji, dla tak zwanego challenge'u. Lider jest jeden, za nim długi i zbity peleton.

Jakie były najważniejsze momenty w Twojej karierze zawodowej, które nauczyły Cię najwięcej?

Z każdego sukcesu albo porażki można wynieść jakąś lekcję. W obydwu przypadkach najważniejsza jest pokora i dokonanie właściwej oceny sytuacji. Szczególnie w sytuacjach ekstremalnie trudnych. Na pewno taką sytuacją była utrata pracy związana z odniesieniem gigantycznego sukcesu biznesowego. Z jednej strony absurd, bo z reguły wyrzucanym można zostać za doprowadzenie firmy do złej kondycji finansowej, a nie za uzyskanie rekordowych wyników finansowych. Z drugiej fakt, bo po zadaniu sobie pytania „ale jak to?" przychodzi czas na pytanie „co dalej?". I trzeba umieć szybko znaleźć nie tylko odpowiedź, ale również potrafić sobie poradzić w takiej sytuacji.

Co jest Twoją pasją i kiedy masz na to czas?

Tenis i joga całorocznie, narty sezonowo. A kiedy? Późne godziny wieczorne i weekendy to czas na sport – w ten sposób najlepiej się regeneruję.

Jeśli miałabyś udzielić jednej porady osobie wchodzącej na rynek pracy, chcącej odnieść sukces zawodowy – to co by to było?

Trzeba naprawdę lubić to, co się robi – tylko wtedy można być skutecznym. W dzisiejszych czasach zmiana pracy czy nawet branży jest już standardem, a nie przejawem kaprysu.

Fot. Konrad Zalewski

Grażyna Piotrowska-Oliwa

Prezes Virgin Mobile Polska. Ukończyła studia MBA we francuskim INSEAD, Krajową Szkołę Administracji Publicznej w Warszawie oraz Akademię Muzyczną w Katowicach. Menedżer z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem zawodowym, przez większość tego okresu związana z sektorem telekomunikacyjnym. Przedsiębiorca i inwestor. W trakcie swojej kariery zawodowej była m.in. Dyrektorem Wykonawczym ds. Strategii, Rozwoju i Oferty Hurtowej w Telekomunikacji Polskiej, Prezesem Zarządu PTK Centertel (operator sieci Orange), Członkiem Zarządu ds. Sprzedaży w PKN Orlen, Prezesem Zarządu Polskiego Górnictwa Naftowego i Gazownictwa. Prowadziła niezależną działalność doradczą i inwestycyjną. Pełniła również funkcję członka rad nadzorczych takich spółek jak PZU, KDPW, ABC Data, Orlen Deutschland oraz PGNiG International.

Finaliści PMO Global Awards 2018, fot. pmoawards.org

PMO Global Awards – jak stać się najlepszym PMO na świecie?

Z Moniką Podkowińską, Członkiem Zarządu PMI Poland Chapter ds. Finansów i jurorem konkursu PMO Global Awards rozmawia Szymon Pawłowski

Podczas konferencji FuturePMO w Londynie w październiku 2018 r. miała miejsce ceremonia wręczenia nagród dla najlepszych PMO na świecie w 2018 roku, w której uczestniczyła Monika Podkowińska, Członek Zarządu ds. Finansów, PMI Poland Chapter oraz Członek Komisji Konkursowej PMO Global Awards. W konkursie wzięli udział przedstawiciele 64 krajów na pięciu kontynentach.

Czym jest PMO Global Awards?

PMO Global Awards to coroczny konkurs organizowany przez PMO Global Alliance, organizację założoną w 2014 roku przez liderów PMO i jak dotąd pierwszą i największą globalną społecznością skupioną wyłącznie na biurach zarządzania projektami (PMO). Konkurs PMO Global Awards ma charakter non-profit, a jego celem jest zainspirowanie organizacji z całego świata do rozwoju PMO oraz wymiany wiedzy na temat najlepszych praktyk zarządzania projektami.

W jaki sposób można zgłosić PMO do PMO Global Awards?

Członkowie Komitetu Nominacyjnego PMO Global Awards, posiadający duże doświadczenie i wiedzę na temat swojej lokalnej społeczności PMO, wskazują kandydatów głównie spośród tych PMO, które wygrały lokalne nagrody, otrzymały wyróżnienia lub gdy posiadają wiedzę o ich dojrzałości. W konkursie mogą wziąć udział wszystkie rodzaje PMO, globalne, departamentalne, regionalne, korporacyjne, non-profit, rządowe lub inne.

Jak wybierane jest najlepsze PMO na świecie?

Proces wyboru najlepszego PMO na świecie składa się z kilku etapów. W pierwszej kolejności wyłaniane jest 12 najbardziej rozwiniętych gospodarek w regionach: Afryka, Ameryka (Północna, Środkowa, Południowa i Karaiby), Azja i Pacyfik (w tym Oceania) oraz Europa. Dodatkowo losowane są po 4 kraje z każdego z tych regionów, co daje w sumie 16 krajów uczestniczących w konkursie. W 2019 roku w konkursie po raz pierwszy weźmie udział PMO z Polski. W pierwszej rundzie zmierzy się z PMO z Wielkiej Brytanii, Ukrainy i Portugalii.

Następnie Członkowie Komitetu Nominacyjnego wyłaniają PMO w organizacjach reprezentujących każdy kraj. Członkowie ci wybierani są spośród specjalistów posiadających duże doświadczenie i wiedzę na temat swojej lokalnej społeczności PMO lub regionalnych partnerów PMO Global Alliance. Nominowane mogą być zarówno PMO, które otrzymały nagrodę lokalną lub wskazywane są bezpośrednio przez Członków Komitetu Nominacyjnego.

W kolejnym etapie nominowane organizacje przygotowują prezentacje video na temat funkcjonowania swoich PMO, z uwzględnieniem podstawowych założeń, historii, struktury, celów, rezultatów i planów rozwoju.

Na postawie dostarczonych prezentacji i materiałów dodatkowych, Członkowie Komisji Sędziowskiej oceniają wybrane PMO. Członkowie ci są wolontariuszami z całego świata, doświadczonymi praktykami i posiadają potwierdzoną wiedzę i doświadczenie z zakresu PMO. W 2018 roku w proces oceny, który odbywał się całkowicie online, zaangażowanych było ponad 100 sędziów z ponad 60 krajów z całego świata. W rundach oceny od 1 do 4 porównywane są względem siebie

dwa PMO reprezentujące różne kraje. Łączne wyniki 3 sędziów decydują o tym, które PMO przechodzi do kolejnej rundy. Członkowie nie mogą oceniać PMO z regionów, z których pochodzą. Przydział członków do każdej rundy następuje przez losowanie.

W ostatniej rundzie wyłaniane są najlepsze PMO w czterech regionach a spośród nich ogłaszany jest laureat konkursu PMO of the Year podczas uroczystej ceremonii na konferencji FuturePMO w Londynie, której organizatorem jest firma doradcza Wellingtone Project Management. W 2018 roku najlepszym PMO na świecie została spółka ubezpieczeniowa Manulife z Hong Kongu.

Jakie są kryteria wyboru najlepszych PMO na świecie?

Ocena PMO przez Członków Komisji Konkursowej przeprowadzona jest bardzo rzetelnie w oparciu o jasne kryteria, z których najwyżej oceniane jest generowanie wartości dla organizacji. Do tych kryteriów można zaliczyć historię i rozwój PMO, strategię i spójność z celami organizacji, świadczone usługi i funkcje na rzecz swoich klientów i interesariuszy, sposób świadczenia usług i funkcji oraz dostarczania metod i technik, ich zgodność z najlepszymi praktykami oraz sposób, w jaki PMO doskonali swoje usługi. Oceniane są również innowacje wdrażane w organizacji oraz sposób w jaki PMO wykorzystuje te innowacje do radzenia sobie z wyzwaniami napotkanymi podczas całej ścieżki rozwoju. Do kryteriów oceny należy także aktywność PMO, mająca na celu stworzenie zaangażowanej społeczności projektowej w organizacji, rozwój kultury projektowej oraz dzielenie się doświadczeniami, jak również korzyści i rezultaty dostarczane przez PMO swoim klientom, interesariuszom i organizacji, promowanie kultury projektowej oraz działania w kierunku zaangażowania wyższego kierownictwa w generowanie wartości dla organizacji.

Dlaczego uważasz, że warto brać udział w takim konkursie? Jakie korzyści uzyskują organizacje zgłaszające się do niego?

Przede wszystkim proces oceny PMO jest złożony, podczas którego sędziowie wnoszą swoje uzasadnienie do każdego kryterium w każdej rundzie oceny. Po rozstrzygniętym konkursie organizacje otrzymują komplet tych wniosków i rekomendacji od sędziów i mogą je traktować jako kierunek do dalszego rozwoju swojego PMO.

Dodatkowo, dla każdej organizacji biorącej udział w konkursie jest to doskonała forma promocji własnej marki jak i potwierdzenie osiągnięć w obszarze zarządzania projektami. Dla liderów PMO i ich zespołów jest to oczywisty element docenienia i motywacji do dalszego rozwoju.

Jak trafiłaś do grona sędziów w konkursie PMO Global Awards?

Skontaktował się ze mną założyciel PMO Global Alliance i zaproponował, bym reprezentowała Polskę i dołączyła do składu sędziowskiego konkursu w 2018 roku. Od wielu lat zajmuję się tworzeniem i rozwijaniem struktur PMO i ciągle pogłębiam swoją wiedzę oraz kompetencje, zdobywam kolejne certyfikaty w tym obszarze, stąd zaproszono mnie jako doświadczonego eksperta.

Dodatkowo, wraz z czteroma innymi sędziami, zostałam wybrana przez Komitet Organizacyjny PMO Global Awards „Most Valuable Judge 2018" ze względu na jakość ocen, rekomendacji i krytycznej analizy. To było duże docenienie mojej pracy. W 2019 roku ponownie będę wspierała konkurs PMO Global Awards w charakterze Członka Komisji Konkursowej.

Jak oceniasz swój udział w procesie wyboru najlepszego PMO na świecie?

Było to dla mnie bardzo bogate i intensywne doświadczenie, podczas którego miałam okazję przyjrzeć się, jak różnie zorganizowane są biura zarzadzania projektami na świecie i jakie przynoszą korzyści dla swoich organizacji. Zostałam wylosowana do oceny PMO aż w trzech rundach, stąd przyglądałam się sześciu PMO, z których trzy okazały się być najlepszymi PMO w swoich regionach.

Czym charakteryzują się najlepsze PMO na świecie?

Nie ma uniwersalnego modelu PMO, w organizacjach mogą funkcjonować zarówno PMO globalne lub departamentalne czy regionalne. Każde z nich może pełnić inną rolę, która powinna odpowiadać aktualnym potrzebom biznesowym lub wyzwaniom organizacji.

Celem PMO powinno być dostarczanie wartości biznesowej oraz wsparcie najwyższego kierownictwa organizacji w podejmowaniu strategicznych decyzji. Z moich obserwacji i doświadczeń jako Członka Komisji Konkursowej wynika, iż dzisiejsze PMO odchodzi od koncentrowania się tylko na metodyce, narzędziach, szkoleniach i raportowaniu postępu prac w projektach, a dodatkowo zajmuje się konkretnymi celami do osiągnięcia, wyrażonymi w problemach do rozwiązania i potrzebach biznesowych. Mogą to być przykładowo poprawa efektywności realizacji projektów (zakończenie w terminie, w budżecie i zakresie, szybszy zwrot z inwestycji z projektów), lepsza alokacja i planowanie zasobów w projektach, poprawa inicjowania projektów dzięki odpowiedniej priorytetyzacji lub inne.

Gdzie można śledzić proces wyboru najlepszego PMO na świecie w 2019 roku?

Wszystkie informacje o konkursie, w tym między innymi kryteria, zasady, skład sędziowski dostępne są na stronie internetowej pmoawards.org. Za jej pośrednictwem można również śledzić wyniki poszczególnych etapów konkursu, w tym po raz pierwszy PMO z Polski, które już niebawem poznamy. Warto również odwiedzić stronę pmoga.com, przez którą można dołączyć do światowej społeczności PMO. Więcej informacji na temat konferencji FuturePMO w Londynie, podczas której poznamy **PMO of the Year 2019,** można uzyskać na stronie futurepmo.com.

Americo Pinto – założyciel PMO Global Alliance oraz zwycięzca konkursu PMO Global Awards 2018 z Hong Kongu – Manulife Asia

Monika Podkowińska

PMP, PRINCE2 Practitioner, P30, PMO-CP

Ekspert zarządzania projektami i PMO. Posiada wieloletnie doświadczenie w tworzeniu i rozwoju PMO, wdrażaniu standardów zarządzania projektami oraz budowaniu społeczności projektowej w międzynarodowych organizacjach. Prowadziła projekty dotyczące m.in. finansowania banków, wdrażania produktów i systemów informatycznych, optymalizacji procesów biznesowych jak i implementacji wymogów regulacyjnych. Obecnie buduje kulturę zarządzania projektami w jednej z największych grup kapitałowych w Europie Środkowo-Wschodniej. Energię i inspiracje czerpie z egzotycznych podróży oraz działalności wolontariackiej jako Członek Zarządu ds. Finansów PMI PC oraz Członek Komisji Konkursowej PMO Global Awards 2018 & 2019.

Fot. Konrad Zalewski

Wolant w dłoń!

PMI Poland Chapter ma nowego pilota

Z Gabrielem Sznajderem, prezesem stowarzyszenia Project Management Institute Poland Chapter, rozmawia Łukasz Paluszkiewicz

Gabrielu, przez wiele lat przewodziłeś wrocławskiemu oddziałowi PMI Poland Chapter. Po krótkiej przerwie, wróciłeś do PMI PC w nowej roli – prezesa całego stowarzyszenia. Co Cię do tego skłoniło?

To zaskakująca historia. Po sześciu latach prowadzenia PMI Wrocław zdecydowałem się przekazać stery w ręce młodszego, bardziej energetycznego pokolenia. Zainwestowałem wtedy swój czas w rozwój zawodowy, gdyż pojawiało się coraz więcej zleceń na szkolenia i projekty doradcze. Jednak po roku przerwy od PMI wróciła refleksja, że działając indywidualnie, mój wpływ na środowisko PM-ów w Polsce jest nadal bardzo ograniczony. W firmach przecież nadal pojawiają się osoby, które mylą PMO z sekretarkami lub uważają, że wdrożenie Scrum lub SAFe nie jest projektem i nie wymaga praktyk promowanych przez PMI. Takie przekonania można korygować samemu, ale tylko na bardzo ograniczoną skalę. Do tej walki potrzebowałem armii.

Wiosną zeszłego roku, mój serdeczny przyjaciel jeszcze z wrocławskiego PMI zaproponował, abym kandydował do zarządu PMI Poland Chapter. O ile na poziomie Wrocławia zbudowaliśmy ciekawą społeczność, to wydawało mi się, że na poziomie ogólnopolskim nie jestem wystarczająco rozpoznawalny. Przypadek chciał, że wybory były dokładnie w dzień mojego przejazdu na wakacje do rodziny w Suwałkach. Bez specjalnie rozbudzonych ambicji spakowałem jednak garnitur, złożyłem aplikację i zaplanowałem postój w Warszawie na walnym zebraniu. Społeczność PMI niesamowicie pozytywnie mnie zaskoczyła, doceniając dotychczasowy sposób działania i powierzając mi ster Poland Chapter.

W zeszłym roku świętowaliśmy 15-lecie istnienia polskiego oddziału PMI, a w tym roku 50-lecie działania PMI na świecie. Jak oceniasz obecny stan organizacji, której stery przejąłeś w zeszłym roku?

15 lat to ciekawy wiek w rozwoju człowieka. Podobnie jest z naszym stowarzyszeniem. Beztroskie dzieciństwo i okres gwałtownego wzrostu jest już dawno za nami. Napędza nas entuzjazm i energia do nowych działań, choć było już kilka bolesnych wypadków. Wkroczyliśmy w poważne tematy, które wymagają dużej odpowiedzialności i metodycznego podejścia. Dysponujemy coraz większymi środkami i musimy nimi rozsądnie zarządzać. Czujemy dumę z indywidualizmu i osiągnięć w Polsce, jednocześnie bardzo potrzebując współzależności z Europą. Jesteśmy ciekawą mieszanką problemów, entuzjazmu i dotychczasowych doświadczeń.

A jak zmieni się PMI PC za Twojej kadencji? Jakie działania będziesz chciał wdrożyć, aby przyspieszyć rozwój stowarzyszenia?

Mamy całą bibliotekę pomysłów, jednak aby nie rozdrobnić wysiłków, skupiamy się na garstce najważniejszych. Zauważyliśmy, że z nadejściem młodego pokolenia wolontariuszy, skraca się ich średni okres aktywnego działania przy PMI – podobnie jak millenialsi skrócili średni czas piastowania jednego stanowiska w firmach. Dlatego kładziemy nacisk na udokumentowanie wiedzy i praktyk, abyśmy mogli adekwatnie przyspieszyć wdrożenie nowych wolontariuszy. Zacieśniamy również integrację pomiędzy oddziałami, aby uniknąć lokalnego „odkrywania koła na nowo", aby wzajemnie się inspirować i zadbać o przepływ sprawdzonych rozwiązań.

Przy PMI działają wolontariusze z bardzo zróżnicowaną osobistą motywacją. Dlatego uruchamiamy Komisję Etyki, która będzie pomagać nam działać bardziej transparentnie, między innymi dzięki prawidłowej identyfikacji i rozwiązywaniu konfliktów interesów.

Centralizujemy kontakty z dużymi firmami, aby zapewnić im wygodniejszy i bardziej ustrukturyzowany dostęp do pełnego wachlarza działań PMI PC. Odświeżamy w tym roku podejście do Konkursu Projekt Roku, aby zwiększyć jego prestiż i rozpoznawalność, a dzięki temu dać więcej wartości zwycięzcom.

Na koniec bardzo dobra wiadomość: dosłownie kilka dni temu formalnie powołaliśmy oddział w Białymstoku.

Jak organizacja będzie dostarczać wartość swoim członkom? Czy planujesz jakieś nowe, może niestandardowe i zaskakujące działania w tym kierunku?

Oczywiście kontynuujemy wszystkie dotychczasowe działania doceniane przez członków. Oprócz zwiększenia liczby zniżek

na spotkania regionalne i ogólnopolskie, uruchamiamy wydarzenia i imprezy dostępne wyłącznie dla członków PMI PC. Członkostwo w Poland Chapter to przecież uczestnictwo w ekskluzywnym klubie zrzeszającym praktykujących profesjonalistów. Druga edycja programu mentoringowego jest tego najlepszym przykładem. Bardzo się cieszę, że w tym roku działamy na jeszcze większą skalę, mamy więcej mentorów – także zza granicy – i dużo wyższy poziom merytoryczny.

Razem z Uniwersytetem Ekonomicznym we Wrocławiu uruchomiliśmy studia podyplomowe Advanced Project Management. Ruszamy w maju z serią warsztatów w dużych miastach w Polsce, przygotowujących do certyfikacji PMP i CAPM.

W tym roku wydamy także polską edycję *PMBOK® Guide 6th Edition*, aby ułatwić dostęp do wiedzy i certyfikacji PM-om działającym w naszym rodzimym biznesie. Kontynuujemy także bezpłatną wysyłkę papierowej edycji Strefy PMI do członków PC, którzy wyrażą taką wolę – podobnie jak PMI Today, PM Network oraz Project Management Journal.

Czy i w jaki sposób będziesz chciał kształtować wizję i misję polskiego chaptera PMI?

PMI w Polsce ma już 15 lat. Bazujemy na dobrze ukonstytuowanej pozycji, więc nie potrzebujemy wykonywać gwałtownych zmian kursu. Oczywiście uruchamiamy wspomniane wcześniej konkretne strategiczne kierunki działań, ale nadal wpisują się one w dotychczasową wysokopoziomową wizję Poland Chapter, która okazuje się wciąż bardzo aktualna.

Jak widzisz współpracę międzynarodową, z innymi europejskimi chapterami? W jakich kierunkach mogłaby się ona rozwijać?

Co ciekawe Poland Chapter jest nad wyraz dojrzały, jak na swój wiek i ma już wypracowaną pozycję w Europie. Nasi wolontariusze regularnie dzielą się swoimi doświadczeniami jako prelegenci na forum europejskich wydarzeń takich jak R8 Meeting czy LIM. Jesteśmy przykładem dla wielu europejskich chapterów. W zeszłym roku PMI Global uruchomił nieśmiało listę podstawowych działań, które każdy chapter powinien spełniać. Nieśmiało, bo spodziewają się masy dodatkowych działań dla chapterów. Natomiast w Polsce od dawna niemal wszystkie te elementy są już uruchomione.

Mamy już od lat działające z sukcesem inicjatywy dla młodego pokolenia, takie jak Kids/Junior/English Camp czy PM@Schools. Co ciekawe PMI na świecie dostrzegło dopiero ostatnio ten kierunek, ustalając priorytety działań PMI Educational Foundation w kierunku młodego pokolenia. PMI ma już 50 lat i widać wyraźnie poszerzenie perspektywy czasowej. Nie inwestujemy już wyłącznie w aktywnych zawodowo profesjonalistów – dbamy też o prawidłowe ukształtowanie narybku.

Bardzo się cieszę, że roli naszego łącznika z PMI European Chapter Collaboration podjęła się Agnieszka Krogulec – poprzednia Prezes PMI PC – wnosząc swoje kontakty i doświadczenie. Dzięki European Passport Initiative nasi członkowie mają dostęp do wydarzeń w EU na tych samych zasadach, co członkowie lokalnych chapterów. Prowadzimy w ramach EU wspólny kalendarz wydarzeń, katalog *lessons learned* oraz wspólnie poszukujemy wolontariuszy. Prowadzimy wspólną bazę prelegentów, dzięki czemu ściągnięcie prestiżowych autorów i ekspertów spoza Europy jest dla nas łatwiejsze i tańsze. Te działania niosą ogromny potencjał, który chcemy lepiej wykorzystać.

Co uważasz za największe wyzwanie w zarządzaniu taką organizacją jak PMI Poland Chapter, na drodze do przedstawionych przez Ciebie celów?

Na pewno wyzwaniem jest błędne postrzeganie wolontariatu. Nadal czasami zdarza się, że wolontariusz traktuje swoją aktywność w PMI jak „co łaska". Każdy z nas ma przecież pracę zawodową i rodzinę. Z samego wolontariatu nie można żyć. PMI jest zawsze dodatkiem. Jednak niektórzy wolontariusze traktują zbyt lekko własne zobowiązania wobec PMI. Niektóre role wymagają stałej uwagi, dostępności i solidności. Decydując się na wolontariat musimy zadbać, aby zobowiązanie nie okazało się później nierealne do utrzymania. Ucierpi na tym nie tylko inicjatywa, którą zdecydowaliśmy się wspierać, ale także nasz własny wizerunek.

Wolontariusze czasami chodzą na skróty: „bo PMI jest elastyczny, bo nasze projekty są małe, bo przecież przychodzę tutaj ze sformalizowanej korporacji, aby coś wreszcie szybko dopiąć, a nie znowu utknąć na procesach i komitetach". Często czujemy się jak przysłowiowy szewc, co bez butów chodzi. Ze zgrozą wykrywamy projekty, które nie mają ani harmonogramu, ani aktualnego budżetu, a ich uzasadnienie biznesowe nie było sprawdzane od roku. Skoro zrzeszamy kierowników projektów, to chcemy realizować swoje projekty według najwyższych standardów.

PMI to bardzo wartościowa marka. Zdarza się, że wolontariusze próbują jej nadużywać do osiągnięcia indywidualnych korzyści. Oczywiście każdy z nas decydując się na wolontariat, chce mieć z niego jakąś korzyść. Czym innym jest rozszerzanie swoich kontaktów lub budowanie kompetencji dzięki wolontariatowi, a czy innym nachalne promowanie własnej firmy czy kopiowanie pomysłów pochodzących z PMI i sprzedawanie ich jako swoje. Musimy dbać o równowagę interesów, inaczej Poland Chapter stanie się stadem wilków i utraci wiarygodność.

Czy jest coś, co chciałbyś przekazać naszym czytelnikom, zarówno członkom, jak i sympatykom PMI?

Obserwując przez 10 lat mojej aktywności w PMI życiorysy zawodowe koleżanek i kolegów z branży, widzę bardzo wyraźnie jak PMI pomógł im rozwinąć skrzydła. Dla niektórych były to wartościowe kontakty, dla innych wiedza merytoryczna, dla jeszcze innych możliwość sprawdzenia kompetencji w bezpiecznym środowisku. Dla mnie PMI był pierwszym poligonem, gdzie z zaciśniętym gardłem i spoconymi dłońmi stanąłem przed stuosobową grupą słuchaczy. Osoby, które nieśmiało startowały pod moimi skrzydłami jeszcze we Wrocławiu, pełnią teraz wysokie i odpowiedzialne funkcje kierownicze. *„Good things happen when you get involved with PMI"*!

Wisienka na torcie: dla słuchających Spotify, iTunes czy Google Play, PMI uruchomił ciekawy podcast o nazwie Projectified. Gorąco polecam!

Gabriel Sznajder

Prezes PMI Poland Chapter. Przez 6 lat pełnił rolę Dyrektora Zarządzającego Wrocławskiego Oddziału PMI. Trener biznesowy i konsultant w obszarze Zarządzania Projektami, Rozwoju Oprogramowania, Analizy Biznesowej i przywództwa. Entuzjasta awiacji. Doświadczony manager z kilkunastoletnim stażem, ekspert w obszarze inżynierii oprogramowania, z szerokim praktycznym doświadczeniem: od kodowania po zarządzanie ponad stuosobowymi zespołami i projektami w branżach elektroniki użytkowej i finansów. Uzupełnia doświadczenie ciągłą międzynarodową edukacją (MBA z Franklin University) oraz formalną certyfikacją (PMP, PRINCE2 Practitioner, certyfikaty Scrum).

Make the Difference – Zapraszamy do obejrzenia fotorelacji z 13. Międzynarodowego Kongresu PMI Poland Chapter

13th International PMI Poland Chapter Congress

13. Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter odbył się w dniach 26-28 listopada 2018 roku w Warszawie w Hotelu Marriott. Kongres swoją obecnością zaszczycili praktycy i pasjonaci zarządzania projektami, programami oraz portfelami z Europy i Świata. Blisko 350 osób wzięło udział w tym niesamowitym wydarzeniu! Przeżyjmy to jeszcze raz...

Zespół projektowy 13. Międzynarodowego Kongresu PMI PC

Zdjęcia: Konrad Zalewski

Przygotowania do kongresu trwały 8 miesięcy, wszystko po to, by 26 listopada 2018 roku o godzinie 8:00 rozpocząć powitanie naszych uczestników.

Rejestracja jest wyzwaniem organizatorów! Po godzinie mogliśmy poczuć ulgę – frekwencja dopisała, uczestnicy zarejestrowani!

Agnieszka Krogulec – ustępująca Prezes Zarządu PMI PC oraz Gabriel Sznajder – aktualny Prezes Zarządu oficjalnie rozpoczęli Kongres.

Michel Thiry swoją prelekcją rozpoczął trzydniową dawkę inspirujących wystąpień i wymiany doświadczeń.

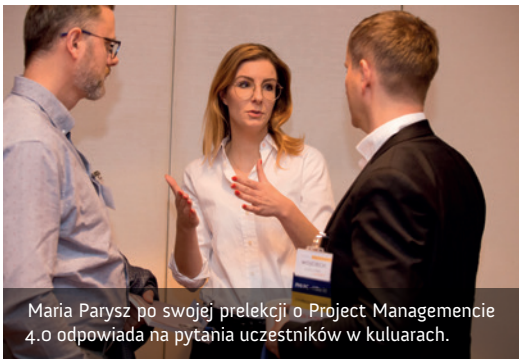
W trakcie całego wydarzenia wystąpienia moderowali Paweł Bochnowski i Przemysław Kutnyj.

Grzegorz Turniak wprowadził uczestników w tajniki i nowinki świata networkingu.

Uczestnicy testowali nowe funkcje LinkedIn – wymiana kontaktów z osobami w pobliżu.

Roger Carlos Ramirez w swoim wystąpieniu mówił o tym jak budować pewność siebie i proaktywne zespoły.

O kluczowych wyzwaniach w zarządzaniu wymaganiami opowiedział Darryl W. Booker.



Maria Parysz po swojej prelekcji o Project Managemencie 4.0 odpowiada na pytania uczestników w kuluarach.

Marek Gmerski z Hadrone opowiedział o wzroście pewnego start-up'u z branży energetycznej.

Agile without Borders – temat zarządzania zespołami rozproszonymi podjął Ariel Zgórski.

Przez dwa dni Kongresu trwały sesje mentoringowe z udziałem naszych Prelegentów. Victoria Kumar w trakcie sesji z uczestnikiem wydarzenia.

Piotr Sutt, znany dyrygent, przekonał nas, że Project Manager to człowiek orkiestra! PM nigdy nie jest sam – za sukcesem projektu jest praca zespołowa.

Zagrajmy razem! – W trakcie wystąpienia Piotra każdy uczestnik otrzymał swój instrument, na którym grał podczas koncertu z naszym dyrygentem.

Na zakończenie pierwszego dnia wydarzenia odbyła się Gala, na której mieliśmy wiele powodów, co celebrowania.

W trakcie Gali rozstrzygnięty został Konkurs Projekt Roku. Na zdjęciu Laureaci.

Jak co roku podczas Gali zostały rozdane również nagrody dla Wolontariuszy Roku PMI PC.

Rok 2018 był rokiem szczególnym, ponieważ PMI PC obchodził 15-lecie swojej działalności! Na scenie założyciele Stowarzyszenia w Polsce.

Gospodarz wydarzenia Gabriel Sznajder, symbolicznie pokroił tort z okazji 15-lecia PMI PC.

Zespół Supersonic po raz kolejny umilił nam zabawę podczas Gali. Była moc!

Drugi dzień wydarzenia rozpoczęliśmy energetyzującą sesją jogi z Pauliną Kulikowską!

Thomas Walenta uchwycony w kadrze podczas swojego wystąpienia *Are You Ready to be a Project Leader*.

W trakcie i po wystąpieniach prelegenci byli zasypywani dociekliwymi pytaniami uczestników.

Michael Palladino pokazał nam zależności pomiędzy rewolucją związaną z robotami a Agile.

Redakcja Strefy PMI była obecna podczas całego wydarzenia, także po to, by Czytelnicy Strefy mogli przeczytać wywiady z prelegentami Kongresu.

Paweł Gąsowski & Marcin Żmigrodzki zaprosili uczestników do współpracy podczas warsztatu „Domino".

Podczas przerw uczestnicy chętnie wymieniali kontaktami i doświadczeniami.

Kto chciałby zadać pytanie...?

Srinivas Maram opowiadał o zasadach przywództwa.

Uczestnicy kongresu uważnie słuchali treść wystąpień, a także notowali je, w tradycyjnej lub bardziej nowoczesnej formie.

O innowacjach, zwinności i Project Managemencie w transformacji cyfrowej opowiedziała Shobhna Raghupathy.

Networking, networking, networking..

Spencer Horn swoim wystąpieniem zamknął część prelekcyjną Kongresu.

Podczas prelekcji Spencera uczestnicy mieli również możliwość współpracowania w formie warsztatowej.

Trzeciego dnia odbyły się całodniowe warsztaty przeprowadzone przez Michela Thiry'ego, Rogera Carlosa Ramireza oraz Spencera Horna (na zdjęciu ze swoją grupą warsztatową).

Na koniec pozostało podziękować osobom, bez których to wydarzenie by się nie odbyło! Na zdjęciu podziękowania odbiera Kamila Mandziak – drugi raz z rzędu Project Manager największego projektu na poziomie PMI Poland Chapter.

Dziękujemy wszystkim uczestnikom za spotkanie podczas 13. Międzynarodowego Kongresu PMI PC w Warszawie! Do zobaczenia na kolejnych wydarzeniach.

1. Alicja Liczba wyjaśnia jaki kolor ma komunikacja

2. Justyna Broniecka podpowiada co zrobić aby wszyscy chcieli na raz

3. Jan Kayser zaprasza na rejs dookoła świata

PMPIADA po raz trzeci

W dniach 13-go i 14-go listopada 2018 roku, w Hotelu Mercure Poznań Centrum, odbyła się PMPIADA, konferencja prezentująca nowatorskie podejście do tradycyjnej tematyki *PMBOK® Guide*, organizowana przez grupę entuzjastycznych wolontariuszy, a wspierana przez poznański Oddział PMI PC.

Dzień pierwszy – konkurs na najlepszego prelegenta roku

Hasłem przewodnim tegorocznej edycji była: **POZytywna GRYwalizacja**. Dlaczego? Bo Poznań, bo gry symulacyjne. W wydarzeniu wzięło udział około 150 osób – project managerów wyższego i średniego szczebla oraz sympatyków zarządzania projektami. Pierwszego dnia odbyła się PMPIADA w tradycyjnej formie. 10 prelegentów walczyło o tytuł mówcy roku. Każdy z nich przygotował krótkie, bo tylko 15-minutowe wystąpienie, którego bazą był jeden z obszarów PMBOK-a. Decyzją jury w składzie: **Agnieszka Krogulec, Joanna Adamska, Marcin Płóciennik, Michał Serwa i Paweł Gąsowski,** na podium stanęli: Adam Niewęgłowski (3. miejsce), Jakub Lesiński (2. miejsce) oraz zwycięzca Maciej Mordaka. Publiczność najwyżej oceniła wystąpienie Igora Mroza. Poza networkingiem w hotelowych kuluarach, wszyscy uczestnicy zostali zaproszeni na spacer po mieście oraz nieformalne spotkanie integracyjne w podziemiach Starego Rynku. Rozmowom nie było końca.

Dzień drugi – GRYwalizacja

Drugiego dnia PMPIADOWICZE zainspirowani wystąpieniami konkursowymi, mieli okazję wziąć udział w symulacjach biznesowych. Warsztaty były moderowane przez największe polskie marki: **Goraj.com, Octigo, Iggames, JS Project Stawicki, Perfectus Group, Zwinne Granie** oraz **Kompas Utture.**

Organizatorzy

Zespół projektowy w składzie: Marcin Daraż (PM), Anna Harmacka, Anna Berlińska, Anna Szymczak, Anna Mroskowiak, Anna Stradomska, Agnieszka Szustak-Łuczak, Dagmara Serek, Dagmara Podsiadło, Katarzyna Lisiak, Justyna Bednarz, Justyna Korzeb, Magdalena Ratajczak, Marcin Kraczek, Grzegorz Brzozowski, Błażej Goraj robi wielki ukłon w stronę Prelegentów i Mistrzów Gier, bez których to wydarzenie nie byłoby tak wyjątkowe i niepowtarzalne oraz dziękuje Partnerom: **Goraj.com, SZS Partners Radcy Prawni, Octigo, MT Biznes, MPS**, Sponsorom: **Sii, Cognifide, WSZiB w Poznaniu, MT&DC** oraz Patronom medialnym: **4PM.pl, Poznański Prestiż, ZP Zarządzanie Projektami, Radio Poznań, Crossweb, Strefa PMI.**

Udział w PMPIADZIE uprawnia do rejestracji aż 12 punktów PDU.

Zdjęcia: Poznański Prestiż (1-2, 8-10, 12-13, 15-18, 20, 22-25) Personalphoto (3-7, 11, 14, 19, 21)

4. A... jak Adam Niewęgłowski i Ja... jak jakość

5. Szymon Górnik czyli projektowa miłość od pierwszego wejrzenia

6. Maciej Mordaka na zakupach po ludzku

7. Joanna Chmiel w horrorze o czasie

8. Tomasz Pawlak alternatywnie o kosztach

9. Igor Mróz zbiera wszystko do kupy

10. Jakub Lesiński ubiera produkt w nowe szaty

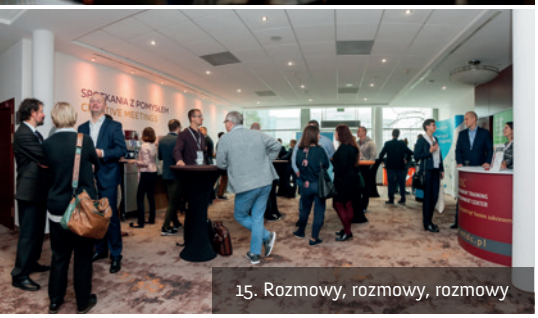
11. Jury w trakcie pracy

12. Maciej z nagrodą za pierwsze miejsce

13. Nagroda publiczności dla Igora

14. Szczęśliwi zwycięzcy loterii dla publiczności

16. Showman Maciej Kautz



15. Rozmowy, rozmowy, rozmowy

17. Zasłuchani...

18. ...zapatrzeni

19. Budowa portu Massawa razem z Octigo

20. Akcja ratunkowa Raven13 pod dowództwem Goraj.com

21. Galeria sztuki MasterPiece z kustoszem Iggames

22. Praca w zespole razem z Team Flow od JS Project

23. Fabryka eLitarnych Oddziałów Wysyłkowych FLOW prowadzona przez Perfectus Group

24. Pieczenie Kanban Pizza z masterszefem Zwinne Granie

25. Kompas UTTURE od Scrum Mastera Tomasza Pawlaka

STREFA STUDENTA

Studenckie innowacje dla ludzi i środowiska

Enactus World Cup 2018

Ewa Kozłowska, Agata Grzenkowicz

Finał międzynarodowego konkursu promującego społeczną odpowiedzialność biznesu, odbył się w dniach 9-11 października 2018 roku w San Jose w Dolinie Krzemowej, USA. Polskę reprezentował zespół Enactus ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, zwycięzca konkursu Enactus Poland National Competiton 2018 na szczeblu krajowym. Chcecie poznać ich projekt i konkurencje?

Enactus

Enactus (En – Enterpreneurial, Act – Action, Us – a group of people) to organizacja działająca w 37 krajach na świecie, która skupia 69 000 członków z ponad 1700 uczelni. Jest to inicjatywa łącząca liderów biznesu, pracowników akademickich i studentów wszystkich kierunków. Celem jest realizacja projektów odpowiadających na problemy społeczne, ekologiczne lub ekonomiczne. Projekty adresowane do lokalnych społeczności posiadają charakter edukacyjno-biznesowy i realizowane są w ramach społecznie odpowiedzialnego biznesu (CSR).

Nasz projekt – MIONSZ

Inspiracją do działania był raport TESCO na temat marnowania żywności, z którego wynika, że Polacy marnują rocznie około 9 milionów ton żywności. Postanowiliśmy stworzyć projekt MIONSZ, którego cel opiera się na dwóch fundamentach – redukcji ilości marnującej się w Polsce żywności oraz przeciwdziałaniu zjawisku wykluczenia społecznego. Misję tę realizowaliśmy poprzez produkcję niepasteryzowanych soków z owoców i warzyw, które mimo swojej zdatności do spożycia nie sprzedały się w sklepach z powodu swojego nieatrakcyjnego wyglądu – zwykle takie owoce i warzywa mogłyby zostać wyrzucone. Nasz projekt to nie tylko skuteczne rozwiązanie pozwalające zredukować ilość marnującej się żywności w supermarketach, ale też działanie na rzecz zwiększania świadomości konsumentów odnośnie tego problemu. Owoce i warzywa pochodziły z sieci supermarketów TESCO. Kontakt z firmą udało nam się nawiązać podczas konkursu Enactus Poland National Competition, na którym byli obecni przedstawiciele firmy. TESCO jako pierwsza sieć supermarketów w Polsce i Europie Środkowej podała, jaka jest skala wyrzucania żywności w jej sklepach. Firma aktywnie działa na rzecz redukcji ilości marnowanej żywności w supermarketach i dlatego dostrzegła potencjał w naszym projekcie. Soki MIONSZ były produkowane przez osoby wykluczone społecznie z Kuchni Czerwony Rower. Restauracja jest przedsiębiorstwem społecznym działającym w ramach stowarzyszenia Otwarte Drzwi. Wspiera ona całe spektrum osób wykluczonych społecznie, które były zaangażowane w projekt MIONSZ. W okresie wakacyjnym soki były dostępne w sprzedaży w Kuchni Czerwony Rower.

Konkurencja na World Cup

Pierwszego dnia konkursu zespoły z 36 państw z całego świata zaprezentowały innowacyjne projekty biznesowe, które mają na celu rozwiązywać lokalne problemy społeczne, ekonomiczne, ekologiczne. Wszystkie zespoły zostały przydzielone do poszczególnych lig drogą losowania. Nasz zespół trafił do ligi czwartej, w której konkurowaliśmy z reprezentantami Ukrainy, Tunezji, Korei, Niemiec oraz Indii. Jury liczące dziesiątki menadżerów i dyrektorów największych firm międzynarodowych (m.in. KPMG, The Coca-Cola Company, Unilever) oceniało prezentacje konkursowe. Każda z drużyn miała 17 minut na zaprezentowanie realizowanych projektów, następnie przez 5 kolejnych minut trwała sesja pytań zadawanych drużynie przez jurorów. Z każdej ligi zostały wyłonione 2 zespoły, które awansowały do półfinału konkursu. Z ligi numer cztery do kolejnego etapu przeszedł zeszłoroczny zwycięzca Enactus World Cup 2017 – zespół z Indii oraz zespół z Niemiec.

Niemcy

Projekt zespołu z Uniwersytetu w Mannheim nosi nazwę Effishent. Projekt odpowiada na problem niedożywienia, na które cierpi 795 milionów ludzi na całym świecie. Niedożywienie w Togo (państwo w zachodniej Afryce nad Zatoką Gwinejską), jest skutkiem niedostatecznej ilości żywności bogatej w witaminy i białka. Pełnowartościowe produkty spożywcze często nie mogą być uprawiane w tym kraju z powodu nieurodzajnej gleby i nieregularnych okresów deszczowych. Projekt Effishent pomaga w rozwiązaniu problemu niedożywienia w Togo. Dzięki wprowadzeniu systemów Aquaponic i Hydroponic plony mogą być zbierane przez cały rok. Partner społeczny projektu wnosi wkład w celu kupna składników potrzebnych do zbudowania pierwotnego systemu. Zespół Enactus szkoli lokalną społeczność we współpracy z partnerem w dziedzinie techniki uprawy. Następnie przeszkoleni mieszkańcy Togo stają się Operatorami, odpowiadają za budowę i utrzymanie systemu oraz zbiór plonów. Wyprodukowana żywność jest częściowo przekazywana osobom potrzebującym oraz sprzedawana na lokalnych rynkach w celu refinansowania początkowej inwestycji. W ten sposób zespół Enactus w przedsiębiorczy sposób dokonał skutecznej zmiany wśród społeczności mieszkającej w Togo. Drugim zaprezentowanym projektem przez zespół niemiecki był projekt BLAUHERZ. Studenci stworzyli markę modową, która oferuje odzież dla osób na wózkach inwalidzkich, a także t-shirty i torby dla każdego. Wszystkie produkty wytwarzane są ręcznie przez uchodźców i osoby w niekorzystnej sytuacji społecznej. Obecnie w Niemczech istnieje tylko kilka firm specjalizujących się w produkcji odzieży dla osób na wózkach inwalidzkich, jednak dbają one głównie o funkcjonalność ubrań zaniedbując tym samym modny wygląd. BLAUHERZ oferuje osobom niepełnosprawnym możliwość ubierania się funkcjonalnie oraz modnie tworząc społecznie odpowiedzialny i ekologicznie zrównoważony startup.

Wymiana kulturowa

Drugiego dnia konkursu odbył się półfinał, który wyłonił 4 najlepsze zespoły nominowane do finału: Enactus Maroko, Enactus Egypt, Enactus India i Enactus Canada. Tego samego dnia mieliśmy przyjemność uczestniczyć w Cultural Experience (Dzień Kulturowy), w trakcie którego każda drużyna miała za za-

Fot. Enactus

Fot. Zespół Enactus SGH

Fot. Piotr Pater

danie przedstawić swoją ojczyznę, jej zwyczaje, kulturę i tradycje. Reprezentanci naszego zespołu byli ubrani w tradycyjne stroje ludowe. Osoby podchodzące do naszego stolika częstowały się polskimi słodyczami oraz chętnie robiły sobie z nami zdjęcia. Trzeciego dnia odbył się finał konkursu, któremu towarzyszył podniosły charakter i ogromne emocje. Na scenie zaprezentowały się cztery zespoły, które tak samo jak podczas eliminacji miały 17 minut na prezentacje.

Maroko

Zespół z Maroko zaprezentował trzy projekty. Pierwszym z nich był projekt Bluebinet, czyli urządzenie zaprojektowane przez studentów Enactus, działające analogicznie do popularnych obecnie bezdotykowych baterii łazienkowych. Urządzenie posiada czujnik na podczerwień, który łatwo może zostać zainstalowany na tradycyjnym kranie w każdym domu. To rozwiązanie zmniejsza koszt rachunków za wodę w gospodarstwach domowych, ponieważ podczas normalnego użytkowania eliminuje aż do 72% strat wody. Drugi projekt nosił nazwę Stepergy. Studenci skonstruowali innowacyjny mechanizm oświetleniowy, który do zasilania wykorzystuje wyłącznie siłę grawitacji. Konstrukcja składa się z kół zębatych, diody LED i torby. Mechanizm polega na podniesieniu za pomocą koła worka, który opada stopniowo dając w rezultacie światło. Stepergy to ekologiczne, trwałe i niedrogie urządzenie, które generuje światło i może zasilać lampę w cyklach przez 15 minut, przy czym nie potrzebuje żadnej energii zewnętrznej. Ostatni z projektów to Dif2, urządzenie stworzone na bazie glinki, zaprojektowane w celu ogrzewania domu. Może podnieść temperaturę o 15° C, jest ono jednocześnie dekoracyjne, ekonomiczne i ekologiczne.

Indie

Enactus Shri Ram College of Commerce z Indii zajął 3 miejsce prezentując dwa projekty. Projekt Asbah ma na celu zapewnienie czystej wody pitnej w rozsądnych cenach w slumsach, które są pozbawione dostępu do niej. Pierwszym etapem opracowanej technologii jest filtracja oparta na systemie odwróconej osmozy. Drugi etap polega na dodaniu do wody kilku kropel rozcieńczonego roztworu podchlorynu sodu w celu oczyszczenia wody z organizmów patogennych. Wytwarzany roztwór chloru pakowany jest do

butelek o pojemności 200 ml, które wystarczają na 30 dni użytkowania. Zespół obecnie pomógł 400 rodzinom w slumsach AC Nagar i Nehru Colony, Faridabad. Drugim zaprezentowanym projektem był Projekt Virasat. „The Thatheras of Jandiala Guru" stanowi tradycyjną technikę wytwarzania mosiężnych i miedzianych naczyń, która została wpisana na listę dziedzictwa kulturowego UNESCO 2014. Niestety obecnie ta wyjątkowa forma sztuki wymiera. Zespół Enactus pomógł lokalnym rzemieślnikom, którzy specjalizują się w metodzie ręcznego wytwarzania przyborów dostosować się do obowiązujących warunków rynkowych. Wspólnie udało się im ulepszyć wygląd i funkcjonalność produktów takich jak świeczniki, kufle do piwa, zegary, aby w konsekwencji zwiększyć na nie popyt. Zmiana bardzo pozytywnie wpłynęła na życie rzemieślników poprawiając ich sytuację materialną zachowując jednocześnie cenne dziedzictwo kulturowe.

Egipt

Enactus October 6 University z Egiptu zajął 2 miejsce i zaprezentował projekt Blossom mający na celu zwiększenie produktywności i minimalizację produkcji odpadów we wsi Shobra Bolula. Wieś ta znajduje się w regionie położonym we wschodnim Egipcie, odpowiadającym za ponad 52% światowej produkcji oleju jaśminowego, i jednocześnie stojącym w obliczu wielu problemów, takich jak wykorzystywanie dzieci do pracy, rynku monopolistycznego oraz niskiego wsparcia rządu. Projekt Blossom polega na zastosowaniu ekologicznej metody pozyskiwania olejów jaśminowych. Odpady, które pozostają po zastosowaniu metod tradycyjnych są spalane, a składowanie ich jest również jednym z problemów natury ekologicznej Egiptu. Nowa technologia umożliwia zwiększenie wielkości produkcji olejków poprzez czerpanie dodatkowych korzyści z odpadów. Tym samym przekłada się ona na zmniejszenie ilości odpadów pozostających po dodatkowej obróbce i pozytywnie wpływa na lokalne środowisko.

Kanada – zwycięzca

Zwycięzcą został zespół Enactus Lambton College z Kanady. Kanadyjska drużyna od 6 lat realizuje projekt One Seed w Zambii – w kraju, który zmaga się z niewyobrażalnymi dla nas problemami takimi jak brak dostępu do światła i czystej wody. W ramach projektu One Seed zespół z Kanady pomógł lokalnej społeczności w zbudowaniu infrastruktury do pozyskiwania energii słonecznej, zwiększył ilość wody zdatnej do spożycia oraz wsparł rolników w założeniu firmy sprzedającej masło orzechowe. Te działania pozwoliły na czterokrotne zwiększenie plonów oraz na blisko pięciokrotne zwiększenie przychodów rolników poprzez produkcję masła orzechowego pod nazwą „Hippy Peanut Butter". Projekt przez 6 lat działalności rozwinął się w znaczący sposób i osiągnął najlepsze wyniki, ponieważ pozytywnie wpłynął na życie blisko 2700 mieszkańców Zambii. Zwycięski zespół otrzymał nagrodę o wysokości 50 000 USD ufundowaną przez firmę FORD Motors.

Podczas konkursu

W trakcie konkursu Enactus World Cup 2018 nasz zespół Enactus SGH miał również możliwość uczestniczenia w serii inspirujących spotkań i warsztatów. Na głównej scenie pojawili się światowi liderzy biznesu. Prelegenci zachęcali studentów do podejmowania się zadań trudnych, a nie tych, które są nam na rękę. Podkreślali również istotę działań na rzecz środowiska i lokalnych społeczności w obliczu zachodzących zmian na świecie. Te tematy były podejmowane również w trakcie warsztatów zorganizowanych przez topowe światowe firmy takie jak The Coca Cola Company, KPMG, Unilever czy Walmart. Podczas konkursu oraz po jego zakończeniu umieszczaliśmy zdjęcia w oficjalnych mediach społecznościowych naszego zespołu Enactus SGH na Facebooku, Instagramie, Twitterze. Do wsparcia wyjazdu przyczyniła się nasza uczelnia Szkoła Główna Handlowa w Warszawie oraz partnerzy naszego wyjazdu: Bank Millennium, Bank Gospodarstwa Krajowego, firma doradcza Deloitte, Polskie Linie Lotnicze LOT oraz firma Bigram, która jest głównym organizatorem programu Enactus w Polsce.

Co nam to dało?

Uczestnictwo w tak wielkim i inspirującym wydarzeniu dodało naszemu zespołowi wiele motywacji na kolejny rok działania. Feedback ze strony liderów biznesu oraz ich wskazówki dotyczące rozwoju projektu MIONSZ były dla nas największą nagrodą. Co więcej, zespoły z Kanady i Indii stały się dla nas autorytetami, których śladami chcemy podążać! Dzięki mówcom takim jak dr Condoleezza Rice i Lord dr Michael Hastings poszerzyliśmy swoje horyzonty i zdaliśmy sobie sprawę, że każdy cel jest do osiągnięcia, a świat tylko czeka na rozwiązania wprowadzane przez nasze pokolenie. Tym samym jesteśmy pełni zapału, aby tworzyć nowe projekty biznesowe rozwiązujące problemy występujące w naszym otoczeniu. W tym roku akademickim rozpoczęliśmy pracę nad kilkunastoma nowymi projektami, które dotykają tematów takich jak: smog, wypadki samochodowe, autyzm. Zespół MIONSZ po powrocie z konkursu pracuje nad ulepszeniem modelu biznesowego i usprawnieniem działalności operacyjnej projektu. Chcielibyśmy aby w Polsce powstawało jeszcze więcej projektów i programów, które będą zmieniać życie Polaków na lepsze. W trakcie Enactus World Cup 2018 mogliśmy się tego uczyć się od najlepszych!

Fot. Piotr Pater

Ewa Kozłowska

Przewodnicząca organizacji Enactus SGH w roku akademickim 2017/2018. Przygodę z organizacją Enactus rozpoczęła jako Leader jednego z projektów po czym została wybrana na Team Leadera Zespołu Enactus SGH. Współzałożycielka start-upu MIONSZ, studentka I roku studiów magisterskich na kierunku Finanse i Rachunkowość w Szkole Głównej Handlowej.

Agata Grzenkowicz

Studentka 2-go roku na kierunku Metody Ilościowe w Ekonomii i Systemy Informacyjne w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Współzałożycielka start-upu MIONSZ, a obecnie również Członek Zarządu Organizacji Enactus SGH ds. Kontaktów Zewnętrznych. Z organizacją związana od 2017 roku. W październiku 2018 r. prezentowała projekt MIONSZ w trakcie Enactus World Cup.

Fot. Mateusz Szańkowski

Nowoczesny lider – jak nim zostać?

Magdalena Gąsiorek

Kończąc studia wymagające analitycznego i logicznego myślenia jesteś w stanie policzyć całki potrójne czy napisać program. Ale czy to wystarczy by osiągnąć sukces w dzisiejszym świecie i zostać nowoczesnym liderem?

6 listopada 2018 roku Koło Naukowe PMArt zorganizowało spotkanie dotyczące nowoczesnego przywództwa z **Ritą Kurpisz**, prowadzącą grupę młodych liderów na SGH. Okazało się, że temat ten bardzo zainteresował młodych inżynierów, o czym świadczyła wysoka frekwencja na wydarzeniu. W środowisku akademickim współczesnego lidera dostrzeżesz bez problemu. Jest to osoba z głową pełną pomysłów i pozytywnej energii, którą zaraża innych. Sam wykazuje inicjatywę oraz chęci zarówno do konwersacji, jak i prowadzenia najbardziej skomplikowanych projektów. To jego podstawowe cechy, a jaka jest reszta? Gdzie jest jednak haczyk? Tkwi on w znalezieniu sposobu, żeby uruchomić ten cały potencjał i skutecznie go rozwijać. Jak tego dokonać? Poniżej prezentujemy najważniejsze cechy nowoczesnego lidera oraz sposoby ich rozwoju.

Komunikatywność

Rozmawiając ze współpracownikami korzystamy między innymi ze Slacka, a ze znajomymi z Messengera, którego liczbę użytkowników szacuje się na ponad 1 mld. Dzięki osiągnięciom cywilizacji nowoczesny lider ma możliwość jednoczesnego kontaktu z wieloma osobami z najdalszych zakątków naszej planety. To znacznie usprawnia wymianę informacji i rozprzestrzenianie się trendów. Istnieje również możliwość dostosowania kanału informacyjnego do odbiorcy. Możemy to zaobserwować na portalach społecznościowych czy branżowych. Analizując treści udostępniane przez użytkowników na Instagramie można zauważyć tendencję do dzielenia się głównie wydarzeniami z życia prywatnego, w tym podróżami, nowym zakupem czy lunchem ze znajomymi. Odmienny obraz otrzymujemy patrząc na posty znajdujące się portalu Linkedin, gdzie przeważają informacje branżowe. Dzięki temu lider otrzymuje możliwość kreowania swojego wizerunku w sieci zarówno jako profesjonalisty jak i zwykłego człowieka – troskliwego rodzica, podróżnika czy fana kuchni włoskiej. Najważniejsza jest przy tym jednak spójność wizerunku w Internecie z tym codziennym. Jak rozwijać komunikatywność? Pomagając w tworzeniu sieci kontaktów. Pamiętajmy, że często łatwiej jest przełamać barierę nawiązania rozmowy czy kontaktu z drugą osobą właśnie przez Internet. Często łatwiej jest nam napisać, niż podejść i porozmawiać. Tymczasem kiedy mamy już pierwszy kontakt za sobą, drugi, twarzą w twarz, przyjdzie nam o wiele łatwiej. Nie bójmy się więc pisać do ludzi, publikować postów czy powiększać sieć kontaktów. Im więcej ich mamy, tym do większej liczby ludzi możemy dotrzeć i tym bardziej jesteśmy komunikatywni.

Dobrze rozwinięta inteligencja emocjonalna

Grupa osób posiadających te same kompetencje rywalizuje ze sobą o to samo stanowisko. Jak spośród nich wyłonić najlepszego kandydata? Dwóch członków zespołu prowadzi otwarty spór o wizję nowego produktu. Jak poradzić sobie z tego typu sytuacjami w zespole? Tutaj okaże się niezbędna inteligencja emocjonalna. Według Daniela Golemana kompetencje emocjonalne możemy podzielić na: osobiste (samoświado-

mość, samoregulacja, motywacja) i społeczne (empatia, umiejętności społeczne). Są one synergistyczne względem umiejętności umysłowych. Ich rozwój zapewnia nie tylko efektywne przewodzenie zespołowi, ale także tworzenie satysfakcjonujących więzi. Dzięki tym umiejętnościom nowoczesny lider może zapewniać swojemu zespołowi nie tylko wsparcie merytoryczne, ale również emocjonalne. Rozwój inteligencji emocjonalnej jest procesem złożonym i długotrwałym. Wymaga od nas opuszczenia swojej strefy komfortu i podejmowania nowych wyzwań. Można porównać go do uprawiania sportu. Im więcej treningów za Tobą, tym istnieje większe prawdopodobieństwo, że staną się one Twoim nawykiem i odniesiesz sukces w danej dyscyplinie.

Różnorodność i elastyczność

2018 Deloitte Millennial Survey pokazał znaczenie elastyczności przy wyborze pracy. 50% respondentów należących do millenialsów i 44% z pokolenia Z wybrało ją jako bardzo ważną przy podjęciu tej decyzji. Przed nią znajdowały się tylko korzyści finansowe oraz kultura miejsca pracy. Lider osób należący do jednej z tych grup również powinien tę cechę posiadać, by czuły się one dobrze w pracy. Dlaczego to ma tak duże znaczenie? Według uprzednio przytoczonego źródła 43% millenialsów wyobraża sobie odejście z miejsca pracy w ciągu najbliższych 2 lat, jeśli będzie miało możliwość, a wśród pokolenia Z odsetek ten jest jeszcze wyższy – 61%. Rozwój elastyczności lidera można wspierać poprzez zlecanie mu niekonwencjonalnych zadań oraz pracę na różnych stanowiskach. Dzięki tym działaniom będzie on mógł lepiej zrozumieć członków swojego zespołu i wspierać ich. Opublikowane 2018 roku badania *Delivering through diversity* przeprowadzone przez specjalistów z McKinsey dowodzą, że rentowność jest skorelowana z różnorodnością zarówno płciową, kulturową, jak i etniczną najlepszych zespołów. Lider może ją kształtować poprzez otwartość na drugiego człowieka i integrację zespołu.

Trwałość przy swoich wartościach

Wartości są jak drogowskazy – kierujesz się nimi podejmując ważne decyzje. Od nich dalej będzie zależało, czy wszystko pójdzie zgodnie z Twoim planem, czy okaże się fiaskiem. Nowoczesny lider ufa swoim wartościom i wie, że droga obrana na ich podstawie jest właściwa. Skąd ta pewność? Wystarczy sobie przypomnieć przypowieść Jezusa (Mt 7, 21-29) o budowie domu na skale. Tylko budynek o solidnych fundamentach jest w stanie przetrwać niekorzystne okoliczności. Analogicznie jest przy podejmowaniu decyzji – tylko te, które podejmujemy w zgodzie ze sobą, mogą doprowadzić nas daleko. Możliwe jest to dzięki poznaniu własnego wnętrza i samorozwojowi. Sprzyja temu również szczerość i odporność na presję otoczenia.

Wsparcie

Lider powinien zapewniać swojemu zespołowi wsparcie i szansę na rozwój. Możliwe jest to poprzez propagowanie pozytywnych zmian zachodzących w najbliższym otoczeniu, chęć do wysłuchania opinii współpracownika czy niesienie pomocy w kryzysowych sytuacjach. Stosunek lidera do zespołu definiuje jego sukces. To on tworzy środowisko przyjazne do pracy i otwarte na nowe inicjatywy. Realizacja innowacyjnych pomysłów przekłada się nie tylko na rozwój całej organizacji, ale również jej pracowników. Warto, żeby lider słuchał uważnie innych i dawał szansę na realizację nawet najbardziej zaskakujących pomysłów. Być może to one w przyszłości przesądzą o sukcesie organizacji.

Intuicja i wyczucie rynku

Lider jest często zalewany ilością docierających do niego danych. Mogą być one niejednoznaczne bądź nie posiadać wartości merytorycznej. Lider powinien mieć intuicję, która umożliwia wybranie z wielu informacji czy projektów tych wartościowych, które mogą zmienić obraz dzisiejszego świata. Dzięki niej łatwiej jest również uwierzyć mu w sukces danego przedsięwzięcia i porwać członków zespołu do jego realizacji. Aby ją rozwijać warto czytać książki, portale czy magazyny branżowe. Niezastąpione jest także myślenie nieszablonowe oraz kreatywność.

Styl przywództwa skoncentrowany na coachingu

W projekcie bardzo ważny jest podział obowiązków oraz nieprzekraczanie pewnych ustalonych terminów. Jednak dawanie zespołowi określonej swobody w realizacji zadań może przynosić ogromne korzyści. Dzięki temu jest on w stanie wdrożyć najefektywniejszy dla siebie styl pracy i poznać swoje mocne oraz słabe strony. Nowoczesny lider zamiast prowadzić zespół krok po kroku i podejmować decyzje za niego daje mu swobodę działania i pozwala uczyć się na błędach. Dzięki temu każdy członek grupy czuje większą odpowiedzialność zarówno za wspólny sukces, jak i porażkę. Również w ten sposób efektywniej uczy się rozwiązywać skomplikowane problemy. Lider nie zostawia zespołu w trudnych chwilach i zawsze służy pomocą. Poprzez rozmowy i nieustanne wsparcie wszystkich jego członków pozwala mu osiągać coraz więcej. Żeby rozwinąć tę cechę warto ćwiczyć aktywne słuchanie poprzez praktykę. Można również skorzystać z pomocy profesjonalnego coacha, który przybliży idee przywództwa opartego na partnerstwie i pomoże osiągnąć nasze cele.

Zaangażowanie i poczucie przynależności do grupy

Stare polskie przysłowie mówi: *„jaki pan, taki kram"*. Analogicznie dzieje się w przypadku relacji lidera z jego zespołem. Odpowiedni poziom zaangażowania po stronie przywódcy wpływa pozytywnie na morale zespołu i efektywność jego pracy. Jego wzrost możliwy jest poprzez rozwój relacji interpersonalnych. Nawiązywanie i utrzymywanie pozytywnych więzi możliwe jest dzięki okazywaniu empatii i szacunku na każdym roku.

Nowoczesny lider ma przed sobą wiele wyzwań. Do najważniejszych z nich należy odejście od autorytarnego stylu przywództwa na rzecz budowania relacji partnerskich pełnych wzajemnego szacunku i zrozumienia. Lider potrzebuje jednak to tego określonej przestrzeni i niezależności, a przede wszystkim możliwości zbudowania zgranego zespołu, z którym mógłby osiągać sukcesy.

Magdalena Gąsiorek

Przyszła inżynier biotechnologii na Politechnice Warszawskiej. Aktualnie pełni funkcję prezesa Koła Naukowego PMArt. Pasjonuje się zwinnymi metodykami zarządzania i samorozwojem. Uwielbia nowe wyzwania. Prywatnie lubi dobre kino.

Fot. Tomasz Pohl

Praktycznie o zarządzaniu projektami – dla studentów i nie tylko

III Studencka Konferencja Zarządzania Projektami we Wrocławiu

Joanna Maryniak

Ambicje, nauka, marzenia. Jak przygotować się do wejścia na rynek pracy? Co zrobić, żeby podnieść swoje kwalifikacje i jak wybić się z tłumu zmierzającego w tę samą stronę? W poszukiwaniu odpowiedzi na te pytania wiele młodych osób szuka sposobu, by pozyskać wiedzę od tych, którzy swój sukces już osiągnęli.

Niezależnie w jakim jesteś wieku kiedy to czytasz, na pewno stoją przed Tobą nowe wyzwania, a dodatkowa wiedza pozwala na stawienie im czoła. III Studencka Konferencja Zarządzania Projektami to wydarzenie, które zaciekawiło swoją tematyką wiele osób uczących się na wrocławskich uczelniach. Dlaczego? Przyszła praca, obowiązki, mnóstwo nowych informacji do opanowania.

Pierwsze kroki

Każdy człowiek ma jakąś ścieżkę do przejścia, aby osiągnąć szczyt swoich aspiracji zawodowych. Dla studentów stawiających swoje pierwsze kroki w biznesie była to niesamowita okazja, aby poznać tajniki zarządzania projektami. 15 stycznia 2019 r. wielu z nich miało okazję posłuchać osób doświadczonych i poszerzyć swoje zawodowe horyzonty. Wydarzenie zostało zorganizowane dzięki współpracy wrocławskiego oddziału Project Management Institute oraz Samorządu Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Oczami studenta

Osoba przewodnicząca konferencji okazała się być równie ważna jak prelegenci. Z tym zadaniem zmierzyła się **Joanna Skoracka**. Na wstępie opowiedziała czym jest PMI i tym samym zaciekawiła słuchaczy, wprowadzając w tematykę konferencji.

Jak wygląda praca menedżera? Z czym tak naprawdę wiąże się zarządzanie projektami? Często wchodząc w biznesowy świat, chęć uzyskania odpowiedzi na te pytania nasuwa się samoistnie. Teoria przekazywana nam w formie wykładów, prelekcji, ćwiczeń odbywających się w ramach programu nauczania, różni się od tego, czego tak naprawdę oczekują od nas przyszli pracodawcy. Spotkania z liderami, menedżerami, którzy zarządzaniem zajmują się na co dzień, dają możliwość poznania, jakie rozwiązania można zastosować w praktyce.

Zawodowcom i profesjonalistom w dziedzinie Project Managementu pojęcia takie jak Agile czy Waterfall nie są obce. Dla osób, które dopiero zaczynają swoją przygodę, wygląda to zupełnie inaczej. Dlatego tak ważne było

Fot. Tomasz Pohl

wyjaśnienie pojęć i wytłumaczenie, na czym polegają dane narzędzia i procesy – a tym właśnie zajęli się prelegenci.

Zwinnie

W Agile specjalizuje się **Ewelina Wyspiańska**, pełniąca rolę Scrum Mastera w brytyjskiej firmie IT. Zarządzanie to zdecydowanie jej konik, a dzięki dużemu doświadczeniu mogła podzielić się z uczestnikami konferencji swoją wiedzą i umiejętnościami. Praca w roli lidera służebnego wiąże się z nieustającymi modyfikacjami w planowaniu działań zespołu oraz dostosowywaniem się do zmian w technologii, która te działania umożliwia. Narzędzia powinny służyć usprawnieniu pracy, a nie jej utrudnieniu. Należy pamiętać, że w całym tym procesie uczestniczą przede wszystkim ludzie. Wchodzenie w interakcje, bezpośrednia współpraca z klientem, szybka reakcja na zmiany jest ważniejsza niż ścisłe trzymanie się planu i ciągłe negocjacje umów. Takie wnioski można było wyciągnąć po prezentacji, którą wraz z Eweliną poprowadził **Tomasz Sierpiński** – coach, trener oraz praktyk zwinności. W swojej wypowiedzi podkreślił, że Agile nie odnosi się tylko do kwestii projektowych – jest to sposób myślenia, a właściwie nawet sposób życia.

O zakresie i estymacjach w Agile miał okazję wypowiedzieć się **Andrzej Ostrowski** – reprezentujący firmę Atos, wprawiony w roli wykładowcy, znakomity koordynator, lider z dużym doświadczeniem w zakresie zarządzania.

Tradycyjnie

Każdy projekt jest inny – nie można więc stosować tych samych praktyk w każdej sytuacji. Wskazówki dotyczące relatywnie krótkich projektów, gdzie cele i wymagania są jasno określone można znaleźć w kolejnym podejściu do zarządzania, jakim jest Waterfall. Dokładnie został omówiony aspekt etapów realizacji projektu i powiązań między nimi oraz to, w jaki sposób można uporządkować pracę zespołu. Jeżeli chcemy osiągnąć konkretny rezultat, dostarczyć produkt lub usługę, musimy znać zakres wymagań, których oczekuje klient. Trzeba się liczyć również ze zmianami, które cały czas zachodzą i patrzeć na nie pozytywnie. Jest to podstawa do osiągnięcia celu. Takich informacji można było dowiedzieć się podczas sesji prowadzonej przez **Wioletę Kicman**, pracującą dla GDS Poland, gdzie zarządza projektami IT z zespołami międzynarodowymi.

Wymagania

Wyjaśnieniem na czym polega zbieranie i analiza wymagań biznesowych zajęła się **Katarzyna Wołczyńska** – menedżer ds. zarządzania wiedzą w sektorze Life Sciences. Omówiła najważniejsze techniki zbierania wymagań, a także to, co powinno znaleźć się w dokumentacji podsumowującej wymogi biznesowe i przede wszystkim jak sukcesywnie dążyć do własnych celów. Możemy obrać wiele dróg, ale nie zawsze wszystko pójdzie po naszej myśli. Ważne jest, aby uczyć się na własnych błędach i nie poddawać się – takim optymistycznym akcentem zakończyła swoją wypowiedź.

Panel dyskusyjny

Po każdej sesji uczestnicy mieli możliwość zadawania pytań prelegentom, którzy chętnie udzielali odpowiedzi. Czasem ciężko wyobrazić sobie coś, z czym nigdy dotąd nie miało się styczności, dlatego uczestnicy chcieli dowiedzieć się więcej o zastosowaniu wymienionych metod w praktyce, różnicach pomiędzy nimi, powiązaniach z Design Thinking i Scrum lub o możliwości wykorzystania zarówno Agile, jak i Waterfall w branżach innych niż IT. Oprócz suchych faktów, uczestnicy mogli wysłuchać konkretnych opinii i przemyśleń na interesujące ich tematy od samych profesjonalistów, dlatego też panel dyskusyjny cieszył się dużym zainteresowaniem. Z pewnością także prelegenci mogli nauczyć się czegoś nowego od swoich doświadczonych kolegów.

Dlaczego było warto?

Zarządzanie projektami to obszar, w którym zachodzą ciągłe zmiany. Dlatego tak ważne jest uzupełnianie informacji i poszerzanie swojej wiedzy. Człowiek uczy się przez całe swoje życie, ale studia to najlepszy moment na zapoznawanie się z tym, czego jesteśmy ciekawi, zwłaszcza, gdy mamy do tego okazje. Jedną z nich stworzył wrocławski oddział PMI wraz z Samorządem Studentów. Pogłębianie wiedzy na szkoleniach czy tego rodzaju konferencjach służy rozwojowi kompetencji i umiejętności twardych, dzięki którym łatwiej jest wejść w świat biznesu.

Fot. Tomasz Pohl

Joanna Maryniak

Koordynatorka pionu Marketingu III Studenckiej Konferencji Zarządzania Projektami. Studiuje na kierunku Międzynarodowe Stosunki Gospodarcze. Swoje pasje i umiejętności rozwija w Komisji ds. Wizerunku i Promocji Samorządu Studentów Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Poza nauką i działalnością studencką swój czas poświęca przeróżnym zainteresowaniom, między innymi takim jak rysowanie, grafika komputerowa czy muzyka.

Jak zarządzać ludźmi w IT

Monika Zofia Potiopa

Jeżeli szukasz praktycznych wskazówek jak kierować zespołami inżynierów ds. oprogramowania, to ta pozycja jest właśnie dla Ciebie!

Zaprawiony w bojach manager, Michael Lopp, na łamach książki *Zarządzanie ludźmi w zespołach IT. Zabawne historie z życia managera* dzieli się swoimi doświadczeniami zebranymi podczas dwudziestoletniego stażu w branży IT. Swoje spostrzeżenia opisuje lekkim językiem (nierzadko żartobliwie) w formie zbioru opowiadań.

Każde z pięćdziesięciu dwóch opowiadań zawiera wartościową lekcję o zarządzaniu ludźmi w zespołach IT. Historie przyporządkowane są do odpowiednich grup tematycznych stanowiących części dzieła.

W części pierwszej, zatytułowanej „Menedżerski kołczan" Autor skupia się głównie na komunikacji. Opowiada o tym jak (nie) mówić („Menedżerska chińszczyzna") oraz jak słuchać. Podkreśla rolę informacji oraz intuicji w procesie kierowania ludźmi. Wnioski Loppa dotyczące przeczuć podczas zarządzania są niezwykle inspirujące.

Druga część „To proces stanowi produkt" dotyczy tematów określania struktur. Struktur, które, jak twierdzi Autor, pomimo swoich dobrych intencji wkurzają ludzi. Przedstawia tu teorię małych kroków i gratyfikuje cieszące się dużą popularnością w świecie IT podejście iteracyjne. Radzi jak opanować świat w kilku krokach, kiedy wszystko się wali.

"Różne wersje Ciebie" to ostatnia część dzieła Loppa. Przedstawione są tutaj rozmaite sylwetki osobowościowe w zespole (np. wilki, stara gwardia, wolne elektrony) oraz sposoby odpowiedniego kierowania nimi. Szczególnie ciekawy jest rozdział "Kreatury żerujące na spotkaniach", opisujący zjawisko znane każdemu z nas.

Książkę *Zarządzanie ludźmi w zespołach IT. Zabawne historie z życia managera* polecam wszystkim osobom pełniącym role zarządcze związane z branżą IT. Opisywane historie zawierają uniwersalne prawdy, dzięki czemu czytelnicy mogą się z nimi utożsamić, a rady Autora spróbować wdrożyć w życie.

Michael Lopp, *Zarządzanie ludźmi w zespołach IT. Zabawne historie z życia managera,* One Press Helion, Gliwice 2019, s. 296

Praktycznie o metodykach zwinnych

Anna Gambal

Jak wiele książek, przewodników, e-learningów o agile przeczytaliście? Czym musiałaby się wyróżniać kolejna, aby przyciągnąć Waszą uwagę? A może nie zaczęliście jeszcze swojej przygody z agile? W obu przypadkach pozycja *Agile. Przewodnik po zwinnych metodykach programowania* może Was zainteresować.

Na pierwszy rzut oka to podręcznik dla programistów, ale czy na pewno? Otóż jest to książka dla każdego, kto pracuje lub chciałby pracować w branży IT. Dla nowych w temacie bardzo zręcznie pokazuje ideę zwinności osadzając ją na praktycznych przykładach, nie tylko na teorii. Dla doświadczonych, odświeża podstawy, które niekiedy umykają w wirze codzienności projektowej.

Książka skupia się na zwinnym podejściu do wytwarzania oprogramowania i jest bardzo dobrym drogowskazem dla kierownika projektu – jaką ścieżkę obrać, która z możliwych będzie najbardziej efektywna. Autorzy zaczynają od podstaw, a więc od wartości i zasad podejścia zwinnego, kolejno pokazują najbardziej popularne podejścia i ich aspekty. Scrum, Kanban, XP, Lean – być może nie są Ci obce, ale czy wiesz, w jaki sposób budować z ich użyciem produktywny zespół?

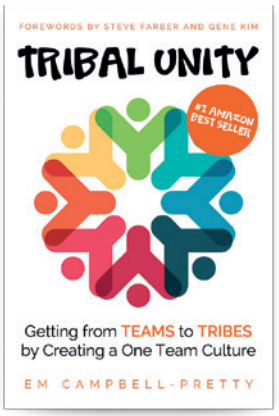
Oprócz samej idei podejść zwinnych publikacja przedstawia również techniki w nich używane. Przechodzimy w niej przez Scrum i to, co w nim najważniejsze – samoorganizujące się zespoły oraz planowanie i wspólne zobowiązanie. Kolejno poznajemy XP i jego otwartość na zmiany oraz prostotę, a następnie czytamy o „odchudzonym myśleniu" i eliminowaniu marnotrawstwa z Leanem. Na deser zostaje Kanban i zarządzanie przepływem, oraz nutka coachingu dla wzmocnienia efektywności wdrożenia poznanych podejść.

Co ciekawe w publikacji, to bardzo przejrzyste wskazywanie punktów kluczowych i obrazowanie idei dzięki diagramom, grafikom i tabelom podsumowującym. Wszystko to wzbogacone jest praktycznymi przykładami, czy wskazówkami np. skąd czerpać wiedzę i co można zrobić już dziś oraz odpowiedziami na często zadawane pytania. Przystępny język i obrazowość tekstu pozwala na przyjemną lekturę. Rozpoczynając swoją przygodę z książką, nastawiona byłam na czysto teoretyczny podręcznik o agile, jednak zostałam miło zaskoczona lekką, ciekawą publikacją – czy może zaskoczyć też Ciebie?

Andrew Stellman, Jennifer Greene, *Agile. Przewodnik po zwinnych metodykach programowania,* Helion, Gliwice 2015, s. 352

Budowanie zespołu w pigułce

Ada Grzenkowicz



O tym jak stworzyć zespół, który odnosi sukces i wspólnie osiąga wyznaczony cel powstało mnóstwo publikacji, ale takiej książki jeszcze nie było. Krótko, z prawdziwymi przykładami, rzeczowo i na temat. Autorka, Em Campbell-Pretty, na własnym przykładzie opowiada czytelnikowi o tym, jak zbudować nie zespół, a właściwie plemię, które działa wspólnie, wspiera się i odnosi sukces w realizowanym przez siebie przedsięwzięciu. Poruszane są najważniejsze aspekty bycia zespołem i proces jego tworzenia.

Książka *Tribal Unity* to inspiracja dla każdego, kto zarządza zespołem. Daje nam gotowe przepisy na budowanie zespołu, jego motywowanie, rozwiązywanie problemów. Wszystko to podane nam zostaje w bardzo lekki i przyjemny sposób. Autorka obrazuje poruszane tematy mnóstwem własnych przykładów, zarówno tych zakończonych sukcesem, jak i pomyłkami, jakie się jej zdarzały. Do każdego zagadnienia prezentuje zestaw ćwiczeń, gier lub praktycznych zastosowań. Dzieli się dobrymi praktykami, które sama wykorzystała w swojej pracy. Dzięki temu czytając od razu wierzymy we własny sukces, jeśli tylko dobrze zastosujemy niektóre z praktyk, jakie nam zostają zaprezentowane. Każdy z sześciu rozdziałów książki zakończony jest podsumowaniem rozdziału. Jest też sporo innych książkowych inspiracji – Em Campbell-Pretty podaje nam całą listę publikacji, z których sama korzystała w trakcie swojej pracy.

Tribal Unity nie jest typowym podręcznikiem, ale książką – inspiracją, która zachęca nas od razu po jej lekturze do uatrakcyjnienia naszej pracy z zespołem. I choć niektóre pomysły mogą nas zaskoczyć i wydawać się wręcz absurdalne, to warto ją przeczytać i na własnym przykładzie spróbować choćby części praktyk. W końcu, jak twierdzi sama autorka, jest to lektura dla tych, którzy aspirują do posiadania wspaniałego miejsca do pracy dla siebie i swoich współpracowników. Wszystko to jest o wiele bardziej wiarygodne, ponieważ autorce się to udało i dzięki zmianie podejścia do zarządzania ludźmi udało się jej wyprowadzić tonący program na właściwe tory i zakończyć go z sukcesem.

Em Campbell-Pretty, *Tribal Unity: Getting from Teams to Tribes by Creating a One Team Culture*, SpiritCast Network, 2016, s. 150

Moda to wygoda, a może pułapka?

Łukasz Paluszkiewicz

Co jakiś czas pojawia się kolejny *"buzz word"*: reengineering, coaching, agile, lean, SAFe, turkus czy inne słowo, które przewija się w prasie, czy nowych publikacjach książkowych. Bardzo rzadko stawiamy sobie pytanie o to, jakie naukowe dowody stoją za tymi metodami. Wszyscy zaczynają ich używać, więc jeśli my nie będziemy, to na pewno zostaniemy w tyle... Ale czy na pewno?

Sławomir Jarmuż i Mirosław Tarasiewicz pokazują nam naukowe badania popularnych niegdyś metod, mit po micie rozprawiając się z niegdyś czołowymi podejściami do zarządzania firmą czy zespołem. Każdy rozdział dotyczy innego obszaru, narzędzia lub podejścia do prowadzenia przedsiębiorstwa. Dowiedzieć się możemy między innymi o naukowych podstawach coachingu, hamulcach rozwoju, decyzjach grupowych, budowaniu strategii, czy postaw managerów. Każdy z tych rozdziałów zmusza czytelnika do refleksji, na temat tego, czy i jemu nie przydarzyło się wpaść w pułapkę błędów poznawczych, na które, jako ludzie, jesteśmy bardzo podatni.

Książka jest pełna przykładów i historii, które pomagają zrozumieć kontekst, a jednocześnie sprawiają, że nie zestarzeje się zbyt szybko, bo, jak się okazuje, w zarządzaniu historia zatoczyła już kilka kółek. Po historii pokazane są konkretne, naukowe, systematyczne badania przeprowadzone przez badaczy tych zjawisk. Przedstawiona jest metoda badawcza, obiektywnie zaprezentowane są przeciwstawne tezy oraz fakty wynikające z badań. Po krótkiej konkluzji, nie zawsze jednoznacznej, następuje co najmniej stronicowa bibliografia będąca spisem badań i metaanaliz opisywanych zjawisk.

Publikację wydawnictwa GWP niewątpliwie polecić można każdemu managerowi. Autorzy udowadniają, że entuzjazm i podążanie za modą to nie zawsze najlepszy sposób przewodzenia zespołowi. Jest to moim zdaniem jedna z najlepszych i najbardziej rzeczowych publikacji, którą każdy, kto zarządza innymi ludźmi powinien przeczytać. Zatem zanim następnym razem wprowadzisz nowe narzędzie lub metodę, zastanów się czy to na pewno ma sens!

Sławomir Jarmuż, Mirosław Tarasiewicz, *Alfabet mitów menedżerskich czyli o pułapkach bezrefleksyjnego działania*, GWP Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2017, s. 272

STREFA FELIETONU

Certyfikacje – w tym szaleństwie jest metoda?

Jerzy Stawicki

dr Jerzy Stawicki. Źródło: J. Stawicki

„Money makes the world go around" – tak śpiewali Liza Minelli i Joel Grey w filmie *Kabaret*. Obserwując rynek szkoleń certyfikacyjnych z zarządzania projektami, w tym szkoleń Agile-owych, coraz częściej zastanawiam się, czy szkolenia certyfikacyjne (czyli przygotowujące do certyfikacji) nie stały się wyłącznie „maszynką do robienia pieniędzy", kręcącą światem certyfikacji ZP/Agile, czy jeszcze pozostał w nich pewien sens.

Zacznę więc od tego sensu. Logiczna odpowiedź na pytanie: po co przychodzę na szkolenie certyfikacyjne brzmi wg mnie tak: po to by zdobyć aktualną, najnowszą, zweryfikowaną w praktyce wiedzę, którą w dodatku będę mógł wykorzystywać w swojej praktyce projektowej. Wykorzystywać po to, by mnie, mojemu zespołowi, mojej firmie pracowało się efektywniej, mądrzej, z większą refleksją i… przyjemnością. Precyzyjniej mówiąc: chciałbym zdobyć kompetencje, które rozumiem – tak jak *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych (IPMA ICB) v.4.0* – jako: zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia pożądanych rezultatów. Jak chcecie dowiedzieć się więcej o tych trzech składowych kompetencji, to po prostu ściągnijcie ICB v.4.0 ze strony IPMA Polska.

A praktyka? Sami wiecie, jak często występuje zjawisko „certyfikatu dla … certyfikatu". A może i sami w nim uczestniczycie?

Przykłady? Proszę bardzo. Zacznę od pewnej, bardzo rozpowszechnionej metodyki. Wystarczy przyjść na jednodniowe szkolenie i na jego koniec uzyskać certyfikat, wpisywany potem do CV. A na koniec trzydniowego szkolenia uzyskać certyfikat praktyka. „Praktyka" nie pracując – w skrajnym przypadku – ani dnia w projekcie. Owszem, kiedy Wasza organizacja stosuje tę metodykę zarządzania projektami, lub będzie ją stosować, to wtedy faktycznie udział w takim szkoleniu ma sens. Ale dlaczego nazywamy to „szkoleniem certyfikacyjnym" z metodyki? Po jednym, lub po trzech dniach?

A jak to wygląda to w świecie Agile-owym? Najpopularniejszy – przynajmniej w przeszłości – był Scrum, co oznacza, że mamy na rynku wiele scrumowych certyfikacji (PSM-I, PSM-II, itd.). To teraz kilka pytań: czy będąc na tych szkoleniach dowiedzieliście się, jakie są słabe punkty Scruma? A jest ich całkiem sporo. Wiecie, jak połączyć Scrum z takim wymogiem, jak podanie terminu realizacji projektu Waszemu Klientowi? A może dowiedzieliście się – jak to jest w podtytule książki Jeffa Sutherlanda „jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej"? Ale przecież to kompletna bzdura (sorry Jeff). Czy te – wzmiankowane na początku felietonu „pożądane rezultaty" związane ze zdobyciem kompetencji, to naprawdę to, co w tym podtytule? Odpowiedzcie sobie sami.

A znacie może taką metodykę, jak DSDM Atern i szkolenie Agile PM kończące się certyfikatami? A wiecie jaki procent firm i zespołów w świecie stosuje w praktyce to podejście? Zajrzyjcie to 12-tego raportu State of Agile firmy Version One. Metodyka jest całkiem rozsądna, tylko że … - nazwijmy to eufemistycznie – niezbyt często stosowana. Chcecie certyfikat? A pamiętacie tytuł znanej książki Simona Sineka?

To była ciemniejsza strona Księżyca. Na szczęście jest też druga strona. Znajdziecie na niej stowarzyszenia PM, takie jak PMI czy IPMA, proponujące praktyczne, zorientowane właśnie na rezultaty, podejścia dotyczące rozwoju kompetencji. IPMA ma v. ICB 4.0, PMI swój Talent Triangle. Zarówno model certyfikacji IPMA (poziomy: D-C-B-A), jak i PMI-owe podejście: najpierw CAPM, potem PMP, a w dalszej kolejności – w zależności od sytuacji kolejne certyfikacje – mają wg mnie sens. Bazują na wytycznych i kompendium wiedzy, wymagają praktyki dla uzyskania certyfikatu. Ale uwaga by i te podejścia nie stały się taką „maszynką", na przykład poprzez wprowadzenie opłaty za przedłużenie certyfikatu na kolejne lata, lub wprowadzania szczegółowych certyfikacji wąskodziedzinowych (ale czy faktycznie mających sens?). Wiecie z pewnością do kogo piję.

Inny aspekt certyfikacji związany jest z pytaniem: kto potrzebuje certyfikatu? Jeśli jestem szefem zespołu, lub firmy, to owszem, zależy mi na podnoszeniu kompetencji moich współpracowników. Ale czy zależy mi na certyfikatach? Przecież szkolenia certyfikacyjne to tylko jeden z wielu sposobów podnoszenia i rozszerzania kompetencji.

Jeśli zaś jestem konsultantem lub coachem? A to zupełnie inna bajka. Chociaż może nie do końca taka inna. To przecież także bajka, w której bardzo dobrze się ma ta „maszynka do robienia pieniędzy", a sam coaching odszedł od szczytnych założeń i stał się po prostu… biznesem.

Owszem, *„money makes the world go around"*, szczególnie w ostatnich dekadach. Świat zwariował na tym punkcie. Ale nie oznacza, to byśmy my w pod-świecie zarządzania projektami musieli poddać się tej tendencji. I dobrze by było by w tym naszym pod-świecie nie było prawdziwe stwierdzenie Marka Twaina *„Common sense is not so common"*. A więc szukając szkoleń, zwłaszcza tych certyfikowanych, skierujcie się w pierwszej kolejności do rzeczywistych stowarzyszeń PM (jak PMI i IPMA), a trafiając na różne University, czy domeny z końcówką org prześwietlcie je, by zobaczyć, czy nie stoi za nimi tylko ta „maszynka do robienia pieniędzy" w dodatku w ręku indywidualnych osób (nawet tych „posiadających nazwisko"). A po pierwsze odpowiedzcie sobie na pytanie: po co chcę iść na takie certyfikowane szkolenie, pamiętając jak definiowane są kompetencje.

Proste, ale stale warte przypominania.

dr Jerzy Stawicki

Ekspert z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze zarządzania projektami, programami i portfelem projektów oraz budowania organizacji projektowych. Autor szkoleń i trener oraz konsultant i coach w tych obszarach. Promotor praktycznego łączenia metod tradycyjnych, zwinnych (Agile), Lean Management, łańcucha krytycznego w zarządzaniu projektami a także nowoczesnych metod i technik zarządzania, jak Kanban, Lean, Management 3.0 czy OKR.

Jego pasją jest doskonalenie zespołów i organizacji poprzez samo-organizujące się zespoły i zwinnych liderów. Jest promotorem nowych metod zarządzania, upełnomocniania zespołów i samoorganizacji.

Od 15 lat (od 2003) wraz z gronem współpracowników działa pod marką JS PROJECT; wcześniej pracował m.in w SAP Polska, ICL Poland, Siemens-Nixdorf.

Bywa też liderem projektów doskonalenia zarządzania, trenerem prowadzącym warsztaty i szkolenia, prelegentem, innowatorem oraz autorem artykułów i felietonów.

Portfolio Experience 2019

Konferencja – 8 kwietnia 2019 r.
PMO as the Transformation Enabler

Warsztat – 9 kwietnia 2019 r.
Strategies for Project Sponsorship
by Peter Taylor

Jedyne w Polsce wydarzenie o tematyce z obszaru Zarządzania Portfelem Projektów i PMO, skupiające praktyków i ekspertów z kraju i ze świata. Wśród nich m.in.:

Morten Sorensen
z USA

Mustafa Hafizoglu
z Turcji

Peter Taylor
z Wielkiej Brytanii

Remigiusz Kinas
z Polski

Zapisy trwają do 02.04.2019 r.

PMO AWARD

*Podczas Konferencji zostaną ogłoszone wyniki Konkursu **PMO AWARD** oraz wręczona nagroda w dwóch kategoriach - za **Najbardziej dojrzałe PMO** oraz **Najszybciej rozwijające się PMO**. Zachęcamy do śledzenia strony www.pmoaward.pl.*

Organizator: WHITECOM Project Experience

Zapraszamy do rejestracji przez stronę www.portfolioexperience.pl
lub telefonicznie + 48 781 006 800

Kształtuj z nami przyszłość światowego IT

Atos to:

- światowy lider transformacji cyfrowej zatrudniający ponad 120 000 pracowników w 73 krajach,
- dostawca usług zarządzania infrastrukturą IT, integracji systemów informatycznych, outsourcing'u i doradztwa IT,
- globalny dostawca rozwiązań IT dla wielu sektorów.
- światowy partner IT Igrzysk Olimpijskich i Paraolimpijskich.

Zapewniamy:

- udział w globalnych projektach
- indywidualną ścieżkę rozwoju
- budżet szkoleniowy
- pakiet benefitów

Jesteśmy zgranym zespołem!

Dołącz do nas

jobs.atos.net

Poznaj nas

Trusted partner for your **Digital Journey**

Atos