Strefa

Project Management Institute Poland

Kwartalnik Project Management Institute Poland Chapter www.strefapmi.pl Listopad 2019 nr 27

ISSN 2353-3137

Rysowanie – moda, czy nowa jakość (współ)pracy?

Jolanta Łabędzka-Benisz

s. 26

Go Beyond Project Management

14 International PMI Poland Chapter Congress

s. 5

Pięć składników zespołu marzeń

Paweł Dąbrowski

s. 21

Is SAFe actually Agile?

Adam Guja, Ada Grzenkowicz

s. 35

Zastrzyk pozytywnej energii! PMI w nowej odsłonie

Wywiad z Aleksandrem Adamskim

s. 48

Fot. PMI

ZŁOTY SPONSOR:

Atos

WHITECOM
Project Experience

Portfolio
EXPERIENCE
Warsaw 2020

AUDYTY
SZKOLENIA
DORADZTWO
TECHNOLOGIA
MENTORING
OUTSOURCING
I REKRUTACJE
ORGANIZATOR
KONFERENCJI
PE 2020

tel. +48 781 006 800 szkolenia@whitecom.com.pl www.whitecom.com.pl www.portfolioexperience.pl

Strefa

Project Management Institute. Poland

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**

The only way that we can live, is if we grow. The only way that we can grow is if we change. The only way that we can change is if we learn.
C. JoyBell C.

Drodzy Czytelnicy!

Popularny aforyzm głosi, iż jedyną stałą rzeczą w życiu jest zmiana (Heraklit z Efezu). Dziś, niezwykle przyśpieszona, dotyczy niemal wszystkich sfer życia i stawia wciąż nowe wymagania w różnych obszarach egzystencji – także w zarządzaniu projektami. Gołym okiem zauważalny jest wzrost popularności podejść zwinnych oraz stopniowe odchodzenie od tradycyjnego zarządzania w stylu "*command and control*". Trendy te już od pewnego czasu znajdowały odzwierciedlenie w działaniach Project Management Institute – powstał przewodnik *Agile Practice Guide*, na konferencjach PMI na całym świecie zaczęły dominować tematy związane ze zwinnością i nowymi technologiami, ale na prawdziwy krok naprzód nadszedł czas teraz. Na naszych oczach PMI pierwszy raz od 50 lat przeszedł tak poważny i kompleksowy rebranding. Rebranding to nie tylko zmiana wizerunku organizacji, ale także zmiana, czy raczej doprecyzowanie wartości, które organizacja zamierza szerzyć. Więcej o przemianie PMI przeczytacie w wywiadzie z Aleksandrem Adamskim (s. 48), koordynatorem tych zmian w polskim oddziale PMI, który, z czego możemy być dumni, został jednym z tzw. *early adopters* nowego systemu identyfikacji wizualnej.

Również na naszym strefowym „podwórku" można zauważyć zmiany. Podążając za zmianami w PMI prezentujemy Wam nowy wygląd naszego kwartalnika, mając nadzieję, że przypadnie Wam do gustu. Zmiany nastąpiły również w naszej redakcji: w roli zastępcy redaktora naczelnego Łukasza Paluszkiewicza (któremu w tym miejscu pragniemy za wieloletnie zaangażowanie serdecznie podziękować) zastąpiła niżej podpisana Monika Zofia Potiopa. Nasze redakcyjne grono zasiliło czworo nowych wolontariuszy, którzy już teraz nadają naszej pracy dużą dynamikę, na nowo też przydzieliliśmy odpowiedzialności za poszczególne działy „Strefy PMI". Dążymy do utworzenia zespołu marzeń! A jeżeli o nim mowa – w artykule Pawła Dąbrowskiego (s. 21) znajdziecie praktyczne wskazówki jego budowania. Z kolei o tym, jak usprawniać współpracę w zespole i dzielenie się informacjami przy użyciu rysunków, dowiecie się z artykułu Jolanty Łabędzkiej-Benisz (s. 26). Chcielibyśmy również polecić Waszej uwadze jak zawsze obszernie reprezentowaną na naszych łamach tematykę agile: duet Adam Guja i Ada Grzenkowicz podejmuje refleksję o tym, czy SAFe jest rzeczywiście zwinny (s. 35), a Thomas Zimmermann w wywiadzie wyjaśnia typowe nieporozumienia w stosowaniu agile (s. 44).

Z pewnością z wieloma spośród Was spotkamy się na zbliżającym się wielkimi krokami XIV Międzynarodowym Kongresie PMI Poland Chapter, któremu również poświęcamy sporo miejsca na naszych łamach. Od nas dowiecie się więcej o programie, prelegentach, przeczytacie również wywiad z Susanne Madsen, Keynote Speakerem kongresu (s. 42).

Życzymy przyjemnej i inspirującej lektury!

Monika Potiopa
Zastępca redaktora naczelnego

Szymon Pawłowski
Redaktor naczelny

Redakcja Strefy PMI:
Szymon Pawłowski (redaktor naczelny)
Monika Potiopa (zastępca redaktora naczelnego, Strefa Praktyki)
Dominika Kantorowicz (Strefa Wywiadu)
Andrzej Kacperski (Strefa PMI PC)
Kamila Czerniak (Strefa Wydarzeń)
Mateusz Szymborski (Strefa Studenta)
Malwina Szopa (Strefa Recenzji)
Rafał Kot (Strefa na Luzie)
Anna Gambal
Ada Grzenkowicz
Marcin Liskowski
Leszek Łukaszewski
Łukasz Paluszkiewicz
Ewa Serwa

FOTOGRAFIE:
Robert Chmara
Przemek Getka / AgileByExample
Michał Łagoda
Konrad Zalewski
Arkadiusz Sidor
Karolina Szweda
Susanne Madsen archives
Archiwum prywatne Piotr Czarnecki
Cyfrowa Foto sp. z o.o.
G2A.com
PMI PC Podkarpacie Branch
PMI
pixabay.com
stock.adobe.com
shutterstock.com

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

Spis Treści

STREFA KONGRESU

5 Go Beyond Project Management – 14 International PMI Poland Chapter Congress

8 Program Kongresu

11 Prelegenci Kongresu

STREFA WIEDZY

15 Czy to już przewrót kopernikański? Zarządzanie projektami w świecie VUCA, cz. II
Jerzy Stawicki

18 Top manager jako Sponsor zmiany – co może pójść nie tak? Część II
Krzysztof Ogonowski

21 Pięć składników zespołu marzeń
Paweł Dąbrowski

24 The forgotten art of expectations management
Rodolfo Martins

26 Rysowanie – moda, czy nowa jakość (współ)pracy?
Jolanta Łabędzka-Benisz

28 Szkolenia – wydatek czy inwestycja?
Robert Więckowski

30 Good things happen when you get involved with PMI! O wieloletniej współpracy Atos ze społecznością i Strefą PMI

STREFA PRAKTYKI

32 Skuteczna retrospektywa w zespole rozproszonym. Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. XI
Ada Grzenkowicz

35 Is SAFe actually Agile?
Adam Guja, Ada Grzenkowicz

38 Design Sprint Framework nie tylko dla designerów
Karolina Jurak

40 Celownik komunikacyjny – precyzyjnie w interesariuszy projektu
Kamil Winnicki

STREFA WYWIADU

42 The first step belongs to vulnerability
Interview with Susanne Madsen

44 Agile misconceptions. No documentation, no processes, no plans – is that Agile?
Interview with Thomas Zimmermann

46 Nic tak szybko się nie starzeje, jak... wiedza!
Wywiad z Piotrem Czarneckim

STREFA PMI PC

48 Zastrzyk pozytywnej energii! PMI w nowej odsłonie
Wywiad z Aleksandrem Adamskim

52 Podkarpacie dołącza do rodziny PMI PC!

54 Wiedza, inspiracja, networking. Konferencja Highway to Project Management 2019
Joanna Adamska, Aleksander Adamski

56 Eksperci zarządzania ujawnili nam swoje tajemnice! Relacja z Konferencji PMI PC Wrocław Branch – Management 360°!
Aneta Wereszczak

STREFA WYDARZEŃ

58 Łączy nas wiara w zwinne podejście! Konferencja Agile By Example 2019
Monika Zofia Potiopa

STREFA STUDENTA

60 Międzynarodowy sukces w studenckim stylu
Karolina Szweda

STREFA RECENZJI

62 Ucz się na błędach, najlepiej cudzych
Malwina Szopa

62 Jak małymi krokami odnosić wielkie zwycięstwa
Marcin Liskowski

63 Rozwinąć swój biznes i przetrwać
Ada Grzenkowicz

63 Trudna droga od eksperta do menadżera
Malwina Szopa

STREFA FELIETONU

64 Nie tak fajny, jak myślisz
Kinga Matysiak

65 Słownik słów zapomnianych
Jerzy Stawicki

STREFA NA LUZIE

66 Krzyżówka Strefy PMI

14 INTERNATIONAL CONGRESS
PMI Poland Chapter

Project Management Institute. Poland

GO BEYOND PROJECT MANAGEMENT

Szanowni Państwo!

Mamy przyjemność zaprosić Państwa na wyjątkową edycję Kongresu PMI Poland Chapter. Wyjątkowość tej edycji związana jest z przypadającą w tym roku okrągłą rocznicą działalności PMI na świecie. PMI ma już 50 lat i jak pokazuje ostatni bardzo odważny rebranding, wcale nie czuje się skostniałe. Wprost przeciwnie – nowe logo i żywe barwy PMI oraz przede wszystkim merytoryczne zmiany planowane w certyfikacji PMP, wskazują wyraźne otwarcie na nowoczesność.

Co ciekawe, dla wielu osób związanych z IT to tegoroczne 16-lecie PMI Poland Chapter jest bardziej okrągłą rocznicą, niż 50-lecie PMI Global...

Przywództwo, praktycy, wartość dla uczestników. Wokół tych pojęć zespół Wolontariuszy PMI przygotował tegoroczny XIV Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter. Hasłem "***Go Beyond Project Management***" zachęcamy do poszukiwania inspiracji poza obszarem zarządzania projektami. Wpisujemy się tym w trend głoszący, że najskuteczniejszymi liderami są osoby łączące kompetencje kierownika projektu z głębokim doświadczeniem branżowym oraz zmysłem biznesowym. Zaprosiliśmy do współtworzenia Kongresu osoby z różnych branż. Pojawią się osoby związane z logistyką, farmacją, transportem, IT. W ścieżce "***Stories of success***" podzielą się z nami swoimi doświadczeniami, jak wypracowali wartość biznesową zaczynając od idei. Będzie to spora dawka historii o trudnościach i porażkach, o nauce i konsekwencji.

Ważną zmianą, która obecnie zachodzi w wielu organizacjach jest kreowanie kultury opartej na wspólnym tworzeniu wartości biznesowej. Docenia się pracę zespołów łączących różne kompetencje, perspektywy myślenia o wytwarzanym produkcie. Do takich zmian potrzeba przywódców, dlatego do ścieżki "***Future belongs to leaders***" zaprosiliśmy osoby inspirujące do tworzenia wspólnej przestrzeni pracy – otwartej kultury organizacji opartej o szczerą informację zwrotną, wspólne wartości i współodpowiedzialność.

Dobry lider, kierownik projektu posiada wiele narzędzi, które może zastosować w zależności od sytuacji, która go spotyka. Ścieżka „***PM survival toolbox***" umożliwia poszerzenie wachlarza kompetencji kierownika projektu użytecznymi „narzędziami". Podczas wystąpień, prelegenci podzielą się praktycznymi podejściami, które sprawdziły się w organizacjach dostarczając im wartość biznesową.

Kongres to także doskonała okazja do odświeżenia i nawiązania relacji biznesowych. Według badań (Hasan, Fang, Francis) zróżnicowana i bogata sieć kontaktów zawodowych zwiększa wartość firm, które prowadzą liderzy. Dodatkowo, osoby z szerszymi kontaktami z upływem lat zarabiają więcej niż osoby o porównywalnych kompetencjach, ale z mniejszą liczbą kontaktów.

Wiosną tego roku duża liczba wolontariuszy wyrażała w warstwie deklaratywnej wsparcie dla organizacji tegorocznego Kongresu. Bardzo nas ucieszyło, kiedy większość z tych osób zaczęła poświęcać z determinacją i cierpliwością co najmniej połowę swojego wolnego czasu, aby Kongres 2019 miał szansę odbyć się na odpowiednim poziomie merytorycznej jakości. To bardzo ciekawe zjawisko, że w świecie zdominowanym przez selfie, lajki i promowanie własnego wizerunku, są nadal osoby, które zupełnie bezpłatnie decydują się zaangażować w tak złożone przedsięwzięcie. Sami pozostając w cieniu, zza kulis reżyserują przedstawienie, które właśnie Państwo oglądają. Dlatego w imieniu Stowarzyszenia PMI Poland Chapter i społeczności kierowników projektów w Polsce serdecznie dziękujemy całemu zespołowi organizującemu tegoroczny Kongres za ich czas i pozytywną energię!

Dziękujemy również naszym sponsorom i partnerom, bez których przedsięwzięcie na taką skalę nie mogłoby się odbyć. Nie chodzi tylko o komfortową oprawę, kawę i przekąski, ale przede wszystkim o możliwość pozyskania ciekawych i merytorycznych prelegentów.

Życzymy Państwu solidnej dawki inspiracji i doskonałej zabawy podczas tegorocznego Kongresu PMI Poland Chapter!

Gabriel Sznajder
Prezes PMI Poland Chapter
Michał Dziamski
Członek Zarządu PMI Poland Chapter ds. Wolontariuszy

14 INTERNATIONAL CONGRESS
PMI Poland Chapter

Szanowni Państwo,

tegoroczny Kongres jest dla mnie szczególnie ważny, ponieważ Zarząd PMI PC dał mi możliwość jego organizacji jako Project Manager. Za tę możliwość i zaufanie, którym zostałam obdarzona bardzo dziękuję.

Moje podziękowania kieruję nie tylko w stronę Zarządu, który niesamowicie zaangażował się w prace nad organizacją Kongresu, ale również – a może przede wszystkim – w stronę członków Zespołu Kongresowego. W tym roku stanęliście przed wyjątkowo trudnym zadaniem zorganizowania Kongresu w bardzo krótkim czasie, co wiązało się z koniecznością wytężonej i ciągłej pracy. Setki maili, setki godzin rozmów telefonicznych, kontakty z dziesiątkami firm, setki godzin pracy koncepcyjnej, setki zadań do wykonania i jeszcze więcej napotkanych problemów.... a Wy daliście radę! Ten ogrom skutecznej pracy powoduje, że możecie być z siebie naprawdę dumni, tak jak ja jestem dumna z możliwości pracy z Wami. To co osiągnęliście potwierdza, że osoby zrzeszone w ramach PMI to nie tylko osoby niesamowicie zaangażowane we współtworzenie naszego Chapteru, ale też osoby z ogromną wiedzą i doświadczeniem.

Co zatem jest efektem pracy Zespołu Kongresowego? W pierwszej kolejności należy wspomnieć o tegorocznych prelegentach. W tym roku mamy bowiem zaszczyt gościć na naszym Kongresie wybitnych specjalistów z zakresu zarządzania, przedstawicieli biznesu, ekspertów i liderów, którzy przez te wyjątkowe dni będą dzielili się z Państwem swoją wiedzą i doświadczeniem. Profesjonalnie prowadzony networking, liczne konkursy aktywizujące uczestników, możliwość poznania profesjonalistów w swojej branży, prowadzone przez specjalistów warsztaty, jedyna w Polsce możliwość certyfikacji PMO-CP, to tylko niektóre z przygotowanych przez Zespół Kongresowy atrakcji.

Ufam, że tegoroczny Kongres będzie wyjątkowy nie tylko dla mnie i Zespołu Kongresowego, ale przede wszystkim dla Państwa.

Złoty Sponsor

Hadrone™

Srebrni Sponsorzy

SILFRA
member of BPI group

Harvard Business Review POLSKA

pmexperts
Focus on projects

14 INTERNATIONAL CONGRESS
PMI Poland Chapter

Project Management Institute. Poland

Anna Krasowska

Project Manager

Programme Board

Gabriel Sznajder

Anna Krasowska

Ewa Bożek

Michał Dziamski

Finance Team

Adam Wereda

Urszula Wasil

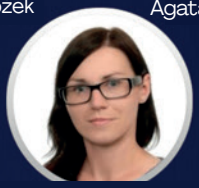
Lena Guzik

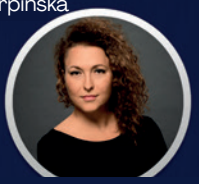
Programme Team

Ewa Bożek

Agata Karpińska

Barbara Maciąg


Anna Ciereszko


Urszula Chandlarska

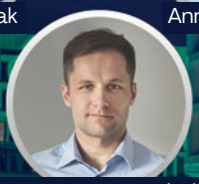
Operating Team

Piotr Piwecki

Karolina Ciak

Anna Marciniak

Joanna Golińska


Mateusz Jarzombek

Ewa Buczek

Marketing Team

Marta Płoszyńska

Barbara Gajdamowicz

Rafał Młotek

Dawid Świątkiewicz

Kamil Potocki

Damian Szczesny

Aleksander Adamski

Mateusz Juźwik

Andrzej Sobieralski

Program Kongresu

Dzień 1 – poniedziałek, 18 listopada

8:30-9:00	Rejestracja i poranna kawa
9:00-9:10	Wystąpienie powitalne: **Gabriel Sznajder**, Prezes PMI Poland Chapter
9:10-10:10	Keynote Speech: **Lars Sudmann** – *Innovation that Sticks – Become an Innovative Project Manager* [ENG]
10:10-10:20	**Artur Sójka** – *Eventworking – jak robić networking podczas eventów*
10:20-10:35	Networkingowa przerwa kawowa
10:35-11:20	Debata – *Jak skutecznie wdrażać nowe pomysły w firmie w erze ciągłych zmian*
11:20-11:35	Networkingowa przerwa kawowa

	Future belongs to leaders	Stories of success
11:35-12:00	**Przemysław Lelewski** – *Odważny Przywódca! – droga od umysłu do serca i z powrotem*	**Maria Szymborska, Kornel Kwiatek** – *Wdrażanie Systemu Monitorowania Projektów Strategicznych*
12:05-12:30		**Marcin Jędryczka** – *Wykreuj sukces swojego projektu*
12:30-12:45	Networkingowa przerwa kawowa	
12:45-13:10	**Tomasz Owczarek** – *O liderach w zmieniającym się świecie*	**Waldemar Olbryk** – *Kierunek klient – budowa wartości przedsiębiorstwa zaczyna się i kończy na kliencie i użytkowniku*
13:15-13:40		**Piotr Medyński** – *Jak zmniejszyć rotację pracowników dzięki zwinnej kulturze organizacyjnej?*
13:40-14:25	Przerwa lunchowa i networking	
14:25-14:50	**Rocco Spencer** – *Lead, Follow, or get out of my way – Leadership in the Digital Era* [ENG]	**Ewa Palarczyk** – *Zarządzanie projektami jako recepta na skuteczną transformację firmy*
14:55-15:20		**Remigiusz Kinas, Jacek Lisewski** – *PMI Project Excellence Award – na drodze do doskonałości projektowej*
15:20-15:35	Networkingowa przerwa kawowa	
15:35-16:20	Keynote Speech: **Jeff Tobe** – *Coloring Outside the Lines – creating a new project management experience* [ENG]	
16:20-16:35	Networkingowa przerwa kawowa	
16:35-17:35	Keynote Speech: **Susanne Madsen** – *How to effectively deal with stress in Project Management* [ENG]	
17:35-17:40	Zakończenie pierwszego dnia Kongresu	
20:00-00:00	Uroczysta Gala PMI Poland Chapter	

Program Kongresu

Dzień 2 – wtorek, 19 listopada

8:30-9:00	Rejestracja i poranna kawa	
9:00-10:00	Keynote Speech: **Peter Ivanov** – *Agile virtual teams – how to remain agile when the collocation is not an option?* [ENG]	
10:00-10:15	Networkingowa przerwa kawowa	
10:15-11:00	**Marcin Szatkowski**	
11:00-11:15	Networkingowa przerwa kawowa	
	PM survival toolbox	**Stories of success**
11:15-11:40	**Marek Kowalczyk, Tomasz Drozdel** – *Czym tak naprawdę jest łańcuch krytyczny i dlaczego warto o nim pomyśleć*	**Artur Zbroja** – *Wykorzystanie User Experience i Customer Experience w projektach, czyli dajmy Klientowi po prostu to czego rzeczywiście potrzebuje*
11:45-12:10		*Dobry projekt. Czyli jaki? Nominacja w konkursie Projekt Roku*
12:10-12:25	Networkingowa przerwa kawowa	
12:25-12:50	**Krzysztof Ogonowski, Liwia Kwiecień** – *Jak zapewnić sukces realizacji projektów wysokiego ryzyka – wdrożenie metodyki zarządzania zmianą w ramach transformacji biznesowej w EFL S.A.*	**Beata Krawczyk-Jastrzębska** – *Moja firma ma przyszłość – orkiestra bez fałszu w symbiozie ze światem*
12:55-13:20		**Michał Kasprzyk** – *Co każdy PM powinien wiedzieć o wystąpieniach publicznych?*
13:20-14:05	Przerwa lunchowa i networking	
14:05-14:30	**Radosław Ratajczak** – *Design Thinking - czyli jak zaprojektować idealny produkt*	**Dagmara Kołodziejczyk** – *Coco Channel i Bill Gates – czyli jak kobiety i mężczyźni tworzą biznes?*
14:35-15:00		**Zbigniew Czop** – *Projekt: własna firma*
15:00-15:15	Networkingowa przerwa kawowa	
15:15-15:50	**Joseph Cahill** – *Rebranding of PMI* [ENG]	
15:50-16:05	Networkingowa przerwa kawowa	
16:05-17:05	Keynote Speech: **Americo Pinto** – *Help! They can't see the value of what I am doing! How to make the PMO and Project Management practices increasingly valued by your company* [ENG]*	
17:05-17:10	Zakończenie drugiego dnia Kongresu	

Program Kongresu

Dzień 3 – środa, 20 listopada

WARSZTATY

9:00-17:00 → **Americo Pinto** – *PMO-CP® Certification Course**

9:00-17:00 → **Radosław Ratajczak** – *Design Thinking – how to design ideal products*

9:00-17:00 → **Artur Sójka** – *Eventworking – how to do networking during events*

Organizator zastrzega sobie prawo odwołania warsztatu w wypadku niezebrania odpowiedniej liczby uczestników.

* Sponsorem wystąpienia i warsztatu certyfikującego Americo Pinto jest firma PM Experts

Patroni medialni Kongresu

AKADEMIA BIAŁEGO KRUKA

AKADEMIA ZWINNEJ LIDERKI

DOOKOŁA PRACY
USKRZYDLAMY UTALENTOWANYCH

EMPLOYER BRANDING.PL

SUKCES PISANY SZMINKĄ

Kariera Na Obcasach.com

KIEROWNIK PROJEKTU

Strefa

Project Management Institute. Poland

Kongres – prezentacja prelegentów

Keynote Speakers

Susanne Madsen

Susanne Madsen to międzynarodowy project leadership coach, trener i konsultant. Jest autorką książek *The Power of Project Leadership* oraz *The Project Management Coaching Workbook*. Przed założeniem własnej firmy przez 17 lat prowadziła w korporacjach złożone projekty w obszarze zmian organizacyjnych dla instytucji takich jak Standard Bank, Citigroup i JPMorgan Chase. Jest w pełni wykwalifikowanym coachem, specjalistą NLP, akredytowanym przez DISC oraz stałym współpracownikiem Association for Project Management (APM). Susanne specjalizuje się w pracy z menedżerami, wspierając ich w doskonaleniu kompetencji przywódczych, niezbędnych do skutecznego zarządzania projektami i rozwijania ich kariery. Osiąga to, łącząc ze sobą szkolenia, coaching i mentoring. Więcej informacji na stronie www.susannemadsen.co.uk.

Peter Ivanov

Peter Ivanov jest menedżerem, przedsiębiorcą i ekspertem w tematyce zespołów wirtualnych z ponad 20 letnim doświadczeniem. Jego książka *Virtual Power Teams* została przetłumaczona na 6 języków. Peter ukończył matematykę i dołączył do międzynarodowej firmy jako analityk. Szybko został kierownikiem ds. IT i stopniowo rozwijał swoją karierę aż do stanowiska menadżera na Europę Wschodnią, Bliski Wschód i Afrykę. Peter zauważył rosnące znaczenie zespołów funkcjonujących w różnych lokalizacjach i rozwinął innowacyjną metodę kierowania wirtualnymi zespołami. W 2007 roku jego zespół zdobył nagrodę Best of the Best, a w 2012 Global IT Connect Award. W 2013 r. Peter założył Virtual Power Teams i rozpoczął karierę jako mówca i trener w tematyce Nowego Przywództwa. W swoich dynamicznych przemówieniach i kursach prowadzonych w języku angielskim, niemieckim, bułgarskim i rosyjskim, Peter wykorzystuje doświadczenie pokazując jak zbudować i prowadzić własny zespół wirtualny.

Americo Pinto

Americo Pinto jest jednym z głównych autorytetów w tematyce PMO w USA, z ponad 20-letnim doświadczeniem jako międzynarodowy mówca, konsultant i badacz. Jest przewodniczącym PMO Global Alliance, światowej społeczności profesjonalistów PMO, profesorem uniwersytetów w USA i Europie oraz stałym felietonistą w PM World Magazine. Americo otrzymał nagrodę Distinguished Contribution Award PMI w 2011 r. w Dallas za wkład w rozwój zarządzania projektami. Kierował 6-letnim projektem badawczym, którego efektem jest PMO VALUE RING, dziś najczęściej stosowana na świecie metoda tworzenia, oceny i monitorowania PMO ukierunkowanych na wartości. PMO Global Awards stworzone przez Americo liczy ponad 500 profesjonalistów i firm z ponad 100 krajów. Setki projektów i sukcesów PMO są inspiracją, którą Americo dzieli się w swoich przemówieniach i warsztatach na całym świecie.

Jeff Tobe

Jeff Tobe jest certyfikowanym mówcą. Czytelnicy magazynu Convention&Meetings wybrali go jako jednego z ich ulubionych mówców obok takich nazwisk jak Bill Clinton, Anderson Cooper czy Condoleezza Rice. Jest ekspertem od kreatywności i Customer Experience oraz autorem wielu bestsellerów. Jeff Tobe założył Coloring Outside the Lines w 1994 roku i od tego czasu współpracuje z firmami takimi jak Microsoft, PepsiCo, Bank of America, ReMax International i wiele innych! Najpopularniejsze programy Jeffa Tobe'a koncentrują się na kreatywności, innowacyjności, Customer Experience i zaangażowaniu pracownika. Jeff jest autorem niezwykle popularnej książki *Project Management Professionals Are Coloring Outside The Lines*. Jego najnowsza książka *Anticipate: Knowing What Customers Need Before They Do* szybko staje się jedną z najgorętszych książek biznesowych na rynku.

Lars Sudmann

Lars Sudmann jest doradcą, mówcą i trenerem w zakresie przywództwa, strategii, innowacji i komunikacji dla globalnych korporacji. Poszukuje narzędzi i strategii, których używają najlepsi liderzy w zakresie przywództwa, pionierzy oraz innowatorzy. Jego wypowiedzi podczas TEDx na temat przywództwa i innowacji zajmują najwyższe pozycje w setkach tysięcy wyświetleń. Pojawił się na łamach Fast Company, BBC Capital, The Economist Career Network, Trends, The Chicago Tribune i wielu innych czasopism. Zawodowo pełnił różne role, zajmował się między innymi strategicznym zarządzaniem portfelem, pełnił funkcję CFO w Procter & Gamble w Belgii, wykładowcy w temacie podejmowania decyzji, był także doradcą zarządów startupów. Obecnie doradza korporacjom, małym i średnim przedsiębiorstwom, startupom oraz wyróżniającym się jednostkom. Więcej informacji na stronie www.lars-sudmann.com.

Kongres – prezentacja mówców

Moderatorzy

Maciej Orłoś

Dziennikarz nowych mediów, influencer, laureat 4 Wiktorów i 2 Telekamer, przez ponad 25 lat prowadzący Teleexpress i inne programy dla TVP. Do niedawna gospodarz programów w Telewizji WP, a obecnie twórca internetowy prowadzący autorski kanał YouTube. Od wielu lat prowadzi działalność charytatywną, współpracuje z różnymi fundacjami i stowarzyszeniami m. in Szlachetna Paczka, Unicef, Stowarzyszenie SOS Wioski Dziecięce. Laureat statuetki Gwiazda Dobroczynności. Odznaczony również Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski oraz Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski.

Michał Kasprzyk

Profesjonalny mówca, pasjonat i trener przemówień publicznych. Chce opowiadać historie, które dają wartość odbiorcom oraz pomaga innym tworzyć takie historie. Uczy jak wygłaszać lepsze przemówienia ludziom, którzy chcą przekazywać swoją wiedzę lub inspirować innych. Organizator TEDxWroclaw oraz partner w Earborne Media, firmie produkującej podcasty dla firm. Twórca Biura Mówców Spice, które pomaga w kontakcie ze świetnymi prelegentami.

Agnieszka Krogulec – moderator debaty

Lider z ponad 18-letnim doświadczeniem zawodowym w realizacji różnorodnych projektów dla biznesu i IT, zarządzaniu PMO i doradztwie w zakresie projektów w Deloitte. Koncentrowała się na budowaniu i wdrażaniu nowych produktów, transformacji procesów biznesowych, fuzjach i przejęciach oraz rozwoju organizacyjnym i rozwoju kapitału ludzkiego. Pracowała w branży finansowej, ubezpieczeniowej, telekomunikacyjnej, gazowniczej i naftowej oraz w administracji publicznej. Mentor, trener biznesu, wykładowca. Obecnie Senior Manager w PMO największej instytucji finansowej w Europie Środkowo-Wschodniej. Były Prezes Zarządu PMI Poland Chapter, wieloletni Członek Zarządu.

Future belongs to leaders

Przemysław Lelewski

Trener, coach prowokatywny, coach ICC, współtwórca Akademii Trenera Edutainment (ETA®). Wykorzystuje podczas szkoleń innowacyjne trendy metodyczno-dydaktyczne, w tym VR oraz tworzy wartościowe szkolenia outdoorowe – łączące sferę integracji z celami strategicznymi. Przeprowadza warsztaty strategiczne dla zarządów organizacji, restrukturyzuje, wspiera podczas zmiany, współtworzy z działami HR politykę organizacji. Współpracował min. z MON, MSWiA, Polskim Związkiem Alpinizmu. Instruktor w przedsięwzięciach o charakterze ekstremalnym np. Marlboro Adventure Team, Selekcja, Lion Cup.

Tomasz Owczarek

Trener, psycholog, doktorant w obszarze przywództwa. Wykładowca MBA we współpracy z GFKM, Uniwersytetu SWPS w Sopocie, a także współpracownik London Business School. Ukończył kurs trenerski Polskiego Towarzystwa Psychologicznego oraz Studium Terapii Poznawczo-Behawioralnej przy SWPS. Licencjonowany Coach ICC, moderator metody Design Thinking oraz trener i konsultant z dwudziestoletnim doświadczeniem w realizacji projektów dla organizacji biznesowych. Prezes Stowarzyszenia „Szturchnij.pl – nauki o zachowaniu w zastosowaniu biznesowym i społecznym".

Rocco Spencer

Emerytowany oficer piechoty Armii USA. Służył w wojskach powietrzno-desantowych i piechocie zmechanizowanej między innymi jako oficer ds. operacji i oficer ds. wywiadu. W ciągu 21 lat służby na stanowiskach dowódczych zdobył unikalne doświadczenie w zakresie przywództwa, organizacji zespołów i skutecznej komunikacji. Od 2006 r. prowadzi w Polsce firmę doradczo-szkoleniową Leadership Source. Z jego usług, jako doradcy i trenera, korzystają największe polskie i międzynarodowe przedsiębiorstwa, jak BCG, BZ WBK, PwC, McDonald's Polska, PepsiCo, Mercedes-Benz, Comarch, ING, Shell, T-Mobile, E&Y.

PM survival toolbox

Marek Kowalczyk

Wspiera firmy w zarządzaniu – specjalizuje się w projektach trudnych i wymagających. Chętnie angażuje się w te ze znacznymi przekroczeniami budżetu, problemami w dostarczaniu produktów na czas lub z błędnie opracowanymi zakresami. Wraz z zespołem Mandarine Project Partners pomógł zrealizować największy projekt IPO w Europie w PGE S.A. wart ponad 2 mld USD, w którym uczestniczyło 2000 osób. Wykładowca programów MBA, specjalizujący się w teorii ograniczeń Goldratta. Kieruje studiami podyplomowymi z Zarządzania Projektami we Wrocławiu.

Tomasz Drozdel

Koordynator portfela projektów w Wielton S.A., dostarczającej rozwiązania transportowe dla biznesu. Przyczynił się do znacznej optymalizacji procesu produkcyjnego w segmencie R&D w spółce Wielton. Obecnie jest odpowiedzialny za koordynację i terminową realizację portfela kilku kluczowych projektów firmy, zarówno w Polsce, jak i za granicą. Naucza metody łańcucha krytycznego i teorii ograniczeń Goldratta w Wyższej Szkole Bankowej we Wrocławiu.

Liwia Kwiecień

Członek Zarządu ds. HR w Europejskim Funduszu Leasingowym, należącym do Grupy Credit Agricole. Posiada ponad 20 lat doświadczenia na stanowiskach zarządczych w międzynarodowym środowisku biznesowym, pracowała m.in. dla Foster Wheeler, Lurgi, Bombardier Transportation, Whirpool. Skutecznie łączy kompetencje w zakresie zarządzania projektami, zasobami ludzkimi i zarządzania zmianą. Była pomysłodawcą i sponsorem projektu wdrożenia zarządzania zmianą w EFL, który m.in. zaowocował powołaniem pierwszego w Polsce Change Management Office.

Krzysztof Ogonowski

Prezes Silfra Consulting, BPI Group. Posiada niemal 20 lat doświadczenia w zarządzaniu projektami, wdrażaniu strategii digitalizacji, zmian organizacyjnych, procesowych oraz transformacji biznesowej w firmach z różnych branż w Polsce i w Europie. Wykładowca na Podyplomowych Studiach w SGH i na studiach MBA. Współzałożyciel PMI w Polsce oraz globalnej organizacji Association of Change Management Professionals (ACMP), którą rozwija w Polsce i w Europie. Pierwszy w Polsce certyfikowany instruktor Prosci w dziedzinie zarządzania zmianą.

Radosław Ratajczak

Ekspert i seryjny design thinker, wielki fan tej metodyki jako sposobu tworzenia innowacji. Absolwent Programu Top 500 Innovators – stażu na Uniwersytecie Stanforda. Strateg, innowator, pomysłodawca i współtwórca pracowni myślenia projektowego – SHOPA, gdzie obecnie pełni rolę Chief Executive Officera. Z pasją zajmuje się strategiami biznesowymi, przedsiębiorczością akademicką, transferem wiedzy i technologii z nauki do biznesu. Orędownik zasady *„less is more"*.

Stories of success

Kornel Kwiatek

Prawnik, radca prawny. Dyrektor Rządowego Biura Monitorowania Projektów w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów, wcześniej w ramach Biura koordynował prace Zespołu Portfela Programów i Projektów. W latach 2016-2018 współtworzył Departament Zarządzania Projektami, pełniący rolę PMO w Ministerstwie Rozwoju i Ministerstwie Inwestycji i Rozwoju.

Maria Szymborska

Doktor, socjolog, współtworzy Rządowe Biuro Monitorowania Projektów, które odpowiada za wdrażanie zarządzania portfelem programów i projektów w administracji publicznej. Przez prawie 6 lat współtworzyła zespół Centrum Wyzwań Społecznych UW, gdzie realizowała liczne badania i projekty na rzecz administracji rządowej i samorządowej. Współpracuje m.in. z Instytutem Europejskiej Sieci Pamięć i Solidarność, gdzie koordynowała projekt badawczy dotyczący postaw młodzieży wobec totalitaryzmu.

Marcin Jędryczka

Doświadczony inżynier i manager z ponad 17-letnim stażem pracy. Kierownik projektu i członek zarządu odpowiedzialny za sprzedaż i marketing w największej polskiej firmie produkującej pojazdy szynowe. Wyróżnia go wiedza techniczna, wizja i zdolności przywódcze, a także zrozumienie środowiska biznesowego i intuicja zawodowa. Jego codzienne podejście do pracy opisuje hasło: *„Liczy się każdy milimetr zmiany"*.

Waldemar Olbryk

FRSA, PMP, od 2017 członek zarządu Echo Investment odpowiedzialny za rozwój sektora mieszkaniowego. Wcześniej pracował dla spółek z grupy Skanska, między innymi jako dyrektor zarządzający ds. rozwoju biznesu, by w 2011 r. roku objąć funkcję Prezesa Skanska Property Poland. Współpracował również z Philips Polska, Apsys Polska i BP. Absolwent Uniwersytetu Łódzkiego, ukończył również studia MBA na Uniwersytecie Łódzkim i Uniwersytecie Maryland.

Piotr Medyński

Wiceprezes Zarządu Isolution. Od ponad 18 lat współtworzy firmę dostarczającą dedykowane rozwiązania IT dla czołowych instytucji m.in. z branży bankowej i ubezpieczeniowej. Współorganizator meetupów Management 3.0, współzałożyciel firmy Agiletoolbox. Przedsiębiorca, eksperymentator, współtwórca m.in. TeamToolBoxa – aplikacji SaaS wspierającej budowanie angażującego środowiska pracy.

Ewa Palarczyk

Dyrektor Wykonawczy ds. Projektów Inwestycyjnych w TAURON Polska Energia oraz Prezes Zarządu TAURON Ekoenergia Sp. z o.o. Zarządza strategicznym Obszarem Projektów Inwestycyjnych Grupy Kapitałowej TAURON i jest liderem interdyscyplinarnego zespołu PMO. Doświadczona w budowaniu i wdrażaniu strategii, zarządzaniu zmianą oraz definiowaniu standardów zarządzania projektami, programami i portfelami. Ekonomistka, absolwentka wielu kursów certyfikowanych dotyczących zarządzania projektami, m.in. PMP, IPMA level A, PRINCE2 Practitioner, Agile PM.

Remigiusz Kinas

Coach ICF/ACC i certyfikowany facylitator. Obecnie dyrektor Biura Projektów w Grupie NEUCA w Toruniu. Zdobył ponad 20-letnie doświadczenie w zarządzaniu programami, projektami i portfelami projektów oraz biurami projektów w takich organizacjach, jak CGI, T-Mobile, Comarch SA, Bank Zachodni. Propagator balansu między tradycyjnym podejściem do zarządzania projektami, a podejściem zwinnym. Fascynat i praktyk Lean Management.

Jacek Lisewski

Kierownik projektów z ponad 10 letnim doświadczeniem. Swoją karierę rozpoczął od pozyskiwania funduszy na projekty uczelni wyższej, które potem skutecznie realizował. Obecnie zarządza projektami w obszarze dużych inwestycji, doskonalenia łańcucha dostaw, systemów IT, walidacji oraz doskonalenia procesów. Zwinnie wykorzystuje znane mu metodyki i techniki, dostosowując hybrydy do potrzeb organizacji i projektów. Zwycięzca konkursu Project Excellence Award 2019 w obszarze EMEA, zorganizowanego przez PMI.

Artur Zbroja

Senior Manager dla obszaru projektów logistycznych w Allegro.pl, z wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu strukturami, zarówno sprzedażowymi, jak i operacyjnymi. Tworzył od podstaw oddziały i sieci dystrybucyjne. Z pasji trener, coach i wykładowca. Posiada ponad 15-letnie doświadczenie menedżersko-projektowe w czołowych firmach branży TSL, pracował m. in. dla Schenker, InPost, Rohlig SUUS, FM logistic, w których pełnił funkcje Dyrektora Operacyjnego, Produktu i Sprzedaży.

Beata Krawczyk-Jastrzębska

Przedsiębiorca, Partner Zarządzający w spółce 3CARGO oraz CEO w 3 CARGO Beata Krawczyk-Jastrzębska. Wiceprezes Czechowickiej Delegatury Regionalnej Izby Gospodarczej w Katowicach. Od blisko 20 lat związana ściśle z branżą TSL, pasjonatka zarządzania i logistyki. Rozwija swój biznes w oparciu o strategię zrównoważonego rozwoju oraz strategię błękitnego oceanu. Laureatka tytułu Osobowość Roku 2017 Dziennika Zachodniego w kategorii Biznes.

Dagmara Kołodziejczyk

Psycholog, Trener, certyfikowany Coach A-Nc i ICC. Partnerka w Pracowni Satysfakcji, współautorka programu „Prawdziwa Ja w biznesie" i „Świadomy Mężczyzna". Przeprowadziła ponad 1500 godzin sesji coachingowych – indywidualnych, biznesowych, zespołowych. Ukończyła studia doktoranckie w Szkole Głównej Handlowej. Pracowała m.in. dla: Takeda, Hortex, Auchan, Real, AXA, Panasonic, Topex Group, Jacobs Gibb, BGK.

Zbigniew Czop

Dyrektor Zarządzający spółki Qpharma, związany z branżą farmaceutyczną od ponad 20 lat. Z wykształcenia lekarz. Troszczy się o zapewnienie lekarzom i ich pacjentom dostępu do leków i preparatów unikalnych, stworzonych z myślą o konkretnych problemach zdrowotnych. Prelegent podczas wielu konferencji naukowo-szkoleniowych dla placówek oświatowych, wychowawczych, ochrony zdrowia, a także rodziców i opiekunów, głównie z obszaru pomocy dzieciom z zaburzeniami rozwoju.

Michał Kasprzyk

Biogram na str. 12.

Goście specjalni

Marcin Szatkowski

Dyrektor Biura Organizacji Projektów w banku BNP Paribas. Doświadczony menedżer odpowiedzialny za zarządzanie zespołami PMO, kierowników projektów i programów z wieloletnim doświadczeniem w branży bankowej. Ekspert w zarządzaniu portfelem, łączeniu banków, zarządzaniu programami i projektami transformacyjnymi. Odpowiedzialny za optymalizację oraz koordynację wszystkich działań projektowych, m.in. połączenie BGŻ BNP Paribas i Raiffeisen, program transformacji, projekty grupowe i regulacyjne, projekty wzrostu.

Artur Sójka

Praktyk i trener z zakresu sprzedaży, ze szczególnym uwzględnieniem sprzedaży przez networking i rekomendacje. Doświadczony moderator sesji networkingowych. Zajmuje się również tematyką komunikacji i wystąpień publicznych. Posiada certyfikat I stopnia facylitacji po kursie Tony Mann'a. Prezes Biznes Klub Polska – polskiej organizacji rekomendacji biznesowych. Prowadzi bloga biznesowego www.artursojka.pl oraz firmę doradczo-szkoleniową Sójka Consulting. Współautor książki pt. *Eventworking. Jak efektywnie korzystać z konferencji, targów i innych eventów. Poradnik dla przedsiębiorców, managerów i handlowców*.

Joseph Cahill

Dyrektor Operacyjny PMI, stojący na czele globalnych działów Obsługi Klienta i operacji. Troszczy się o dostarczanie najlepszych produktów, usług i wsparcia dla kierowników projektów. Posiada ponad 30 lat doświadczenia w zakresie finansów i przywództwa, planowania biznesowego i strategicznego, wdrażania systemu korporacyjnego oraz rozwoju nowych firm. Skutecznie pomagał budować nowe organizacje i wspomagał przeprowadzanie zmian w firmach z sektora technologicznego, produkcji i energetyki.

Uczestnicy debaty

Marcin Wasilewski

Dyrektor biznesu przemysłu energetycznego w firmie ABB, na rejon Polski, Czech, Węgier. Jako zarządzający sektorami energetyki, wydobycia, chemii i przerobu ropy, odpowiada za sprzedaż, realizację oraz serwis projektów i rozwiązań zapewniających bezpieczeństwo, efektywność oraz niezawodność. Członek Polskiego Komitetu Światowej Rady Energetycznej na lata 2018-2020. Absolwent Florida Atlantic University oraz Politechniki Warszawskiej. W 2006 uzyskał tytuł MBA na University of Bradford.

Tomasz Janka

Wiceprezes zarządu Poczty Polskiej odpowiedzialny m.in. za rozwój, strategię Spółki oraz pion IT. Wcześniej zajmował się rządowymi projektami w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów i Ministerstwie Rozwoju. Stworzył kompleksowy system monitorowania projektów w centralnej administracji państwowej i wdrożył jednolitą metodykę monitorowania programów i projektów w administracji publicznej. Doświadczenie menedżerskie zdobywał m.in. w banku Credit Agricole i McKinsey & Company. Posiada liczne certyfikaty międzynarodowe m.in. MSP, Prince2, P3O.

Krzysztof Ogonowski

Biogram na str. 13.

Waldemar Olbryk

Biogram na str. 13.

Ewa Palarczyk

Biogram na str. 13.

Partnerzy Kongresu

SPICE Biuro Mówców

ALTERV

Atos

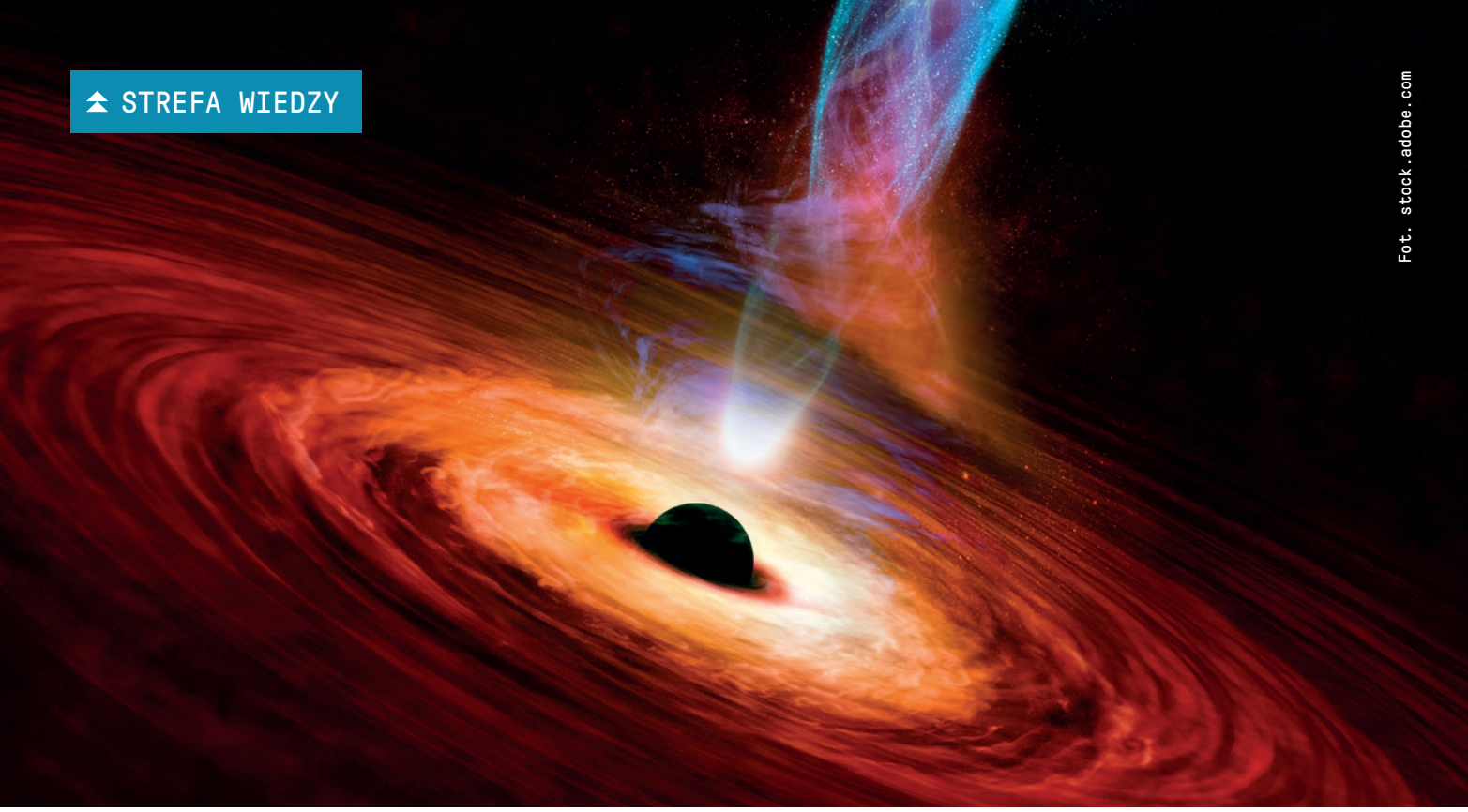
emotea

LEADERSHIP SOURCE

MANDARINE Project Partners

mint books

Zarządzanie Projektami - Mariusz Kapusta
Znajdź na YouTube



Fot. stock.adobe.com

Czy to już przewrót kopernikański?

Zarządzanie projektami w świecie VUCA, cz. II

Jerzy Stawicki

W poprzednim, 26 numerze Strefy PMI, mogliście przeczytać pierwszą część tekstu dotyczącego zmian w zarządzaniu projektem i projektami w świecie VUCA, tj. w czasach nam współczesnych.

Obecnie zajmiemy się zmianami dotyczącymi roli kierownika projektu i wzrostu samoorganizacji zespołu projektowego, wzrostu znaczenia fazy realizacji oraz uczenia się i eksperymentowania, z równoczesnym zmniejszeniem oraz zmianą roli i charakteru planowania oraz coraz większego zakresu stosowania wizualizacji informacji i zarządzania produktem.

Przypomnijmy, że akronim VUCA opisuje współczesne środowisko biznesowe następującymi charakterystykami:

- Zmienność (ang. *Volatility*)
- Niepewność (ang. *Uncertainty*)
- Złożoność (ang. *Complexity*)
- Niejednoznaczność (ang. *Ambiguity*).

Jakie są więc te inne zmiany w zarządzaniu projektami w środowisku VUCA?

Zmiana roli kierownika projektu i zespołu projektowego

W środowisku VUCA zmienia się rola i zadania kierownika projektu, a także rola zespołu projektowego. Zmiana ta zwłaszcza związana jest z digitalizacją produktów oraz zastosowaniem technologii cyfrowych i IT – w praktyce bowiem wszystkie projekty w tym obszarze są projektami biznesowo-informatycznymi, a także ze złożonością i niepewnością.

W czasach VUCA nie jest już możliwe by kierownik projektu posiadał wystarczającą wiedzę oraz kompetencje biznesowe, produktowe i technologiczne (IT) wymagane przy większości obecnych projektów. Obok kompetencji z zarządzania systemem projektowym coraz większe znaczenie mają kompetencje przywódcze oraz rola lidera. Obecny kierownik projektu to nie tradycyjny menedżer w stylu *„command and control”*, rozdający zadania projektowe oraz kontrolujący uzyskane wyniki. Dla uzyskania efektów biznesowych, a także dla uzyskania zadowolenia członków zespołu projektowego, musi to być obecnie lider z dużymi kompetencjami „miękkimi”.

Obok tradycyjnych zadań w tym obszarze, jak np. budowanie zespołu, komunikacja w zespole i z innymi interesariuszami czy rozwijanie zespołu, do zadań kierownika projektu należą obecnie:

- budowanie systemu wspólnych wartości zespołu i spowodowanie, by te wartości były „motorem” działań i zachowań członków zespołu,
- identyfikowanie wewnętrznych motywacji członków zespołu i dopasowania projektów i zadań do tych motywacji,
- upełnomocnianie osób w zespole i stworzenie środowiska umożliwiającego „wyłanianie” się z zespołu liderów dla poszczególnych tematów i/lub problemów.

Zarządzanie projektem, rozumiane dotychczas jako zarządzanie ludźmi i realizowanymi

przez nich zadaniami, staje się obecnie zarządzaniem całym środowiskiem (systemem) projektowym, rozumianym jako stworzenie i utrzymanie takiego systemu pracy w projekcie, który umożliwia zarówno osiągnięcie celów biznesowych projektu, zgodnych z celami strategicznymi firmy, jak i celów rozwojowych oraz satysfakcji pracowników.

Dla nauki zarządzania projektami oznacza to w praktyce z jednej strony konieczność znacznie szerszego spojrzenia na rolę i kompetencje kierownika projektu – lidera. Z drugiej strony – co chyba jeszcze ważniejsze – konieczność wypracowania odpowiedzi i wskazówek dotyczących pytania: jaka jest droga i metoda „tworzenia" takiego profilu kierownika-lidera projektu oraz jego urzeczywistnienia w praktyce.

Lider, w roli zarządzającego systemem pracy, będący także coachem i wsparciem dla zespołu, to jedna strona medalu. Drugą jest oczywiście sam zespół projektowy. W czasach VUCA zaczęliśmy mówić o samoorganizującym się zespole. Samoorganizujący się, lub też samozarządzający się zespół projektowy to swego rodzaju „ideał", będący podejściem do pracy w zespole – nie tylko projektowym – wskazywanym jako kierunek rozwoju przez takie podejścia w zarządzaniu, jak Management 3.0, Agile, turkus. Taki kierunek myślenia wynika z kilku przyczyn. Po pierwsze, w środowisku VUCA mamy do czynienia z wysokiej klasy profesjonalistami, nazywanymi często „pracownikami wiedzy" (ang. *knowledge workers*). Jednak dla sukcesu projektu konieczna jest współpraca wielu takich specjalistów, gdyż żaden z nich, a także kierownik projektu, nie „ogarnia" samodzielnie całości tematu projektu. Po drugie zaś, stworzenie takiego zespołu specjalistów i danie im swobody – w określonych ramach – czyli granicach – sprzyja ich kreatywności i pomysłowości, a także efektywnej pracy, a tym samym osiągnięciu biznesowych celów projektu.

Jednak to nie tylko „ideał", lecz także coraz częstsza praktyka, zwłaszcza w zespołach i projektach w obszarze IT (*software development*, *product develoment*). W podejściu Scrum nie występuje rola kierownika projektu; są natomiast role: właściciela produktu, Scrum Mastera oraz członka zespołu wytwórczego; w podejściu Kanban występuje rola Service Delivery Managera oraz Service Request Managera oraz zespół realizacyjny. O ile jednak w tych podejściach mowa jest o tym, jak taki zespół ma funkcjonować, to stosunkowo mało mówi się o tym, jak stworzyć taki samoorganizujący się zespół. Najważniejszy chyba problem praktyczny – jaki obserwuje autor – to spowodowanie, by osoby w zespole chciały i potrafiły przejmować coraz więcej odpowiedzialności za realizowane prace, za ich terminowość i zgodność z wymaganiami. Problem niechęci do brania odpowiedzialności bardzo często wiąże się z całym systemem pracy i z kulturą organizacji, na przykład z karaniem za popełnione błędy, z brakiem mechanizmów dostarczania wiedzy i rozwoju kompetencji, czy też z tradycyjną hierarchiczną strukturą. Wszystko to są elementy zarządzania systemem pracy, które powinny być zadaniem kierownika projektu – lidera zarządzającego całym systemem projektowym. Stosunkowo częstsze i chyba łatwiejsze w praktyce jest natomiast wyłanianie się w zespole pojedynczych liderów, zajmujących się konkretnymi tematami lub obszarami projektu.

Lider i samoorganizujący się zespół to w praktyce dwa elementy, które muszą funkcjonować w symbiozie. Jak lider może tworzyć takie zespoły? Co jest niezbędne po stronie zespołu? Gdzie są najważniejsze wyzwania dla tej symbiozy? To kolejne pytania istotne zarówno dla praktyki, jak i dla nauki zarządzania projektami.

Wzrost znaczenia fazy realizacji i uczenia się oraz inna rola i charakter planowania

Tradycyjne zarządzanie projektami bardzo dużą uwagę kładzie na fazę inicjowania i planowania projektu. Przykładem tego jest np. *PMBOK® Guide 6th Edition*, w którym na ogólną liczbę 48 procesów, aż 26 to procesy inicjowania i planowania. Planowanie z określeniem precyzyjnej struktury podziału pracy (zakresu projektu) oraz przypisaniem konkretnych dat startu i zakończenia do poszczególnych zadań projektowych jest odpowiednie dla środowiska o dużej pewności i przewidywalności, jak produkcja czy konstrukcja.

W środowisku VUCA, charakteryzującym się zmiennością i złożonością, takie podejście nie prowadzi do zakładanych efektów biznesowych. Praktyki – zwłaszcza w środowisku projektów digitalnych, informatyczno-biznesowych – czyli środowisku zwinnym (Agile-owym) – są zupełnie inne. Zmiana podejścia do planowania dotyczy w szczególności następujących jego aspektów:

1. „Filozofii planowania"
2. Planowania zakresu
3. Szacowania
4. Harmonogramowania.

Na poziomie „filozofii" planowania myślenie probabilistyczne zastępuje tradycyjne myślenie deterministyczne. Zgodnie z myśleniem probabilistycznym odpowiedź na pytanie o termin dostarczenia produktu projektu powinna brzmieć: mamy 85% szans, że produkt dostarczymy najpóźniej do dnia <data>. W środowisku VUCA po prostu nie wiemy, bez względu na to, czy jesteśmy programistą, inżynierem IT, projektantem, czy marketingowcem, ile dokładnie czasu zajmie wykonanie konkretnego zadania. Problem pogłębia dodatkowo częsta realizacja wielu zadań, zarówno projektowych, jak i zadań operacyjnych.

W świecie zmienności inaczej także wygląda praktyka planowania zakresu. Ze względu na zmienność wymagań i potrzeb klientów, zarówno bezpośrednich klientów projektu, jak i klientów firm, dla których realizowane są projekty, szybkie zmiany technologii, pojawianie się nowych produktów i pomysłów biznesowych, nie jest możliwe zdefiniowanie zakresu *„up front"* i jego późniejsze utrzymanie. Konieczne są więc inne, bardziej zwinne techniki planowania, jak i monitorowania zakresu prac.

Największe zmiany w stosunku do tradycyjnego zarządzania projektami zachodzą w obszarze szacowania i harmonogramowania. Szacowanie zgrubne nadal jest przydatne, jednak szacowanie indywidualnych zadań jest marnotrawstwem. Takie szacowanie nie powinno być wykonywane, gdyż jak pokazuje doświadczenie:

- nigdy nie wiemy, ile czasu zajmie wykonanie indywidualnego zadania,
- szacując prace często tworzymy nierealistyczne oczekiwania,
- do oszacowania dodajemy spory bufor, by być po „bezpiecznej stronie".

Podobnym marnotrawstwem w środowisku VUCA jest szczegółowe harmonogramowanie poszczególnych zadań i określanie dat początkowych i końcowych ich wykonania. Szacunki czasu trwania są bowiem nieprecyzyjne, a rzeczywistość projektowa i tak ulegnie zmianie w stosunku do zbudowanego harmonogramu.

Świat VUCA wymusza inne podejście do planowania projektu oraz do jego realizacji i monitorowania. Już nie precyzyjne planowanie jest najważniejsze dla sukcesu projektu, lecz jak najszybsze uczenie się, zdoby-

Fot. stock.adobe.com

wanie nowej wiedzy i wyciąganie wniosków, zarówno z sukcesów, jak i z porażek. Monitorowanie projektu i uczenie się musi odbywać się na podstawie twardych danych, zebranych w trakcie tego konkretnego, jak i wcześniejszych projektów. Stąd coraz większe znaczenie zaczynają mieć i będą miały w przyszłości te metody zarządzania projektem, które wykorzystują konkretne mierniki do monitorowania oraz prognozowania stanu projektu. Są to zarówno mierniki wynikowe (ang. *lagging indicators*), jak i wyprzedzające (ang. *leading indicators*). Coraz większe zastosowanie będą mieć takie techniki i związane z nimi wykresy jak: diagram skumulowanego przepływu, wykres przebiegu cyklu realizacji, diagram starzenia (ang. *WIP Aging*); natomiast prognozowanie będzie w coraz większym stopniu wykorzystywać symulację Monte Carlo.

Zarządzanie wiedzą i zarządzanie wizualne

Odrębnym zagadnieniem, do tej pory stosunkowo rzadko uwzględnianym w świecie zarządzania projektami, jest zarządzanie wiedzą a przede wszystkim metody uczenia się, jakie mogą być zastosowane w dynamicznym środowisku przez kreatywnych pracowników wiedzy. Są to na przykład metody dotyczące analizy i doskonalenia, wykorzystywane w podejściu Lean.

Wielość i złożoność informacji, charakterystyczna dla środowiska VUCA wymaga także nieco innego podejścia do zarządzania tymi informacjami. Badania funkcjonowania mózgu wskazują, że wizualizacja informacji, ich prezentacja w sposób umożliwiający ich widoczność i niejako „stała obecność" w środowisku projektu, różnego typu wykresy, schematy, czy kolory ułatwiają zrozumienie informacji. Coraz popularniejsze, zwłaszcza w projektach realizowanych metodami zwinnymi, stają się tablice zadań, skumulowanego przepływu, wykres przebiegu cyklu realizacji, różnego typu histogramy. Wizualizacja – w spójny, zintegrowany sposób – informacji dotyczących różnych poziomów zarządzania projektem i zbiorem projektów, dotyczących:

- szczegółowych zadań, realizowanych w poszczególnych zespołach (strumieniach) projektu,
- integracji zadań realizowanych w kilku zespołach (strumieniach) projektowych,
- pakietów roboczych wytwarzanych w projekcie – poziom kierownika projektu,
- projektów składających się na program – poziom kierownika programu,
- projektów i programów – poziom zarządzania portfelem projektów,
- strategii celów strategicznych w powiązaniu z portfelem/portfelami, programami oraz projektami strategicznymi,

ułatwia zarządzanie i podejmowanie decyzji, ogranicza, lub wręcz eliminuje raportowanie, a także stanowi czynnik angażujący ludzi w prace i zwiększa ich motywacje.

Dlatego też zarówno praktyka projektów realizowanych w środowisku VUCA, jak i nauka zarządzania projektami powinny w coraz większym stopniu wypracować, promować i stosować różne techniki wizualizacji danych i informacji. Już obecnie niektóre oferowane na rynku rozwiązania informatyczne wspierające zrządzanie projektami i portfelem projektów, takie jak np. Targetprocess, Kanbanize oparte są właśnie o wizualizację informacji. Prowadzonych jest także wiele prac badawczych dotyczących wizualizacji informacji.

Zarządzanie projektami we współczesnym środowisku VUCA znacznie różni się i będzie coraz bardziej różnić się – co do swojej praktyki, jak i „filozofii" podejścia – od tradycyjnego zarządzania projektami. Zmiany te – moim zdaniem – nie mają charakteru rewolucyjnego, lecz bardziej ewolucyjny, gdyż w gruncie rzeczy dotyczą tej samej materii i tych samych celów biznesowych. Zmiany dotyczą jednak ważnych elementów „filozofii" myślenia o projekcie oraz wielu stosowanych technik i narzędzi.

Miał więc rację Marek Aureliusz pisząc, że *„Życie to zmiana, a świat to wyobrażenie"*.

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.

Fot. stock.adobe.com

Top manager jako Sponsor zmiany – co może pójść nie tak? Część II

Krzysztof Ogonowski

Niniejszy artykuł jest kontynuacją tekstu opublikowanego w sierpniowym numerze „Strefy PMI". Dotyczy przyczyn niedostatecznej efektywności pełnienia przez Sponsorów ich roli w trakcie wdrażania zmian.

Przyjmując pewne uproszczenie można wskazać 3 obszary takich przyczyn:

1. **Świadomość roli Sponsora.**
2. **Kompetencje do pełnienia tej roli.**
3. **Możliwości organizacyjne do skutecznego pełnienia roli Sponsora.**

Pierwszy z nich, czyli świadomość roli Sponsora, został opisany w poprzedniej części. Czas na dwa pozostałe obszary.

Po drugie – czy kompetencje Sponsora, potrzebne w zmianie mogą stanowić wyzwanie dla menedżerów wysokiego szczebla?

Z jednej strony sprawa wydaje się prosta: ABC Sponsora, o którym była mowa w I części artykułu, to nie „*rocket science*". To konkretne działania i zachowania, z którymi każdy menedżer wysokiego szczebla powinien sobie radzić. Praktyka pokazuje jednak coś innego.

Sponsorzy największe wyzwanie widzą w budowaniu koalicji – tak wynika z badań Prosci.

Koalicja dla zmiany oznacza grupę menedżerów, która dąży do wspólnego celu i okazuje jawne poparcie dla projektu nawet wówczas, gdy potrzeby całej organizacji wymuszają istotne zmiany w sposobie działania poszczególnych jej obszarów (BU, zakładów, pionów, działów). Wymaga to czasu, konsekwencji, ale także konfrontacji z osobami, które nie chcą w tej koalicji aktywnie działać na rzecz projektu. Co więcej, wymaga także trudnych rozmów, jasnego stawiania oczekiwań, udzielania feedbacku i wyciągania konsekwencji, gdy ustalenia nie są realizowane. Dla wielu menedżerów wysokiego szczebla stanowi to wyzwanie nawet, gdy sami są bardzo mocno przekonani do projektu.

> Wg badań Prosci Inc., największym wyzwaniem dla Sponsorów w pełnieniu ich roli w zmianie jest budowa skutecznych koalicji wśród najwyższej kadry zarządzającej.

Komunikacja w zmianie – mobilizująca, budująca zaangażowanie, „sprzedająca" zmianę i pokazująca determinację Sponsora, to jedno z jego podstawowych zadań. Tego rodzaju komunikacja, to nie to samo, co przekazywanie informacji o statusie projektu.

Powinna być dostosowana do odbiorców i mobilizować ich do działania, budować zaangażowanie. Tak, jak mówił Jack Welch –

należy wyraźnie pokazywać, dokąd i dlaczego zmierza firma oraz jakie korzyści z tego płyną dla pracowników, a nie tylko dla organizacji. Wielu menedżerów nie widzi takiej potrzeby, wydaje się im, że pracownicy potrzebują **instrukcji**, a nie **inspiracji**. W praktyce jest raczej odwrotnie...

Komunikacja powinna być też regularna, częsta – nie tylko na początku projektu. I to również jest „grzech" popełniany przez wielu Sponsorów. Wydaje im się, że jednorazowy komunikat jest wystarczający – w praktyce tak nie jest.

Co więcej, najskuteczniejszym sposobem komunikacji jest przekaz „twarzą w twarz", a niektórzy Sponsorzy chętniej korzystają z maila, gazetki firmowej czy intranetu. Trudno wyobrazić sobie, że ktoś zainspiruje się do zmiany czytając płomienne memo od Prezesa...

Komunikacja powinna wyprzedzać działania, a nie tłumaczyć je *post factum*. Czasami top menedżerowie zwlekają z komunikacją, gdyż „rozwiązanie nie jest jeszcze gotowe". Za to gdy „już jest gotowe", z reguły jest za późno, ponieważ zwycięża komunikacja nieformalna – plotka, która jest szybsza i niestety silniejsza od informacji oficjalnej, lecz podanej za późno. Dużo lepiej komunikować zmianę etapami i nie czekać na gotowe rozwiązanie, gdyż z reguły niektóre elementy w zmianie nie są pewne aż do końca, do *go live*. Czasem też uzdrawiającą moc ma powiedzenie pracownikom: *„tego jeszcze sami nie wiemy, i wrócimy do was z informacją za X tygodni / gdy zakończymy etap analizy"*.

Do spotkań z pracownikami trzeba być przygotowanym. Doskonałą pomocą są przygotowane wcześniej Q&A, odpowiedzi na potencjalne pytania, dotyczące zmiany. Odpowiedzi udzielane „na gorąco", bez przygotowania są często niewystarczająco przemyślane i narażają Sponsora na zarzut braku spójności w późniejszym okresie – co podważa jego wiarygodność.

Opór wobec zmian to zjawisko powszechne, ale wielu Sponsorów nie docenia jego właściwego znaczenia w procesie zmiany i nie potrafi konstruktywnie nim zarządzać dla dobra wdrożenia.

Trzeba rozumieć, że opór jest naturalny, że wątpliwości nie zawsze wynikają z niechęci do projektu, ale mogą mieć bardzo istotne przyczyny: niezrozumienie istoty i celu zmiany, obawę przed nieznanym, strach przed

Fot. stock.adobe.com

utratą pracy czy choćby wątpliwości co do zasadności wdrażanego rozwiązania – czasami zresztą zupełnie uzasadnione. Poza tym opór nie powstaje w próżni, może być związany z kulturą organizacyjną firmy, negatywną presją zespołu, wcześniejszymi negatywnymi doświadczeniami z wdrażaniem innych zmian czy też nawet z przyczynami pozazawodowymi, np. trudną sytuacją rodzinną. **Opór to feedback**, który jest całkowicie zdrową reakcją i można go wykorzystać dla dobra projektu – jednak nie wszyscy Sponsorzy prezentują takie podejście.

Pokonywanie oporu i zamiana go na zaangażowanie i wsparcie dla zmiany to proces, który trwa w czasie i trudno oczekiwać, że pracownicy od razu „kupią" nowe rozwiązania. Potrzebna jest tutaj cierpliwość, być może należy zaangażować obecnych przeciwników zmiany do wypracowania sposobów jej wdrożenia, aby mieli szansę się z nią zidentyfikować.

Potrzebna jest także autorefleksja ze strony Sponsorów: **„co ja, jako Sponsor robię, aby dać moim pracownikom powód do zaangażowania się w zmianę"**. Badania pokazują, że znacząca część oporu mogłaby być uniknięta, gdyby przyjąć odpowiedni **sposób wdrożenia**. Niestety wielu Sponsorów – czasem zupełnie nieświadomie – wywołuje opór w zmianie swoimi nieodpowiednimi działaniami.

Sponsorzy czasami pracują nad nowym projektem tygodnie, a nawet miesiące. Analizując różne opcje i planując wdrożenie zmiany mają czas, aby się z nią oswoić. Gdy już podejmą decyzję, oczekują, że wszyscy w organizacji **natychmiast** tę zmianę zaakceptują i ochoczo przystąpią do wdrożenia. Irytuje ich to, że ci „wszyscy" także potrzebują czasu – a przecież sami Sponsorzy będąc na początku myślenia o nowym projekcie nie zawsze są do niego przekonani.

> Sponsorzy zazwyczaj pracują nad nowymi projektami tygodnie lub miesiące, zanim je uruchomią. Pomimo tego od pracowników oczekują niemal natychmiastowej akceptacji i zaangażowania do zmian.

Nie zawsze zajmujemy się tymi osobami w zmianie, którymi należy. Paradoksalnie największe wyzwanie płynie ze strony osób neutralnych, czasem mówi się wręcz, że neutralność w zmianie to ukryty opór. A już najtrudniej przekonać Sponsorów, że zagrożeniem dla rezultatów wdrożenia mogą być osoby, które są bardzo za zmianą. Takie osoby nie widzą ryzyk, nie akceptują odmiennego zdania i mogą czasem zniechęcać innych do zmiany swoim bezkrytycznym podejściem do „nowego". W obecnych czasach np. powszechnie wdrażana (i odmieniana przez wszystkie przypadki) digitalizacja budzi opór w sytuacji, gdy zarządzający przestają interesować się tradycyjnymi, „nie-cyfrowymi" lub mniej zdigitalizowanymi produktami i procesami. Osoby w organizacji, które są wynagradzane za dostarczanie wyników z działalności operacyjnej mogą w takiej sytuacji mieć wątpliwości co do zasadności „nowej religii" i mogą zostać skutecznie zniechęcone do zmiany przez jej bezkrytycznych „wyznawców".

Spójność w deklaracjach i w działaniu, to kolejne wyzwanie dla Sponsorów.

W sytuacji zmiany jest ona absolutnie krytyczna, gdyż buduje (lub podważa...) wiary-

godność Sponsora. Anglosasi używają określenia *„walk the talk”* – czyli „zawsze rób to, co powiedziałeś, i sam rób to, czego wymagasz od innych”. Trudno zaangażować pracowników np. do wdrożenia w firmie kultury lean, w której naczelna reguła to koncentracja na dostarczaniu wartości dla Klienta, gdy najwyższa kadra menedżerska sama preferuje hierarchiczność i pilnuje swoich „silosów”. Albo do wdrażania kultury feedbacku, podczas gdy za „zbyt odważne” wypowiedzi czy pomysły można spotkać się z otwartą reprymendą przełożonego.

Syndrom „znikającego” Sponsora.

Menedżerowie najwyższych szczebli nie zawsze potrafią utrzymać swoje wysokie zaangażowanie w trakcie całego projektu. Z reguły następuje „mocny” start, a potem Sponsor zajmuje się innymi priorytetami. Należy mieć świadomość, że działania najwyższej kadry menedżerskiej, promujące projekt powinny być rozłożone w całym jego cyklu życia i zsynchronizowane ze wszystkimi kluczowymi kamieniami milowymi. Wdrożenie dużej zmiany, to nie sprint, tylko raczej maraton i umiejętność „rozłożenia sił” w czasie jest również kluczowa dla skuteczności działania Sponsora.

I wreszcie po trzecie – czy dzięki odpowiedniej organizacji działań Sponsora jego skuteczność w tej roli może być wyższa?

Jak najbardziej. Przyjrzyjmy się czterem aspektom.

Budowanie koalicji.

To także przygotowanie innych do efektywnego zarządzania zmianą. Nie wystarczy mieć koalicję złożoną z menedżerów **wspierających**, potrzebują oni także mieć odpowiednie **kompetencje** do efektywnego przeprowadzenia swoich pracowników przez zmiany. Sam Prezes, nieważne jak zdolny i pracowity, temu zadaniu nie podoła.

Czas na realizację zadań Sponsora i realizacja ich w odpowiednim momencie projektu to kluczowe aspekty organizacji pracy Sponsora.

Po pierwsze potrzebuje on mieć profesjonalną pomoc w przygotowaniu odpowiednich analizy, planów i materiałów, niezbędnych do efektywnego zarządzania zmianą: np. analizy wpływu zmiany na pracowników, analizy gotowości organizacji do zmiany, diagnozy koalicji Sponsorów, strategii zarządzania zmianą, planu komunikacji, materiałów na spotkania z pracownikami i wiele innych.

Po drugie, plany działań dla zarządzania zmianą potrzebują być uspójnione z planem wdrożenia projektu. To praca wymagająca nie tylko kompetencji, ale spokoju i czasu. Sponsor sam tym zadaniom nie podoła.

> Change Manager może być dla Sponsora bardzo skutecznym wsparciem w efektywnym pełnieniu jego roli w zmianie.

Aby te działania zrealizować, warto mieć do pomocy kompetentną osobę (osoby) - Change Managera.

Jest to rola w zespole projektowym, odpowiedzialna za przygotowanie i koordynację realizacji zadań dotyczących zarządzania ryzykami ludzkimi, czyli zarządzania zmianą. Coraz więcej organizacji idzie w tym kierunku, wzmacniając kompetencje zespołów projektowych lub kształcąc dedykowanych do takich zadań specjalistów.

O wiele skuteczniej wdraża się zarządzanie zmianą w projekcie, gdy organizacja korzysta z ustrukturyzowanego podejścia, sprawdzonego w praktyce.

Sponsorzy zmiany mogą pomóc sobie – i wszystkim pracownikom – wdrażając takie metody nie tylko na potrzeby jednego, konkretnego projektu, ale także na przyszłość. W dzisiejszych, turbulentnych czasach umiejętność szybkiego dostosowania organizacji do zmieniającego się otoczenia jest ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. **O skali – i znaczeniu – zjawiska świadczy fakt, że 80% firm z listy Fortune 100 korzysta z metodyki zarządzania zmianą Prosci.** To już jednak temat na osobny artykuł.

Podsumowując – co zrobić, aby być skutecznym Sponsorem zmiany i co może w tym zakresie zrobić kierownik projektu?

Jak widać rola Sponsora zmiany w wydaniu menedżera wysokiego szczebla, to znaczący zakres odpowiedzialności i zadań. Jeśli się do nich odpowiednio przygotujemy, wówczas realizacja ABC Sponsora będzie nie tylko skuteczna, ale również dostarczy wiele satysfakcji – z efektywnego wdrożenia rozwiązań przy wysokim poziomie zaangażowania i faktycznym udziale wszystkich pracowników. Założyciel i współwłaściciel oraz Prezes polskiej firmy, która ma obecnie zasięg międzynarodowy, nazywa Sponsora zmiany w swoje organizacji **inwestorem** – gdyż ten dba o swoją inwestycję. Daje jej nie tylko zasoby i decyzje, ale czas i uwagę. I ze wszystkich sił stara się, aby jego inwestycja przyniosła oczekiwany zwrot. Trudno o celniejsze porównanie.

> Sponsor powinien dbać o swój projekt tak, jak Inwestor dba o swoją inwestycję – nie tylko podejmować **decyzje**, ale przede wszystkim **działania** niezbędne do tego, aby jego inwestycja przyniosła oczekiwany zwrot. Działania te oznaczają bycie „twarzą zmiany” wobec pracowników.

A co powinien zrobić kierownik projektu, aby swojemu Sponsorowi pomóc skutecznie pełnić jego rolę? Właśnie to: **pomóc**. Pomóc zrozumieć potrzebę tej roli, wesprzeć w przygotowaniu do niej, a następnie wesprzeć podczas jej pełnienia: merytorycznie, organizacyjnie, a jeśli trzeba, także logistycznie. Sam lub przez dedykowanego Change Managera. Tak, jak to robi coraz więcej organizacji na świecie, korzystając z metodyk zarządzania zmianą.

Krzysztof Ogonowski

Prezes Silfra-Consulting, BPI Group. Ekspert w zakresie zarządzania zmianą i projektami. Posiada 16 lat doświadczenia we wdrażaniu zmian organizacyjnych, procesowych oraz transformacji biznesowej w największych firmach w Polsce i w Europie m.in. z branży energetycznej, telekomunikacyjnej, finansowej, transportowej oraz usług dla biznesu. Uczestniczył w tworzeniu PMI w Polsce. Jest współzałożycielem ACMP (Association of Change Management Professionals) – globalnej organizacji zrzeszającej praktyków zarządzania zmianą. Jest instruktorem PROSCI w dziedzinie Change Management i pracuje w globalnej sieci ekspertów PROSCI. Od 23 lat jest wykładowcą na Podyplomowych Studiach w SGH oraz na studiach MBA w zakresie wdrażania strategii oraz Project i Change Management.

Fot. stock.adobe.com

Pięć składników zespołu marzeń

Paweł Dąbrowski

To miał być inny tekst. Nie na inny temat, ale napisany w innym duchu i z innym nastawieniem. W ostatnich miesiącach zetknąłem się z wieloma lekkomyślnymi i pozbawionymi jakiegokolwiek sensu przykładami unicestwiania zespołów poprzez pozbawianie ich źródeł motywacji, swobody działania, wsparcia i wielu innych odpowiedników powietrza. W rezultacie doszedłem do wniosku, że przelanie moich doświadczeń na papier być może uchroni innych przed podobnymi nieszczęściami, a przy okazji pozwoli mi na coś w rodzaju terapii oczyszczającej. Pisząc starałem się dobierać słowa z rozwagą i łagodzić wszelkie skrajne emocje, jednak kiedy przeczytałem to, co powstało, ze zgrozą uświadomiłem sobie, że efekt jest zbyt przygnębiający, by dzielić się nim z kimkolwiek. Napisany tekst wylądował w elektronicznej „szufladzie" i w swoim czasie stanie się może fragmentem jakiejś powieści gotyckiej (jeśli takową napiszę). A ja postanowiłem zmienić nastawienie...

Kluczowe znaczenie dla tej jakże śmiałej decyzji miało ukończenie projektu, który niemal całkowicie pochłonął mnie przez ostatnie trzy miesiące. Teraz, kiedy dobiegł on już końca, mogę z pełnym przekonaniem stwierdzić, że było to jedno z najbardziej udanych przedsięwzięć w całej mojej karierze, a stało się tak przede wszystkim dzięki zespołowi, który w nim uczestniczył. Uznałem więc, że zamiast mówić o zabijaniu zespołów, opowiem o tym, co pozwoliło nam skończyć projekt przed terminem, osiągając poziom jakości przewyższający wszelkie początkowe oczekiwania, a przy tym utrzymując wyjątkową atmosferę współpracy i entuzjazmu z tego, co wspólnie robimy. Przy okazji zaproponuję też coś w rodzaju prostej samooceny diagnozującej obecność tytułowych pięciu składników w waszych zespołach (zastrzegając, że podane przeze mnie pytania są przykładowe, a ich lista nie jest kompletna).

Zacznijmy od podstaw

„*First things first*" – niby wiadomo o co chodzi, ale wcale nie jest łatwo przetłumaczyć ten zwrot na polski na tyle zgrabnie, żeby zachować wszystkie jego podteksty. W naszym zespole to, co Piotr Sztompka określa jako „fundament społeczeństwa", czyli zaufanie, pojawiło się od pierwszego kontaktu. Właściwie trudno powiedzieć dlaczego. Może zwyczajnie nie zabrakło nam odwagi, żeby się nawzajem takim kredytem zaufania obdarzyć? A może dodatkowo pomogło nam poczucie odpowiedzialności za składane deklaracje i obietnice? I coś mi się wydaje, że w tym wszystkim nie bez znaczenia była wzajemna, asertywna szczerość, w ramach której nie próbowaliśmy kreować fikcyjnej rzeczywistości, a jednocześnie nie wzbranialiśmy się przed podejmowaniem wyzwań, które miały realną szansę realizacji. Przyznaję, że wymienione powyżej trzy elementy (które można by jeszcze uzupełnić o kilka innych, podobnego sortu) to tak zwane „oczywiste oczywistości". Zastanawiam się jedynie dlaczego tak często brakuje ich w codziennym funkcjonowaniu zespołów w wielu organizacjach? Jestem gotów postawić pieniądze przeciw orzechom, że brak któregokolwiek z tych elementów poważnie ogranicza potencjał zespołu i jest przyczyną wielu nieprzyjemnych i zupełnie niepotrzebnych komplikacji. I tutaj proponuję pierwszą część wspomnianej samooceny zachęcając do tego, żebyście na podane pytania odpowiedzieli uczciwie, nie robiąc „w konia" samych siebie:

- Czy dołączając do zespołu, jego członkowie dają sobie nawzajem kredyt **zaufania** i są gotowi zrezygnować z pozycyjnej ochrony własnych interesów na rzecz wspólnej realizacji nadrzędnego celu zespołu w sposób uwzględniający cele indywidualne członków?
- Czy członkowie zespołu wykazują się **poczuciem indywidualnej odpowiedzialności** za składane obietnice i deklaracje oraz podejmowane zobowiązania – dotrzymują deklarowanych terminów, rzetelnie informują o postępie realizowanych zadań i o pojawiających się zakłóceniach, osią-

gają uzgodniony poziom jakości i wydajności?
- Czy we wzajemnych interakcjach członkowie zespołu wykazują się **szczerym i otwartym podejściem do komunikowania** istotnych faktów, okoliczności, czynników ryzyka, dostępnych opcji oraz ich możliwych konsekwencji?

„First" kojarzy się z tym, co najważniejsze, ale oznacza również „najpierw". W ten sposób dochodzimy do kolejnego składnika sukcesu naszego zespołu.

Communicare necesse est

W trakcie szkoleń zahaczających tematycznie o umiejętności interpersonalne często proponuję uczestnikom ćwiczenie polegające na zidentyfikowaniu przyczyn nieefektywności zespołów. Zawsze i bez wyjątku za jedną z takich przyczyn uznają brak skutecznej komunikacji. Częścią ćwiczenia jest zaproponowanie działań, które pozwalałyby rozwiązać dany problem. W przypadku skutecznej komunikacji jednym z najczęściej proponowanych rozwiązań jest przeprowadzenie spotkania otwierającego nastawionego na doprecyzowanie celów, podsumowanie kluczowych faktów i udzielenie odpowiedzi na pytania oraz wątpliwości dręczące członków zespołu. Równie często podkreśla się konieczność starannego zaplanowania komunikacji, zauważając przy tym, że taki plan powinno poprzedzać zrozumienie potrzeb informacyjnych różnych interesariuszy. Pytam wtedy, czy uczestnicy robią to wszystko w swoich zespołach i nagle okazuje się, że jest to jedno z tak zwanych niewygodnych pytań. Bo przecież nie ma czasu, bo presja, bo inne rzeczy ważniejsze, bo szef nie pozwala. Schemat zawsze jest ten sam – wiem, że coś jest ważne, ale zły świat uwziął się na mnie i we wszystkim mi przeszkadza, wszystko psuje.

W moim ostatnim projekcie nie przejęliśmy się spiskującymi przeciwko nam siłom zła i po prostu zrobiliśmy to, co wszyscy uważaliśmy za ważne. Nie zwracając uwagi, że wymaga to czasu i wydaje się nieproduktywne. Warsztatowe spotkanie, którym rozpoczęliśmy projekt pozwoliło nam między innymi doprecyzować wzajemne oczekiwania, wyjaśnić czego każda ze stron oczekuje od projektu i od pozostałych uczestników, wymienić się pomysłami i preferencjami związanymi ze sposobem jego realizacji, ustalić na czym dokładnie polegają nasze role, w jakich obszarach mamy swobodę działania, a gdzie musimy dopasować się do ograniczeń, na które nie mamy wpływu. Co więcej, udało się nam również wypracować pierwsze ważne efekty merytoryczne potrzebne w dalszej pracy przy projekcie. Wzajemne poznanie potrzeb informacyjnych umożliwiło nam też staranne zaplanowanie przepływu informacji na cały projekt. Spotkanie przedłużyło się poza wszelkie planowane granice i wszyscy musieliśmy zmienić popołudniowe plany tamtego dnia. A mogliśmy wrócić do domu wcześniejszym pociągiem... Tyle, że później jeździlibyśmy pewnie pociągami w tę i z powrotem wielokrotnie częściej...

W kontekście pierwszych działań i komunikacji w zespole, zastanów się:
- Czy zespół rozpoczął od starannie przygotowanego **spotkania otwierającego** (lub kilku spotkań otwierających związanych z różnymi aspektami projektu), w którym uczestniczyły wszystkie istotne dla danego tematu osoby, pozwalającego między innymi na przekazanie istotnych informacji o projekcie, ustalenie kluczowych faktów, w tym ograniczeń i założeń towarzyszących projektowi, ustosunkowanie się do pytań, wątpliwości i obaw członków zespołu?
- Czy definicje ról członków zespołu oparto na starannym **rozpoznaniu ich potrzeb informacyjnych i komunikacyjnych**?
- Czy **zaplanowano komunikację** i przepływ informacji (w tym przekazywanie statusów, ryzyk, zagadnień, propozycji zmian, pomysłów usprawnień, decyzji oraz innych informacji) w sposób uwzględniający rozpoznane potrzeby informacyjne i komunikacyjne?

Łaciński tytuł tej części to parafraza rzekomych słów Pompejusza. Nie ja ją wymyśliłem, ale nie widzę nic złego w wykorzystywaniu pomysłów innych, jeśli są to pomysły trafione. Wszak właśnie w ten sposób tworzy się „najlepsze praktyki". Pozwala na to świadoma, otwarta i starannie zaplanowana komunikacja, która jednocześnie otwiera drzwi do kolejnego składnika zespołu marzeń.

Nie ma motywacji bez gratyfikacji

Trudno wyobrazić sobie sytuację, w której ktokolwiek z nas zaangażowałby się w coś, do czego brakuje mu motywacji. Kiedy zaczynam rozmowę na temat źródeł motywacji często słyszę „nareszcie będzie o konkretach!" (czytaj: „o kasie"). Prędko jednak okazuje się, że wcale nie zawsze i nie tylko chodzi o pieniądze. Nie próbuję umniejszać ich znaczenia, ale wygląda na to, że odpowiednie wynagrodzenie (wraz z kilkoma innymi elementami, które Frederick Herzberg nazywa „czynnikami higienicznymi") to w większym stopniu wyzwalacz mechanizmów motywacyjnych, niż motywator sam w sobie.

Na poziomie ogólnym odpowiedź na pytanie o źródła motywacji jest prosta. Motywować będzie nas to, co może dać nam korzyści, czyli coś co pozwala nam zaspokoić nasze potrzeby. Stąd blisko już do iście epokowego odkrycia, że może warto poznać potrzeby tych, których motywacja (oraz wynikające z niej zaangażowanie) jest nam potrzebna. Poznać i dopasować do nich motywacyjną „dźwignię". Niestety, również i tego elementu w praktyce notorycznie brakuje w wielu zespołach i organizacjach. W naszym projekcie wzajemne poznanie potrzeb i indywidualnych oczekiwań oraz celów każdej ze stron pozwoliło nam starannie zaplanować takie podejście do realizacji projektu, w którym mogliśmy te potrzeby uwzględnić. Wiedzieliśmy, że z formalnych względów musimy trzymać się narzuconego umową terminarza głównych kamieni milowych związanych z trzema głównymi komponentami finalnego produktu projektu, ale wszystko to, co i w jaki sposób działo się pomiędzy tymi kamieniami milowymi dopasowaliśmy do wzajemnych oczekiwań. Główne fazy podzieliliśmy na bardzo krótkie iteracje starając się, by produkty tych iteracji stanowiły w miarę możliwości zamknięte obszary prac, do których nie trzeba będzie później wracać. Pozwoliło to rozłożyć w czasie nakład pracy po obu stronach i rozładować „wąskie gardła" związane z odbiorami. Dzięki temu zmniejszyliśmy ryzyko przedłużających się odbiorów i znacznie przyspieszyliśmy możliwość reagowania w sytuacjach, kiedy efekty naszej pracy odbiegały od oczekiwań. Uzgodnienie wszystkich tych „czynników higienicznych" zajęło nam w trakcie warsztatu otwierającego sporo czasu. Warto było jednak ten czas poświęcić, bo w ten sposób stworzyliśmy sobie warunki, w których członkowie naszego zespołu mogli odnaleźć swoje własne, preferowane źródła motywacji. Dla jednych była to możliwość rozwoju i zdobycia nowej wiedzy, czy doświadczeń. Dla innych – możliwość odnalezienia się w roli lidera i koordynatora. Jeszcze inni mogli w spokoju skupić się na swoich zadaniach i odnaleźć motywację w samej pracy.

Z obszarem motywacji związane są następujące pytania:
- Czy zespół ma oraz wykorzystuje możliwość samodzielnego i wspólnego zaplanowania **własnego podejścia** do realizacji po-

wierzonych mu zadań, dysponując realnym upełnomocnieniem oraz jasno określonymi obszarami odpowiedzialności?
- Czy określono i zakomunikowano zespołowi **nadrzędny cel** jego działań (powód utworzenia zespołu), który zespół przyjął i zaakceptował?
- Czy określono **szczegółowe cele operacyjne** związane z działaniami zespołu w sposób pozwalający uczestnikom dostrzec możliwość realizacji własnych potrzeb i celów indywidualnych?

Nawet najbardziej zmotywowany i zaangażowany zespół prędzej, czy później zderzy się ze ścianą, jeśli zabraknie mu potrzebnych do realizacji projektu kompetencji. I tu pojawia się kolejny element układanki.

Z próżnego i Salomon nie naleje

To nie był pierwszy tego typu projekt jaki realizowaliśmy. Mieliśmy w związku z tym dużo pewności siebie i nie mieliśmy większych wątpliwości, że jesteśmy w stanie zrealizować go na bardzo wysokim poziomie jakościowym. Na szczęście dla nas (i nie tylko dla nas), nie pozwoliliśmy naszej pewności siebie przerodzić się w arogancję. Nie uważaliśmy wątpliwości, uwag i pytań za próbę podważania naszych kompetencji. Nie traktowaliśmy naszych pomysłów jako bezwzględnie najlepszych tylko dlatego, że są bardziej „mojsze". Nie próbowaliśmy też ukrywać pewnych niedostatków merytorycznych w obszarach, które były bardzo ściśle związane ze specyfiką biznesu naszych odbiorców. Jestem przekonany, że właśnie dzięki temu mogliśmy na każdym etapie projektu liczyć na ich wsparcie i bardzo zaangażowaną współpracę. W przeciwieństwie do częstych sytuacji, w których relacje dostawcy i klienta bardziej przypominają wojnę pozycyjną, my nie przestaliśmy być jednym zespołem. Na każdym kroku poszukującym synergii, komplementarnym w wymiarze umiejętności, wiedzy i doświadczenia. Wielokrotnie też przekonywaliśmy się, że nawet najwyższy poziom kwalifikacji merytorycznych w zespole nie wystarcza, jeśli brakuje umiejętności interpersonalnych i zdolności rozwiązywania problemów. Okazują się one bezcenne właśnie wtedy, kiedy zespół napotyka na problemy merytoryczne, a takich nie brakuje w żadnym projekcie.

- Czy zespół dysponuje (bezpośrednio lub pośrednio) wszystkimi **kompetencjami merytorycznymi** potrzebnymi do realizacji działań w projekcie?
- Czy członkowie zespołu posiadają **kompetencje interpersonalne** w takich dziedzinach jak: komunikacja (na przykład kompetentne słuchanie, przekazywanie informacji zwrotnych, parafrazowanie), rozwiązywanie konfliktów, wywieranie wpływu, czy podejmowanie decyzji?
- Czy zespół dysponuje współdzielonym potencjałem i zdolnością **skutecznego rozwiązywania problemów**?

To już prawie wszystko, ale jestem pewien, że nie odnieślibyśmy tak spektakularnego sukcesu bez jeszcze jednego składnika.

Wielkość ma jednak znaczenie

Potraktowanie tego składnika jako drugorzędnego byłoby sporym błędem. Bez niego wcześniej wymienione składniki albo w ogóle by się nie pojawiły, albo miałyby znacznie słabsze oddziaływanie. Jest to zresztą obserwacja, którą potwierdzają chyba wszystkie moje doświadczenia projektowe – jeśli oczekujemy od zespołu ponadprzeciętnych wyników, to w żadnym wypadku nie powinniśmy dopuścić do tego, by jego liczebność przekroczyła graniczny poziom małego zespołu. Jeśli przyjąć, że wszystkie inne zmienne są na porównywalnym poziomie, średnie zespoły niemal zawsze okażą się mniej efektywne niż małe zespoły, a duże zespoły – mniej efektywne niż średnie. Osobiście uważam, że taką graniczną liczebnością jest 5 lub 6 osób (zależnie od branży, typu projektu, spoistości zespołu i kilku innych czynników). We wszystkich projektach angażujących większą liczbę osób powinniśmy tak organizować pracę (i wykonujące ją zespoły), aby ich liczebność nie przekraczała tego poziomu.

Specyfika i skala naszego projektu nie wymagała bardzo dużej liczby uczestników. Sądzę, że wiele projektów o podobnej skali w ogóle nie uważa za potrzebne zadanie sobie pytania, czy naprawdę wszyscy powinni kontaktować się ze wszystkimi, uczestniczyć we wszystkim i być powiadamianym o wszystkim. Wydaje się, że szkoda czasu na organizowanie zespołu, w którym jest dziesięć, czy piętnaście osób; że nie przyniesie to żadnych wymiernych korzyści. W naszym projekcie zadaliśmy sobie trud bardzo precyzyjnego zdefiniowania ról, wzajemnych zależności i każdego kanału komunikacji w projekcie. W rezultacie każdy z uczestników projektu mógł realizować swoje zadania funkcjonując w relacji z dwoma, trzema lub maksymalnie czterema innymi osobami. Zdaję sobie sprawę, że w miarę wzrostu złożoności projektu wypracowanie takiej struktury staje się dużym wyzwaniem, ale korzyści jakie ona daje, są nadzwyczajne i warte każdej inwestycji.

Zadaj sobie następujące pytania dotyczące struktury organizacyjnej zespołu:

- Czy starannie, przejrzyście i spójnie zdefiniowano **role w zespole**, uwzględniając potrzeby i preferencje członków zespołu i zyskując ich akceptację tych ról?
- Czy zdefiniowano w zespole istotne **kanały komunikacji i relacji służbowych** uwzględniając specyfikę i potrzeby projektu?
- Czy strukturę organizacyjną projektu zdefiniowano tak, że każdy z członków zespołu funkcjonuje w ramach małej, najwyżej 6-osobowej grupy"?

Podsumowanie

Po pierwsze, współdzielone wartości i podstawowe reguły opierające się na fundamencie zaufania, szczerości i odpowiedzialności.

Po drugie, świadoma komunikacja.

Po trzecie, zaangażowanie osiągane dzięki zindywidualizowanemu podejściu do motywacji.

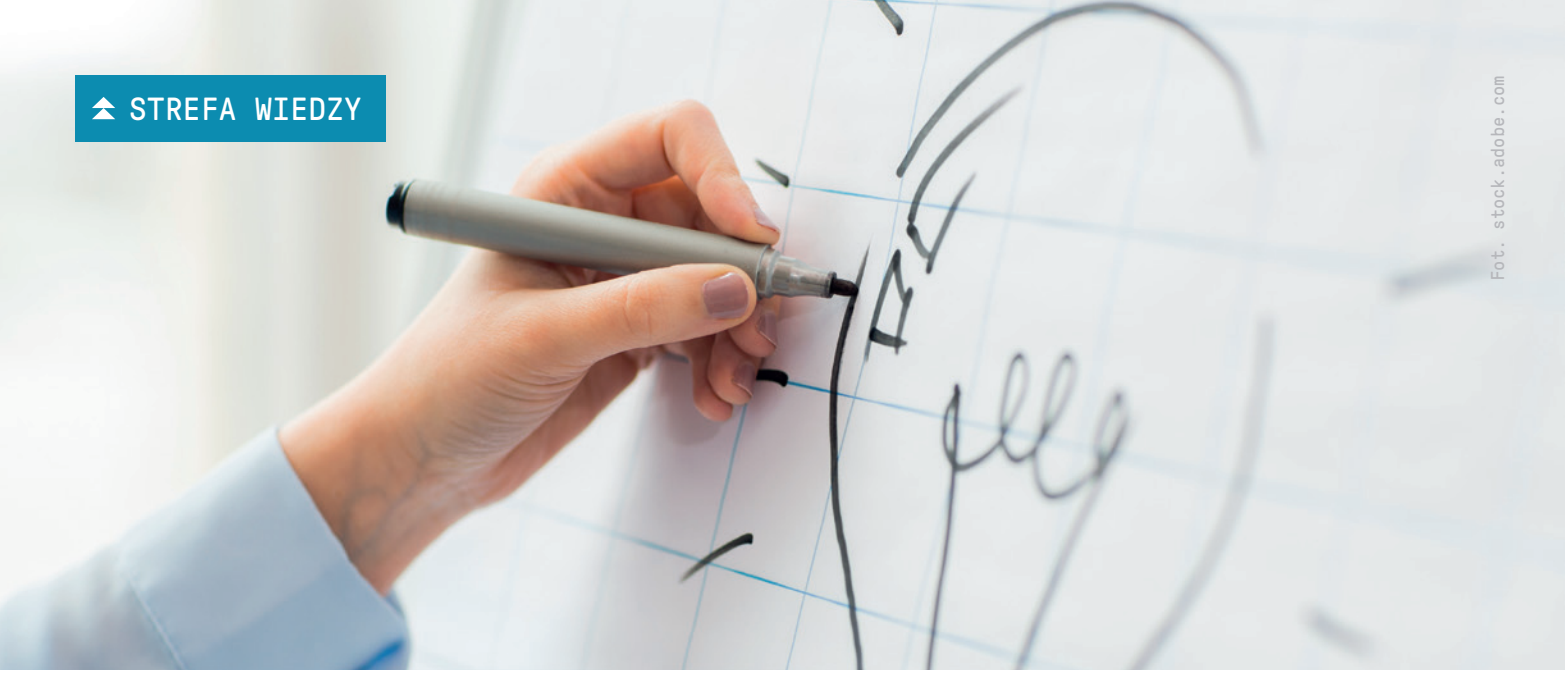
Po czwarte, znajomość i maksymalne wykorzystanie posiadanej przez zespół puli komplementarnych umiejętności.

Po piąte, dopracowana i maksymalnie uproszczona struktura ról oraz wzajemnych zależności.

Tylko tyle i aż tyle, by stworzyć zespół marzeń. Szczerze Wam tego życzę w Waszych projektach, zwłaszcza że na każdy z tych elementów macie bezpośredni wpływ. A jeśli już takie zespoły znaleźliście dbajcie o nie, bo to prawdziwy skarb. Jakże rzadko spotykany.

Paweł Dąbrowski
PMP, CBAP, PRINCE2 Practitioner

Posiada ponad 20-letnie doświadczenie jako kierownik projektu, facylitator, trener oraz analityk i konsultant biznesowy. Angażuje się w projekty edukacyjne, projekty optymalizacji procesów biznesowych, wdrożenia standardów i metodyk zarządzania projektami oraz analizy biznesowej. Przeprowadza audyty i badania projektów na różnych etapach realizacji. Autor polskiego wydania PMBOK® Guide. Jeden ze współzałożycieli polskiego oddziału stowarzyszenia IIBA®. Obecnie w firmie WHITECOM prowadzi szkolenia oraz projekty doradcze i wdrożeniowe.



Fot. stock.adobe.com

Rysowanie – moda, czy nowa jakość (współ)pracy?

Jolanta Łabędzka-Benisz

***Graphic recording, sketchnoting, video scribe, visual thinking,* infografika, flipowanie, facylitacja graficzna... Słowa *„graphic" i „visual"* pojawiają się ostatnio często i w różnych kontekstach. Skąd to się wzięło? Dlaczego cieszy się taka popularnością? Czy coś w tym jest, czy to tylko moda?**

Teoria podwójnego kodowania

Zacznijmy od podstaw naukowych. Allan Paivio, profesor psychologii z University of Western Ontario, w swoich pracach i badaniach skupiał się na ludzkiej pamięci, wyobraźni, języku i poznaniu. Największe uznanie zyskał jako twórca ***dual-coding theory***, koncepcji podwójnego kodowania (Allan Paivio, 2012).

> Podwójny sposób kodowania sprzyja rozumieniu, pamiętaniu i przywoływaniu określonych treści. Informacje przesyłane na dwa sposoby uzupełniają się, a ich kodowanie jest prostsze i bardziej efektywne. Dzieje się tak wtedy, kiedy tekst i obrazy współgrają, tworząc jednoznaczne skojarzenia.

Według tej teorii czytany tekst jest przyswajany na dwóch poziomach, w **dwóch odrębnych systemach: słownym i obrazowym**. Systemy te uzupełniają się i generują, każdy z osobna, określony sens. Jeżeli jeden system zostanie uruchomiony, automatycznie inicjuje reakcje drugiego systemu. Jeśli pewne informacje zostaną zapomniane w jednym systemie, nie powoduje to zmniejszenia ogólnej możliwości rozumienia, ponieważ informacje są pamiętane i wydobywane z drugiego źródła.

Wnioski z teorii

Wynika z tego, że jeśli przekazujemy informacje na dwa sposoby, czyli słownie i przy pomocy obrazków, odbiorca lepiej i na dłużej zapamięta znaczenie naszego przekazu. Nie ma tu podziału na „wzrokowców" i „nie wzrokowców". Każdy, kto dostanie taką podwójnie zakodowaną informację zapamięta ją lepiej. Nie mówimy więc o rezygnacji ze słów, lecz o wzbogaceniu słów o obrazy, którymi mogą być symbole, wykresy, diagramy itp.

Gdy chcemy przekazać uczestnikom dyskusji swój sposób myślenia, pokazać co jest ważne i mieć pewność, że skupiają się na właściwym elemencie, to jednym z lepszych (jeśli nie najlepszym) sposobem jest wzbogacenie przekazu słownego rysunkami. I to nie przypadkowymi, lecz ściśle związanymi z przekazywanymi informacjami.

Rysowanie sprawia, że wszystko staje się oczywiste

Jeśli nie potrafię czegoś zobrazować, nie mogę też tego zrozumieć.

Albert Einstein

Celem rysowania nie jest więc uproszczenie określonych koncepcji, ale ich wyjaśnienie. Próba wyjaśnienia złożoności różnorodnych problemów za sprawą tylko słów często maskuje ukryte powiązania i sprawia, że ignorujemy związki nieliniowe. Rysując, zmuszamy ukryte wzorce do ujawnienia się, co z kolei sprawia, że dostrzegalne stają się rozwiązania wcześniej niewidoczne. Widząc rozmieszczenie określonych przedmiotów, wiemy, jak mogą one do siebie pasować, jak będą wchodziły ze sobą w interakcje. Jeśli potrafimy znaleźć lub stworzyć obrazy opisujące to, o czym myślimy, możemy być pewni, że inni ludzie będą w stanie zobaczyć to samo.

Rysowanie pomaga dzielić się informacją

Umysł wierzy w to, co widzą oczy i co słyszą uszy.

Harry Houdini

Obrazy są najszybszym sposobem wprowadzenia nowej koncepcji do mózgu. Kiedy widzimy coś prostego i jasnego, nasz mózg uznaje to za interesujące na długo przedtem, zanim świadomie zdamy sobie sprawę, że w ogóle na to patrzymy. Oto kolejny argument przemawiający za posługiwaniem się rysunkami: rysowanie niezwykle skutecznie pomaga nam samym w znajdowaniu odpowiedzi, oraz pomaga innym wyraźnie zobaczyć to, o co nam chodzi.

Rysowanie angażuje

Rysowanie ma jeszcze inne zalety. Do dziś dnia pamiętam, gdy jako dziecko oglądałam w telewizji profesora Wiktora Zina rysującego dęby rogalińskie. Nie dlatego, że bardzo interesowały mnie dęby, ale dlatego, że nie mogłam oderwać wzroku od ręki, spod której wychodziły obrazki. Po kilku kreskach było już widać liście, gałęzie, promienie słońca. Ręka rysująca przyciąga wzrok, wzbudza zainteresowanie, angażuje... Czy nie o to właśnie nam chodzi, gdy idziemy do sponsora z propozycją, do której chcemy go przekonać? Albo kiedy rozpoczynamy ważne (dla nas) przedsięwzięcie i chcemy zainteresować nim interesariuszy? Lub gdy chcemy osiągnąć skupienie, zrozumienie i zaangażowanie podczas rozmowy o wymaganiach systemu...? Rysowanie jest tym elementem, który pokazuje nasze pojmowanie tematu i osobiste zaangażowanie, a także pozwala nawiązać lepszy kontakt z naszymi odbiorcami.

Rysowanie to sposób myślenia

Myślenie wizualne, jak opisuje to Dan Roam w swoich książkach, to proces, który zachodzi w naszej głowie mniej lub bardziej świadomie. W procesie tym wyróżniamy 4 kroki:

- **Patrz** – ten krok zachodzi bez udziału myślenia
- **Zobacz** – zauważamy elementy dla nas istotne
- **Wyobraź sobie** – myślimy, jak przedstawić to co zobaczyliśmy
- **Pokaż** – sprawdzamy, czy nasi odbiorcy zobaczą to samo.

Myślenie wizualne jest więc sposobem na stworzenie efektywnego, interesującego przekazu z wykorzystaniem rysunków. Nie skupia się na narysowaniu wszystkiego, co chcielibyśmy przekazać, ale na wybraniu tego co najważniejsze. Posługujemy się tu:

- **słowem** – to jest podstawa naszego przekazu,
- **symbolami (ikonami)** – ułatwiającymi zapamiętywanie,
- łącznikami – tworzącymi struktury przestrzenne, logiczne, chronologiczne,
- **postaciami** – dodającymi czynnik ludzki i pozwalającymi na bardziej osobiste podejście.

Można (a nawet należałoby) stosować je wtedy, gdy chcemy zaprezentować swój punkt widzenia, kogoś przekonać, czegoś nauczyć, wzbudzić zainteresowanie, wyjaśnić, zaangażować. Warto, by pojawiało się na zebraniach, spotkaniach, szkoleniach.

Rysunek w biznesie

Jak wykorzystać rysowanie w działaniach biznesowych? Zacznijmy od tego, że rysunek musi służyć celowi, który sobie stawiamy, i pełnić pożądaną przez nas funkcję. Ma wyjaśniać, pomagać w zrozumieniu, ale też uatrakcyjniać przekaz. Można by powiedzieć, że nie każdy ma zdolności rysunkowe, więc nie jest metodą dla każdego – ale nie o zdolności tu chodzi. Ważne jest to, co się dzieje naprawdę. Nie chodzi o ładne kreski i perfekcyjne ikonki, ale o klarowność przekazu i uczestnictwo w czymś, co dzieje się na naszych oczach. To są elementy, które przyciągają i wzbudzają zainteresowanie. Jak pisze Dan Roam, ludzie lubią oglądać rysunki wykonane przez innych – odbiorcy lepiej reagują na odręczne rysunki niż na nawet dopracowaną w każdym szczególe prezentację. Dlaczego? Spontaniczność i niedoskonałość odręcznych rysunków powodują, że są one mniej onieśmielające i zachęcają do większego zaangażowania. Jeśli chcemy zachęcić do reakcji – rysujmy.

Co przeszkadza?

Jeśli jeszcze nie rysowaliśmy, mamy zapewne dużo obaw. Przeszkadza nam nasza własna niecierpliwość – chcielibyśmy zabłysnąć już za pierwszym razem. Niektórych mogą sparaliżować obawy o to, co będzie gdy się pomylą? Jeśli kwadrat nie będzie wystarczająco kwadratowy, a kółko wystarczająco okrągłe? W takich momentach warto powiedzieć do publiczności „umówmy się, że to jest kwadrat, który symbolizuje...". Rysuję krzywe pudełko i mówię: „w tym pudelku jest nasz produkt". Wszyscy rozumieją o co chodzi i to jest najważniejsze. Pamiętajmy, że nie tworzymy sztuki, tylko szukamy porozumienia.

Od czego zacząć?

Najprawdopodobniej każdy z czytających ten artykuł narysował w życiu niejeden wykres, diagram czy strukturę. Jeśli tak, to mamy dobry początek. Weź więc pisak do ręki i zacznij od rysowania prostokątów, trójkątów, kółek i strzałek. Pamiętaj, nie musisz tworzyć ilustracji czy kompletnych rysunków. Wykorzystuj elementy wizualne, takie jak strzałki i łączniki (do prezentowania procesów i zależności), ramki (do podkreślania najważniejszych informacji), punktory (do wyliczania), kółeczka z minami w stylu emotikonek (do pokazywania emocji), chmurki (do cytowania), wykresy (do pokazywania ilości i zależności), wykorzystuj różne kolory (zaznaczając to co jest ważne lub inne).

Zacznij od ogólnej koncepcji tego, co chcesz przekazać. Zastanów się, do kogo będziesz mówić i jakie skojarzenia mogą trafić do Twoich odbiorców. Pomyśl jakie symbole pomogą zapamiętać to, co masz do przekazania. Znajdź te symbole w Internecie i spróbuj je przerysować na pojedynczych karteczkach. Potem ułóż je na kartce papieru. Narysuj całość. Jeśli boisz się rysowania na żywo, przygotuj wcześniej symbole na karteczkach i użyj już gotowych rysunków. Eksperymentuj – pierwszy pomysł nie zawsze jest najlepszy. I pamiętaj – najtrudniej jest zacząć, a potem już pójdzie.

Na koniec kilka rad:

- Mówiąc, rysuj (albo pokazuj rysunki).
- Pamiętaj, żeby rysunki odpowiadały temu, o czym mówisz.
- Rysunki powinny być proste i jednoznaczne.
- Nie rysuj wszystkiego, a jedynie to co najważniejsze.
- Jeśli rysunek jest skomplikowany, objaśnij go.
- Jeśli Twoja koncepcja jest złożona, rysuj ją krok po kroku.
- Twórz rysunki w odpowiedniej kolejności.
- Rysunek nie musi być idealny, ale ma być czytelny i zrozumiały.
- Mniej, znaczy więcej. Niech rysunek nie zabije treści.
- Myśl – to jest najważniejsze!

Jolanta Łabędzka-Benisz

Specjalistka w dziedzinie zarządzania projektami, współpracująca z firmą OMEC (www.omec.pl). Swobodnie porusza się w różnych podejściach metodycznych, doradzając wybór najlepszych rozwiązań dopasowanych do branży, organizacji i projektu. Promotorka zwinnego stylu zarządzania. Akredytowany trener, doświadczony facylitator i autor warsztatów szkoleniowych, uwzględniający podczas pracy nie tylko cele biznesowe, ale także ludzi, interakcje między nimi oraz ich potrzeby.

Fot. stock.adobe.com

The forgotten art of expectations management

Rodolfo Martins

You are on the phone, stuck in a report meeting already exceeding the scheduled timeframe, listening to your Customer's comments about monthly results and thinking on the next meeting round starting in the sequence. As if all that weren't enough, new instant messages pop on your screen: it is asking you to provide yet another "as soon as possible" actions to the project stakeholders. Sounds familiar to you? I guess so.

The hectic professional life we've been leading today demands from us, like never before, an appropriate approach for taking care of different equally important responsibilities in a multi-thread environment and trying to satisfy increasingly growing demands, regarding employee's productivity and performance and managing expectations in the best way possible.

Mastering such approach is not an easy task especially when fatigue, bad-mood, health or any other personal issues start taking its toll and the right work-life balance has been disturbed losing the desired state of equilibrium. While these are common effects and we are aware of its root causes, most of us struggle to deal with them limiting ourselves to the just complaint – instead of holding expectations for a while and start checking for alternatives or understanding the circumstances involved.

Some time ago, I was expecting to receive from a friend of mine some important board numbers (asked the day before) to be shared with the CEO board in two days. I was eager to get them as soon as possible in order to let me have spare time to prepare the presentation – and since I had no response, I took the phone and asked him at which point of the report he was working. To my surprise, he had no clue on what I was talking about – since he didn't catch up his emails yet. Of course, frustration got me and I kindly asked him to prioritize my request. Thirty minutes later, I received the data as well as a late meeting update, postponing the presentation to the next week. Obviously irritation and disapointement is a natural or (to say it better) automatic reaction coming from frustrated expectations but is it actually the right answer?

Did I say "chronic complainer"?

Of course, complaining is part of our human nature (who can stumble kicking hard into a rock and keep a smile into his face, right?) and also some kind of a social habit – like

sharing your thoughts about the weather to break the ice, for example. The deal about complaining is that no one says you can't complain from time to time to get something off your chest to relieve the stress – but it is important to watch out and don't become an infamous chronic complainer kind, that kind of person who we usually avoid at all cost and in which not only affect others, but uselessly drains himself of energy for whining instead of changing the unwanted situation – like a lost boat drifting away, headed out static to circumstances, instead of paddling seeking for change or a different land.

Let's take, for example, this research ordered by Brands2Life in partnership with LinkedIn. Around 79% of the Brazilian workers interviewed (I took as an example my home country, Brazil) prefer to stay as-it-is in their jobs and don't apply for new opportunities since they consider that the new challenges involved might be worse than the present job they're performing. The study goes further and suggests that 63% of people rather stay unhappy in the same company doing the same thing than look for new opportunities that could either fit better their skills.

Can you see the static boat we were talking about?

It's fair to say that "beggars" (by beggars I mean the persons who stay dependent on the circumstances) can't be "choosers" as the saying goes and as the above poll showed. In a world eager for positive outcomes and professionals equipped with adapting-skills, for sure action and proactiveness work better.

Become a chooser!

What if, instead of complaining, quitting or staying helplessly in a no-win situation, you would choose to be a chooser? The first real step becoming such a person is trying to get rid of biases, pre-judgments and above all of the self-indulgence. Looking around carefully, paying attention to listening more and trying to find between the pros (the easy part) and the cons (the hard part) a balance capable of giving your valuable arguments the proper tone. Note that the chooser uses arguments in exchange for been used and abused by complaints.

When we start learning this first step, we become able to hit the break from the typical rush and instead of just address things automatically, we slow down a little bit, allowing us to start better-accepting differences, and also, sharp our capacity to argue with the right arguments, context, and facts.

Is the expectation the root of all headaches?

Not necessarily. But also not wrong – since in most of the time, we are the main guilty ones responsible to condition ourselves into a routine eager to deliver fast, ask for results quickly and associating this a synonym of effectiveness.

This in fact, not necessarily fits effectiveness: we may be simply bothering others because of our conditioned mindset than being super pro-active project managers. Therefore it is reasonable to state that our behavior directly influent the project (and the beloved life-balance we're looking for) and also the stakeholders, since we become start to be demanding, expecting from others the same effort or compromise we adopt to ourselves.

The bottom line: in the end, our expectation generates expectations into other's behavior and in what or how they can contribute.

If it is difficult to handle our own expectations, how to handle others?

First, we need to understand who the main stakeholders involved are and identify, at a very first glance, their expectations, needs, interests, and apprehensiveness.

A good practice is to create a list, a private list (property of the project manager only), showing the main stakeholders involved, their roles, and the level of influence, giving the project manager key characteristics and hints to guide the approach to each of them.

It is vital to understand the chain of people involved directly or indirectly, those who can influence the project somehow, and even those not directly connected to the project. This map should involve not only the main stakeholders and working peers, but, as a risk and management exercise, should exceed the usual project boundaries – e.g., thinking how a project for a construction plant may impact the local community with noise and the waste generated in the surroundings and the environment.

It is interesting also to plan how teams should connect to work together, the strategy (individual, in groups, or both) to break resistance and lead to engaging everyone successfully.

The project manager must comprehend the local environment in which the project takes place: a very conservative financial company has the staff, the willingness to take risks, and the management approach a way different from a technology start-up, for example.

The full picture shows that the stakeholder is a unique and peculiar individual influencing the project in different ways – demanding from the project manager, study, discipline, and resilience to define the most assertive and efficient approach for each project. In summary, common sense, resilience, and patience are undoubtedly a great asset to manage expectations.

Therefore, slowing down the pace for a while to get more focused and assertive insights refers often to let spreadsheets and KPI´s aside for a while and invest more in the sometimes forgotten art to be really engaged to connect more to people, their ways of working and its individual needs.

This kind of connection, human, not predictable, full of complexity but at the same time so important and sometimes underrated – probably can will be the one responsible to give to the PM the best approach and that fantastic differential you´re looking for to achieve not only people´s, but also project expectations.

Rodolfo Martins

Trilingual Senior Project Manager for Business and Technology with 13 years experience leading strategic Global projects in Private and Public Companies of Services (Banking and Education), Chemical (Dermocosmetics and Sanitary) and Industrial (Technology, Food and Automotive Parts) for Multinational Companies such like HSBC, Dell, Pearson, IBM, Unilever, Goodyear and more. Academic background presents a Higher Degree in Communication and post-graduations in MBA in Project Management, MBA in Business Strategy and Management and also MBA in Marketing plus CSM, SFC, SFPC and DEPC Certifications.
Brazilian by Heart and a World citizen, undertakes to manage projects with Excellence to turn life better through Good Practices, Harmony and Good & Assertive communication suitable for all. His Mission in Life is to build a good Legacy to the World.

Fot. stock.adobe.com

Szkolenia – wydatek czy inwestycja?

Robert Więckowski

Szkolenia, a szczególnie szkolenia z zarządzania projektami to według Ciebie wydatek czy inwestycja? Tak – odpowiesz – to podobne pytanie jak o szklankę, czy jest pełna czy pusta. A co powie realista? Powie, że szklanka jest o połowę za duża. Tak samo jest ze szkoleniami, zawsze jest o połowę za dużo potrzeb w stosunku do budżetu.

Obecnie każdy z pracodawców musi stawić czoła takim problemom jak rotacja pracowników, ich zaangażowanie, czy wreszcie efektywność na danym stanowisku pracy. Jak sobie z tym radzić, co robić? Niektórzy powiedzą o systemach motywacyjnych, benefitach, właśnie... o szkoleniach i innych równie ciekawych inicjatywach. To oczywiście wszystko jest ważne i każdy ma tu rację. Tylko gdzie Ty, kochany szefie jesteś w tym wszystkim?

Idealny Zespół i szef

Pobawmy się chwilę wyobraźnią. Stwórz w głowie taki idealny Zespół ludzi, twój Zespół. Co powinni wiedzieć, co powinni umieć, jak powinni pracować, jak powinni być zaangażowani (no i dlaczego powinni być zaangażowani). Jakie wartości powinni reprezentować, co ma być dla nich wzorcem itd. Już? Udało się? To super.

A teraz Ty, gdzie jesteś jako szef. Czy Twoja motywacja jest właściwa i jak ją pokazujesz ludziom, jak zarządzasz, jak przekazujesz wartości, czy je masz, przede wszystkim? Czy poganiasz swoich ludzi przed sobą, pilnie patrząc, kto odstaje i nie wytrzymuje tempa, czy idziesz naprzód, a Twoi ludzi robiąc to co właściwe są tuż za Tobą. Wyznaczasz kierunek, czy tylko zadania, inspirujesz, czy popychasz, dajesz przestrzeń czy ograniczasz? Czy to, co robisz ma jakąś strukturę, powtarzalność, czy jest radosną twórczością za każdym razem. No i co o tym świadczy, że jest tak jak mówisz (a właściwie marzysz), jakie masz fakty i dowody?

Krótka historia Super Szefa

Firma produkcyjna z branży Automotive, dobrze prosperująca, kilkadziesiąt osób (ponad 80), niezbyt rozbudowana struktura. Prezes zarządza w dość bezpośredni sposób, sam często prowadzi zebrania załogi. Ma bardzo wysokie mniemanie o sobie, zresztą sporo osiągnął budując firmę i to dobre zdanie o sobie nie jest pozbawione podstaw.

Na jednym ze spotkań zadał pytanie: *„Co możemy zmienić w naszej organizacji?”* Co usłyszał? Proste odpowiedzi: *„Mamy dużo zebrań, a i tak nie wiemy po nich, co jest najważniejsze, mamy poczucie straty czasu że w nich uczestniczymy. Czasami robimy te same rzeczy wielokrotnie w różnych projektach, wyważając otwarte drzwi. Często wymyślamy wielokrotnie to samo koło. Tracimy czas na nieefektywne uzgodnienia, które są wielokrotnie zmieniane. Wszyscy kipią energią i pomysłami, ale z wdrożeniem ich jest problem, bo nikt nie chce być odpowiedzialny”.*

Trochę się podłamał, nawet lekko zniechęcił, no i nawet krzywo spojrzał na swój Zespół.

Postanowił, że trzeba ich przeszkolić, żeby mieli lepsze kompetencje, wiedze i umiejętności. Jak zaplanował, tak zrobił.

Czy coś to zmieniło w organizacji? Niewiele. Czy spotkania były bardziej efektywne?

Niespecjalnie. Super Szef nie był przecież na żadnym szkoleniu, no bo on przecież WIE. Tak więc w firmie niewiele się zmieniło. Czy to był wydatek, czy inwestycja?

Projekt, wdrożenie i... sukces!

Firma wystartowała w przetargu na dostarczenie określonych produktów. Duże pieniądze, spory rozwój. Cały projekt był dofinansowany przez Fundusze Strukturalne. No i tu pojawił się wymóg dla kontrahentów (czyli naszej Super Firmy). Konieczne było zarządzanie całym projektem według określonej metodyki. Instytucja finansująca uznała, że będzie to jedna z uznanych metod, czyli PRINCE2. Chodziło po prostu o sprawdzoną strukturę zarządzania projektami, ułatwiającą kontrolę projektu w zakresie działań i finansów.

Chcąc nie chcąc nasz Super Szef, z bólem serca, stwierdził, że trzeba wydać pieniądze na szkolenia i certyfikować niezbędną liczbę osób. Muszą po prostu zdobyć „ten papierek", żeby zarobić pieniądze w projekcie. Tak też zrobił. Wydał pieniądze, przeszkolił, certyfikował i... zaczął wdrażać.

Miał mądrych i odpowiedzialnych ludzi, którzy uznali, że szkolenie certyfikacyjne, to nie tylko „papier" otwierający drogę do realizacji kontraktu, ale także szansa na wewnętrzne zmiany w organizacji. Zaczęto praktyczne wdrożenie, opracowano procesy, rozpisano je. Stworzono właściwe dokumenty zarządcze wymagane w tej metodyce. Trochę szło to na początku „jak po grudzie". Udało się. Kontrakt, spore przychody, sukces biznesowy. Bankiet, podsumowanie i gratulacje.

Na podsumowaniu pada stwierdzenie Super Szefa *„warto było wydać pieniądze na certyfikaty, żeby mieć te zyski".* Na to jeden z inżynierów produkcji odpowiada: *„Szefie, teraz mamy jasny podział obowiązków w projektach, wszystko idzie szybciej i sprawniej, bo korzystamy ze sprecyzowanych procesów i dokumentów, uczymy się z projektu na projekt, spisujemy doświadczenia, wiemy czego wymagać od kooperantów, spotkania zespołów są konkretne i w temacie. Musieliśmy wprawdzie zmienić nasze nastawienie i poświęcić czas na pewne przygotowania, szczególnie, jeżeli chodzi o dokumenty, ale teraz w nowych projektach oferty piszemy z większą łatwością."*

Super Szef się zasępił. Więc, czy to był wydatek, do którego został zmuszony, aby wziąć udział w tym projekcie, czy inwestycja w firmę?

Korzyści z wdrożenia

Co zyskała ta organizacji, oczywiście poza strukturalnym podejściem do projektów, oszczędnościom czasu i kosztów, łatwiejszym procesem ofertowania (łatwiejszym, bo ustrukturyzowanym i powtarzalnym, opartym na solidnych fundamentach zarządczych)? Przede wszystkim zaangażowanie załogi, i zwiększenie ich motywacji oraz poczucie, że to co robią ma sens i jest bezpieczne w procesie. Że jest przewidywalne i sterowalne, oraz ukierunkowane na rezultat, a nie na budowanie indywidualnej pozycji w organizacji.

Miałem okazję rozmawiać z ludźmi z tej firmy i to był mocno zaangażowany i zmotywowany Zespół, który ma świadomość, że wdrożona wiedza dała im konkretne rezultaty biznesowe. Że praca według zdefiniowanej metodyki dała im poczucie bezpieczeństwa i przewidywalności, że umożliwiła im skupienie się na tym co mają robić (co osiągnąć), a nie na znajdowaniu dobrze brzmiących wytłumaczeń i pisaniu kolejnych e-maili eskalujących problem zgodnie z korporacyjnym slangiem: *„problem wysłany mailowo w cc do szefa przestaje być moim problemem"*.

Każde szkolenie, które ma coś zmienić w organizacji, to dopiero początek drogi, początek wysiłku. Dotyczy to przede wszystkim takich szkoleń, które mają wpłynąć na wszystkich. Mają dać wiedzę, zmienić sposób myślenia, zwiększyć efektywność, poprawić motywację, czasami zreformować całą organizację. Właśnie szkolenia z zarządzania projektami dają każdemu szansę na odkrywanie swojej firmy na nowo. Oczywiście nie każdy w organizacji jest otwarty na zmiany, wysiłek, na nowe. Ale każda podróż zaczyna się od pierwszego kroku.

Miałem przyjemność w wielu firmach czynnie uczestniczyć w procesie wdrażania zarządzania projektami według PRINCE2. W żadnej z nich początki nie były „lekkie, łatwe i przyjemne", a w wielu (niestety, niektóre nie wytrzymały tempa) dały trwały impuls do zmian, że o efektywności nie wspomnę. Część organizacji nadal, mimo nowoczesnych technologii, górnolotnego nazewnictwa, stosu procedur, stosuje proces zarządzania projektami według intuicji, osobistych emocji i doświadczeń.

To się jednak powoli zmienia. Te firmy, które wdrażają sprawdzoną metodykę uzyskują całkiem sporze korzyści:

- Planowane rozpoczęcie, przebieg i zakończenie projektu w sposób kontrolowany i zorganizowany.
- Podział projektu na etapy, co zdecydowania ułatwia zarządzania i kontrolę.
- Jasny podział ról, obowiązków i odpowiedzialności w projekcie.
- Przebieg projektu jest sterowany stałym odwoływaniem się do nadrzędnego celu projektu nazywanym w metodyce uzasadnieniem biznesowym.
- Zaangażowanie najwyższego kierownictwa projektu tylko wtedy, gdy jest to konieczne – odbiór etapu, kluczowe decyzje, ważne zmiany, itp.
- Zapewnienie wczesnego ostrzegania o możliwych problemach, kontrola ryzyk, konieczność ich zdefiniowania i opracowania sposobów reakcji na ryzyka.
- Zautomatyzowana kontrola wszelkich odchyleń od planu.
- Dobrze zorganizowana komunikacja.

Tak więc kochany czytelniku, szefie, kierowniku, prezesie, to tylko od Ciebie zależy czy szkolenie to inwestycja czy koszt. Znam takich, którzy kupili buty do biegania, polecane i sprawdzone. Jedni z nich założyli je od razu i poszli je sprawdzić, a inni nadal je mają w firmowym opakowani w szafie. To tak jak certyfikatem PRINCE2, możesz go powiesić na ścianie, odłożyć do szafy, a możesz „zacząć używać". Ty decydujesz.

A więc zostawiam Cię z pytaniem. Co zrobisz, żeby Twoje wydatki na szkolenie były inwestycją, a nie kosztem? Trzymam kciuki i jestem przekonany, że znajdziesz prawidłową odpowiedź.

Robert Więckowski

Od ponad 30 lat aktywny zawodowo menedżer a od ponad 15 lat także trener biznesu. Praktyk biznesowy, inżynier i ekonomista. Pracował jako menadżer i dyrektor w branży budowlanej, finansowej i szkoleniowej. Na liście klientów, dla których realizował projekty szkoleniowe są potentaci z branży górniczej, budowlanej i farmaceutycznej, oraz duże sieci sprzedaży. Specjalista w zakresie szkolenia, wdrażania i audytów metodyki PRINCE2. Autor wielu podręczników i programów szkoleniowych. Sprawdzony w budowaniu systemów ocen pracowniczych i wartościowaniu stanowisk pracy. Obecnie, poza szkoleniami, prowadzi restaurację i zajmuje się społecznie szkoleniem psów przewodników dla osób niewidomych. Pasjonat motocykli. Członek zgranego zespołu firmy szkoleniowej Mindstream.

Fot. stock.adobe.com

Good things happen when you get involved with PMI!

O wieloletniej współpracy Atos ze społecznością i Strefą PMI

Piotr Sobolewski:

W zarządzaniu projektami czas odgrywa kluczową rolę. Jako profesjonaliści w tym zawodzie zawsze zmierzamy do wyznaczonych kamieni milowych, dzięki którym możemy odmierzyć przebytą drogę, zweryfikować dokonane osiągnięcia i podsumować miniony okres.

Zbliżający się koniec roku i ostatnie tegoroczne wydanie magazynu możemy potraktować jako kolejny kamień milowy naszej wieloletniej współpracy z PMI i Strefą PMI. Skorzystam zatem z tej okazji i pokuszę się o kilka ważnych podsumowań.

Jako zespół PPM Atos GDC PL jesteśmy ze Strefą PMI już od trzech lat, z instytutem PMI zaś znacznie dłużej. Strefa PMI od momentu rozpoczęcia naszej współpracy była i jest nadal istotną platformą szerzenia wiedzy. Nasz liczny zespół, który między innymi dzięki Stefie PMI i propagowaniu poprzez nią informacji, urósł o kilkadziesiąt nowych osób, stale czerpie wiedzę z jej różnorodnych artykułów na temat najnowszych trendów w dyscyplinie zarządzania projektami.

Z drugiej strony sami pojawiamy się regularnie na łamach tego czasopisma, by dzielić się naszą wiedzą i praktyką w tematycznych artykułach i publikowanych wywiadach.

Poruszaliśmy w nich ciekawe kwestie związane ze specyfiką zawodu menadżera czy wreszcie opowiadaliśmy o szczegółach pracy w naszym zespole i przybliżaliśmy zasady działania naszej organizacji. Łącznie było to kilkanaście publikacji.

Co do wieloletniej współpracy członków naszego zespołu ze społecznością PMI, jak budowanie od podstaw kujawsko-pomorskiego odziału PMI Poland Chapter będącego katalizatorem zmian i innowacji w regionie, udział w organizowaniu eventów, seminariów i konferencji, pokrótce opowiedzą o tym sami uczestnicy tych zadarzeń.

Dokonując niniejszego *résumé* w trakcie trwającego XIV Kongresu PMI Chapter Poland i w 50. rocznicę powstania PMI na świecie chcieliśmy wspomnieć i przybliżyć Wam tych, którzy tworzą nasz zespół, a jednocześnie aktywnie wspierają działania społeczności PMI w Polsce.

Nie sposób oddać głos wszystkim osobom, które dopisały swój własny rozdział do niniejszej historii. Było tych osób sporo i część z nich zdobywając wiedzę i doświadczenie w szeregach PPM GDC PL świadczy dziś najlepsze praktyki zarządzania dla innych biznesowych podmiotów w różnych częściach Polski.

Jeżeli właśnie czytacie ten artykuł dopowiedzcie w myślach swoją własną opowieść lub podzielcie się nią w kuluarach kongresu.

Maciej Koszykowski:

Zacznę od dobrze znanego zawołania PMI, które według mnie nigdy nie straciło na aktualności: *„Good things happen when you get involved with PMI"*.

Mnie i moim kolegom, przydarzyło się dużo wspaniałych „PMI-owych" chwil, które nie tylko nadawały tempa i były niejako trampoliną w karierze, ale przed wszystkich wypełnione były radością wspólnej pracy i szansą na zawarcie przyjaźni na całe życie.

Myśląc o początkach PMI w regionie kujawsko-pomorskim, widzę salkę spotkań wypełnioną Atosowiczami pełnymi energii i chęci stworzenia czegoś nowego dla siebie nawzajem. Był to rok 2013, kiedy grupa Atos podjęła już strategiczną decyzję o utworzeniu centrum

kompetencyjnego w Bydgoszczy z zakresu zarządzania projektami.

Trzema kluczowymi wydarzeniami były organizowane przez nas seminaria. Były one warunkiem utworzenia naszego odziału. Na pierwszym z nich, chyba najbardziej przez wszystkich do dziś pamiętanym (Iwona Weynert obecna jako Dyrektor ds. Mediów, Katarzyna Leis jako Dyrektor ds. Marketingu i Public Relations, Piotr Palczynski jako Wicedyrektor ds. Sponsorów i Partnerów) Urząd Miasta Bydgoszczy pomógł zorganizować briefing prasowy. PMI trafił do lokalnych mediów, radia i telewizji regionalnej. Podczas seminarium Prezydent Miasta podkreślał, że organizacje formatu PMI są katalizatorem rozwoju i innowacji. Nie pomylił się wypowiadając te słowa w roku 2013. Mamy przecież rok 2019, a firmy z naszego regionu wygrywają konkursy na projekt roku PMI w skali Polski, a w tym roku także globalnego PMI. Jako lokalnego patriotę bardzo mnie cieszą sukcesy firm z kujawsko-pomorskiego.

Grudzień 2013 to z kolei czas, kiedy odbyło się ostatnie z trzech seminariów. Dla mnie osobiście to pierwszy praktyczny krok w budowaniu kompetencji mówcy, który zaprocentował, gdy w roli już Członka Zarządu PMI Poland Chapter występowałem podczas gali międzynarodowego kongresu PMI w Warszawie.

Rok 2014 to kontynuacja budowy już formalnego i samodzielnego oddziału PMI. Dla mnie oznaczało to przejęcie roli Dyrektora Zarządzającego, a z nią intensywnego rozwoju umiejętności przywódczych i biznesowych. W roku 2016 przekazywałem oddział w kolejne ręce, pozostawiając na pokładzie organizacje, w której szeregach aktywnie działało ponad pięćdziesięciu wolontariuszy.

Pomimo zmian personalnych w Dyrekcji Oddziału PMI Kujawsko-Pomorskie trwa i realizuje misję, która służy społeczności.

Przydarzyło mi się znacznie więcej dzięki PMI. Wymienię choćby kierowanie pracami nad tłumaczeniem kodeksu etyki PMI, zasiadanie w jury Projektu Roku PMI, pracę nad standardami PMI, zasiadanie w Zarządzie PMI Polska.

Postawię tutaj kropkę, mając nadzieję, że ten telegraficzny skrót, zachęcił do aangażowania się w wyjątkową organizację jaką jest PMI, ponieważ jej misja służy nam wszystkim indywidualnie i globalnie.

Jakub Polaszek:

Początki mojej przygody z PMI Poland Chapter Oddział Kujawsko-Pomorskie siegają 2013 roku. Wtedy to osoby związane z Atos GDC Polska budując i wzmacniając regionalne struktury poszukiwały kandydatów do Dyrekcji Oddziału. W związku z moim finansowym wykształceniem i doświadczeniem w zarządzaniu projektami objąłem rolę Dyrektora ds. Finansów oraz Zastępcy Dyrektora Zarządzającego PMI Poland Chapter Oddział Kujawsko-Pomorskie.

Pełni entuzjazmu i zapału zaczynaliśmy tworzyć lokalną społeczność project managementową, która organizując liczne seminaria, warsztaty i szkolenia zaczęła być dostrzegana i doceniana na poziomie ogólnopolskim.

Po niespełna trzech latach pełnienia funkcji w lokalnym Oddziale PMI PC dostałem propozycję dołączenia do Zarządu PMI Poland Chapter i w latach 2016-2018 pełniłem funkcję Wiceprezesa ds. Finansów PMI Poland Chapter, odpowiedzialnego za zarządzanie finansami i realizację strategii 11 oddziałów PMI PC w całej Polsce.

Obecnie, po owocnej 2-letniej kadencji w Zarządzie PMI PC, piastuję funkcję Członka Komisji Rewizyjnej PMI Poland Chapter nadzorującej pracę Zarządu.

W Atos GDC Polska moja kariera również rozwijała się dynamicznie. Rozpocząłem pracę od pozycji Project Managera, kolejnym etapem było stanowisko Program Managera, a w chwili obecnej wypełniam obowiązki Portfolio Managera.

Moja ścieżka zawodowa w Atos i pasja do wolontariatu w PMI PC rozwijały się równolegle uzupełniając się wzajemnie i przynosząc osiągnięcia w obu tych obszarach.

Karolina Ciak:

Dla mnie PMI to przede wszystkim międzynarodowość. Dzięki poszerzaniu współpracy między Atos a PMI udało nam się stworzyć nowe możliwości rozwoju. Chętnie podejmuję się uczestnictwa w międzynarodowych eventach, na których mam okazję przyglądać się z bliska rozmaitym podejściom do zarządzania projektami w szerokim międzynarowodym spektrum.

W roku 2018 pomagałam przy organizacji Leadership Institute Meeting w Berlinie, a rok później wzięłam udział w równie fascynującym spotkaniu LIM w Dublinie, gdzie wspólnie z managerami i liderami z całego świata mieliśmy okazję dzielić się nowymi osiagnięciami wiedzy w zakresie zarządzania oraz celebrować wyjątkowe zdarzenie jakim jest 50-lecie PMI na świecie. Inną niecodzienną okazją do uroczystego świętowania było 15-lecie istnienia PMI w Polsce, które przygotowywałam wspólnie z innymi wolontariuszami jako event manager. Wspomnę, że nasz kolega Piotr Koziński wpaniale zadbał o oprawę historyczną kongresu opracowując materiały archiwalne dotyczyczące najważniejszych postaci i wydarzeń piętnastoletniej działalności PMI w kraju.

Moje zaangażowanie w tego typu działalność wynika z mojego podejścia do tradycji i historii. Uważam, że każdy ważny moment, każdy jubileusz czy rocznicę trzeba w odpowiedni sposób docenić i uświęcić, co daje doskonałą okazję do pogłębiania więzi między członkami naszej społeczności.

W tym roku 18 listopada w Hotelu Sound Garden w Warszawie organizuję oficjalną galę w ramach XIV International Congress PMI, na którą wszystkich serdecznie zapraszam! Oprócz zabawy przy świetnej muzyce gwarantuję też miłe niespodzianki przygotowane przez firmę Atos, która jest oficjalnym partnerem wydarzenia.

Anna Mindykowska:

Pierwszy raz o PMI usłyszałam podczas studiów podyplomowych na WSB Bydgoszcz. W październiku 2016 roku dołączyłam, jako wolontariusz, do kujawsko-pomorskiego oddziału PMI Poland Chapter.

Od tego czasu sprawy potoczyły się dość szybko. Miałam okazję sprawdzić się między innymi jako członek zespołu konferencji Psychology Team Agile, która odbyła się w marcu 2017 r. i była pierwszym tak dużym wydarzeniem zorganizowanym dla środowiska project i program managerów w województwie współsponsorowanym przez Atos.

Zupełnie inne, nieoczekiwane wartości przyniosło wydarzenie Women in Project Management, kiedy to, po krótkich rozmowach z wolontariuszkami z kujawsko-pomorskiego oddziału, zdecydowałam się zorganizować je w Bydgoszczy.

Podobne emocje towarzyszyły mi, kiedy byłam członkiem zespołu Junior Camp i zbierałam fundusze na kolonie dla dzieci z rodzin mniej uposażonych.

Wisienką na torcie było uczestnictwo w tegorocznym PMI Leadership Institute Meeting EMEA w Dublinie, gdzie udało mi się porozmawiać z jednym z założycieli PMI Jamesem. R. Snyderem oraz nowym CEO Sunilem Prashara.

W chwili obecnej, po wakacyjnej przerwie, wracam do działalności w PMI. Moim głównym zadaniem jest opieka nad wolontariuszami. Onboarding, komunikacja, spotkania.

Jeżeli chcecie się rozwijać i poszerzać swoją wiedzę z zakresu project managementu – zapraszam gorąco do przyłączenia się do PMI!

Fot. stock.adobe.com

Skuteczna retrospektywa w zespole rozproszonym

Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. XI

Ada Grzenkowicz

Agile to już na tyle popularny sposób pracy projektowej w międzynarodowych firmach, które mają siedziby w wielu krajach, że coraz częściej słyszymy o zespołach rozproszonych. Tym samym coraz rzadziej jesteśmy w stanie, zgodnie z szóstą zasadą Agile Manifesto, mieć zespół w jednej lokalizacji, siedzący razem i wspólnie pracujący. Niektóre podejścia wychodzą naprzeciw tym wyzwaniom i uwzględniają pomocne praktyki dla zwinnej pracy zespołów rozproszonych. Najczęściej wykorzystywany jest nadal Scrum i tu często rozmawiając ze Scrum Masterami słyszymy, że ich problemem jest to, że zespół jest pracujący w kilku lokalizacjach, nierzadko w różnych strefach czasowych.

Chcąc jednak trzymać się odpowiednich ram i zasad, zamiast bojkotować pewne podejścia, musimy wyjść im naprzeciw i próbować im zaradzić. Największą trudność zdecydowanie sprawia poprowadzenie atrakcyjnej retrospektywy, która zaangażuje zespół, pozwoli dojść do odpowiednich wniosków i udoskonaleń na kolejne iteracje.

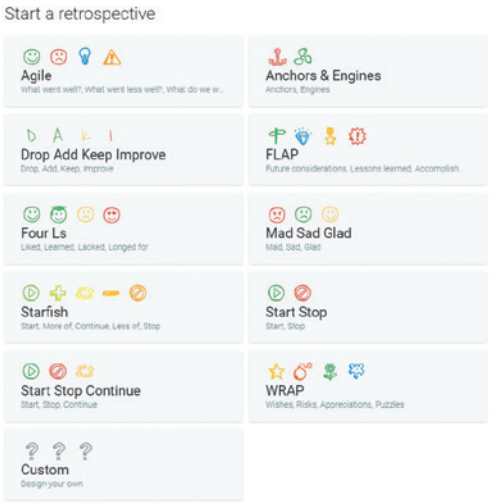
Zamiast mówić: to się nie uda

Z pewnością nie jest to proste, ale też zdecydowanie nie jest niemożliwe pracować zwinnie w wirtualnym zespole. I można sobie z tym świetnie poradzić. Także z prowadzeniem spotkań, w taki sposób, aby odpowiednio angażowały zespół oraz pozwalały osiągnąć nam zamierzony cel. Retrospektywa to wywodząca się ze Scrum ceremonia, która pozwala nam na omówienie, dlaczego czegoś nie udało się zrobić, albo zajęło nam to zbyt dużo czasu. Jest też refleksją nad tym, co nam wyszło i co moglibyśmy zrobić jeszcze lepiej w przyszłości. Jej uwieńczeniem powinna być krótka lista kilku akcji, które zespół planuje wdrożyć z kolejnym sprincie, aby być jeszcze lepszym, albo żeby po prostu lepiej mu się pracowało. Takie regularne, cykliczne wyciąganie wniosków jest kluczowe w usprawnianiu pracy, wpływa pozytywnie na przewidywalność w dostarczaniu, poprawę jakości oraz zadowolenie klienta który otrzymuje to, co dla niego jest ważne, a także prowadzi do zwiększonej motywacji zespołu.

Retrospektywa jest kluczowa dla zamknięcia sprintu i bezwzględnie powinna być przeprowadzona. Może być ona zwykłą rozmową zespołu, jednak ciekawsze efekty jesteśmy w stanie osiągnąć jeśli w jakiś sposób ją urozmaicimy ciekawymi zadaniami i zaangażujemy wszystkich członków zespołu.

Gotowe rozwiązania

Możemy skorzystać z gotowych rozwiązań, które dostępne są online. Większość z nich w wersji podstawowej dostępne są za darmo. Umożliwiają nam one przeprowadzenie sprawnie i ciekawie retrospektywy w zespole rozproszonym. Jedynie czego potrzebujemy to dostępu do komunikatora, za pomocą którego wszyscy mogą ze sobą mieć kontakt werbalny oraz linka do wybranej przez nas aplikacji.



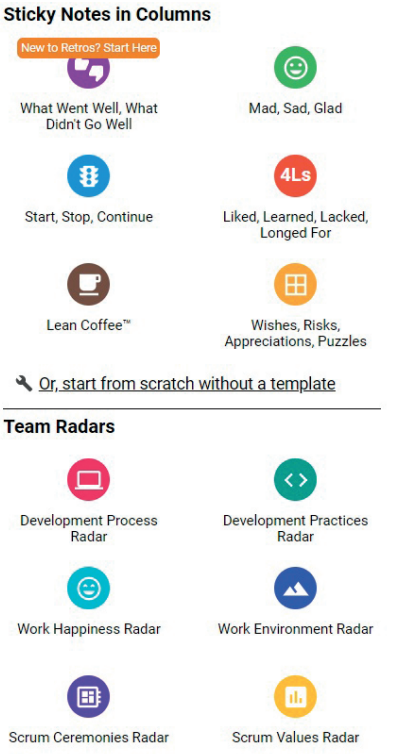
Team retro

Ta aplikacja webowa pozwala nam na przeprowadzenie retrospektywy na dziesięć różnych sposobów. W tym 4L - Liked, Learned, Lacked, Longed for; DAKI – Drop, Add, Keep, Improve; Start, Stop, Continue oraz kilka innych równie popularnych. Mamy również możliwość dostosowania tablicy do potrzeb własnych i zespołu. Jest to intuicyjne narzędzie, do którego możemy się zalogować za pomocą maila, dodawać uczestników, zakładać kolejne zespoły. Cała historia zapisywana jest na stronie, możemy do niej wrócić w każdym momencie. Po zakończonym spotkaniu zapisane notatki możemy łatwo wyeksportować do pdf-a i wysłać zespołowi. Strona, poza tym, że jest intuicyjna, jest dobrze zaprojektowana. Retrospektywa powinna być podzielona na kolejne etapy i powinna trwać adekwatnie do długości sprintu (nie dłużej niż 3 h dla 1-miesięcznego sprintu).

Team retro jest tak zaprojektowane, że nawet mało doświadczony Scrum Master jest w stanie dość dobrze poprowadzić takie spotkanie. W górnym panelu mamy widoczne kolejne kroki, zaczynając od zebrania pomysłów (*brainstorming*), poprzez pogrupowanie tematów, głosowanie, dyskusja, podsumowanie oraz zamknięcie spotkania. Dla każdego z kolejnych etapów możemy ustawić zegar, dzięki czemu uczestnicy widzą, ile czasu możemy jeszcze poświęcić na dany krok. Facylitator może sam ten czas ustawić i pomaga mu to w zamknięciu spotkania z konkretnymi akcjami do wykonania, aby zespołowi mogło się lepiej pracować.

Dodatkowo możemy także przeprowadzać regularny tzw. *team health check*, czyli sprawdzić zadowolenie zespołu i obserwować jak na przestrzeni kolejnych iteracji nam się pracuje względem wartości. Możemy skorzystać z gotowej propozycji, lub też samemu zdefiniować, co chcemy weryfikować i w jaki sposób. Może być to zadowolenie wyrażone trójstopniowym modelem emocji (podoba mi się, nie podoba mi się, ani mi się nie podoba, ani podoba), albo skala od 1 do 5. Mamy także możliwość zanonimizowania takiej ankiety i każdą z nich możemy również omówić i podsumować z zespołem, a na koniec wygenerować raport, który także wysyłamy współpracownikom.

Team retro znajdziemy na stronie www.teamretro.com. Co ciekawe możemy je również zintegrować z takimi narzędziami jak Jira, Asana, Trello, czy Slack. Jedyna wada tego narzędzia, to że po 30-dniowym okresie użytkowania dostęp do strony i wszystkich funkcjonalności, jakie oferuje, jest płatny.

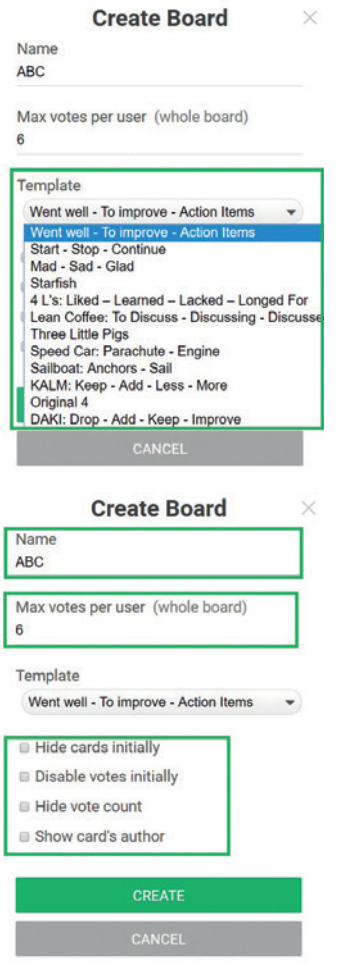


Retrium

Na www.retrium.com znajdziemy kolejne narzędzie, które jest dość podobne do poprzedniego. Ma nieco mniejszą ofertę, jeśli chodzi o retrospektywy – jest tu sześć gotowych wzorów, ale za to jest aż 6 zdefiniowanych tzw. *team radarów*. Mamy tu także pełną możliwość dostosowania spotkań do swoich potrzeb. Poszczególne spotkania możemy zapisać w formacie pdf i wysłać do zespołu, bądź zapisać w repozytorium, z którego nasz zespół korzysta.

Na pierwszy rzut oka może nam się wydawać, że Retrium ma mniej do zaoferowania, niż poprzednik. Jednak niech nas to nie zwiedzie: Retrium posiada niemalże takie same opcje, ale interfejs i nawigacja jest trochę trudniejsza. Chociażby odmierzanie czasu znajdziemy dopiero gdy klikniemy na strzałkę na dole strony i pokażą nam się wówczas dodatkowe opcje. Dużym plusem jest fakt, że wybierając jeden z gotowych wzorów, otrzymujemy także krótki opis na czym dana formuła polega oraz kilka porad jak sprawnie przeprowadzić spotkanie wybierając daną metodę.

Ciekawe są sugerowane, gotowe ankiety dla zespołu. Możemy wybrać aż z sześciu możliwości, albo oczywiście stworzyć własną. Pośród tych już dostępnych mamy między innymi ocenę zadowolenia z pracy naszego zespołu, ocenę ceremonii scrumowych, procesu wytwórczego, czy wartości Scrum. Retrium również po 30-dniowym okresie jest płatny. Nie znalazłam także nigdzie informacji o tym, czy możliwa jest integracja z innymi popularnymi aplikacjami, które wykorzystują zespoły zwinne w swojej pracy.



Fun Retro

Aplikacja numer trzy to Fun retro (www.funretro.io). Strona ta pozwala nam wyłącznie na zrobienie retrospektywy, nie ma tu możliwo-

ści zrobienia ankiet, co umożliwiały nam dwie wcześniej omówione aplikacje. Z drugiej strony, jest tu najwięcej gotowych pomysłów na retro, bo aż dwanaście. W tym jeden, z którym spotkałam się po raz pierwszy o nazwie „3 małe świnki". Narzędzie jest bardzo łatwe w obsłudze i przejrzyste. Jednak brakuje opisu, podpowiedzi dla wybranych technik. Te które, są bardziej oczywiste jak Start, Stop, Continue, raczej nie wymagają dodatkowych wyjaśnień, ale już wcześniej wspomniane „3 małe świnki", już tak oczywiste nie są i przydało by się krótkie objaśnienie poszczególnych kolumn.

Korzystanie ze strony jest bezpłatne w ograniczonym stopniu – możemy w ciągu jednego miesiąca zapisać maksymalnie trzy tablice z naszych retrospektyw. Aby wygenerować z nich raport musimy niestety wykupić abonament. Płatna subskrypcja pozwala także na integrację ze Slackiem. Fun retro jest z pewnością najłatwiejsze w obsłudze, ale ma też najmniej opcji. Z drugiej strony, jako jedyne z opisanych, daje nam możliwość robienia do trzech retrospektyw w miesiącu całkowicie za darmo. To dobra opcja, jeśli jesteś Scrum Masterem w jednym zespole, który pracuje w minimalnie dwutygodniowych sprintach.

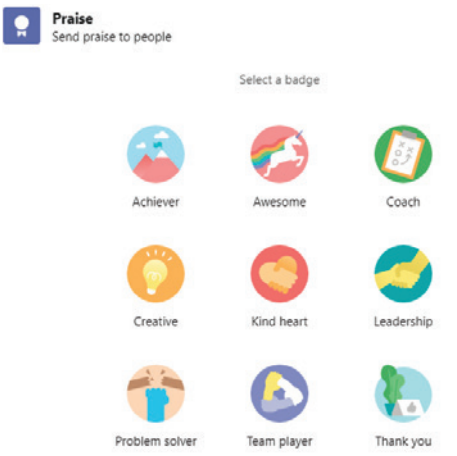
Komunikatory i własne rozwiązania

Gotowe narzędzia do retrospektyw online dla rozproszonych zespołów są dobre, jednak czasami chcąc mieć do nich pełen, nieograniczony dostęp, tym samym zapewniając sobie, zespołowi i własnej organizacji bezpieczeństwo danych zawartych musimy za nie zapłacić. Jeśli nie mamy możliwości pozyskania dodatkowego budżetu na ich wykorzystywanie nie załamujmy rąk. Przeprowadzenie retrospektywy jest nadal możliwe. Wystarczy, że dobrze przeanalizujemy, jakie możliwości daje nam komunikator, z którego korzystamy w firmie i dostosujemy sobie format spotkania.

Skype for Business

Jako Scrum Master sama korzystałam wielokrotnie chociażby z tzw. białej tablicy (*whiteboard*) na Skype, czy też udostępniałam prezentację wykonaną w MS Power Point, którą uczestnicy mogli edytować podczas retro. Zdecydowanie wolę tą drugą opcję, bo pozwala ona na podzielenie spotkania na kolejne kroki dyskusji, pozwala na kontrolowanie czasu i daje nam możliwość zebrania w relatywnie krótkim czasie opinii i przemyśleń całego zespołu. Ponadto, po zakończonej retrospektywie możemy plik ze wszystkimi komentarzami zapisać i podzielić się nim z zespołem. Jedyny mały minus, to że zapisuje się on w formacie .xps i nie mamy możliwości chociażby ustalonych akcji skopiować do prezentacji na kolejne retro, możemy je albo przepisać, albo wracać do zapisanego pliku i weryfikować czy zostały one zrealizowane.

Udostępniony na Skype plik daje nam jedną ogromną przewagę – pozwala nam kreatywnie podejść do przeprowadzenia retrospektywy. Jedyne co nas ogranicza to nasza wyobraźnia i fakt, że musimy ciągle pamiętać, że zespół pracuje wirtualnie i nie wszystko możemy zrobić tak samo jak w przypadku spotkań fizycznych. Dlatego też każdy poruszany aspekt lub wybrane zadanie/ćwiczenie podczas retro musi być jasne i zrozumiałe dla uczestników spotkania. Uważnie powinniśmy obserwować, czy zespół wie, co ma robić, czy jest w pełni zaangażowany i czy taka forma mu odpowiada. Wyciągajmy z tego wnioski i dostosowujmy naszą prezentację do naszego zespołu.



MS Teams

Najmłodsze dziecko Microsoft w ramach pakietu Office365, to MS Teams. To aplikacja, która pozwala na integrację nie tylko z aplikacjami oferowanymi przez Microsoft, ale także innymi, wykorzystywanymi w naszych organizacjach, w tym m.in. Confluence. Zdecydowanie nie jest najłatwiejsza w nawigacji, jednak pozwala nam na zrobienie spotkania zespołu i przeprowadzanie retrospektywy. Początki mogą być trudne, jednak jak już wszyscy przyzwyczaimy się do korzystania z tego narzędzia, będzie tylko łatwiej i przyjemniej.

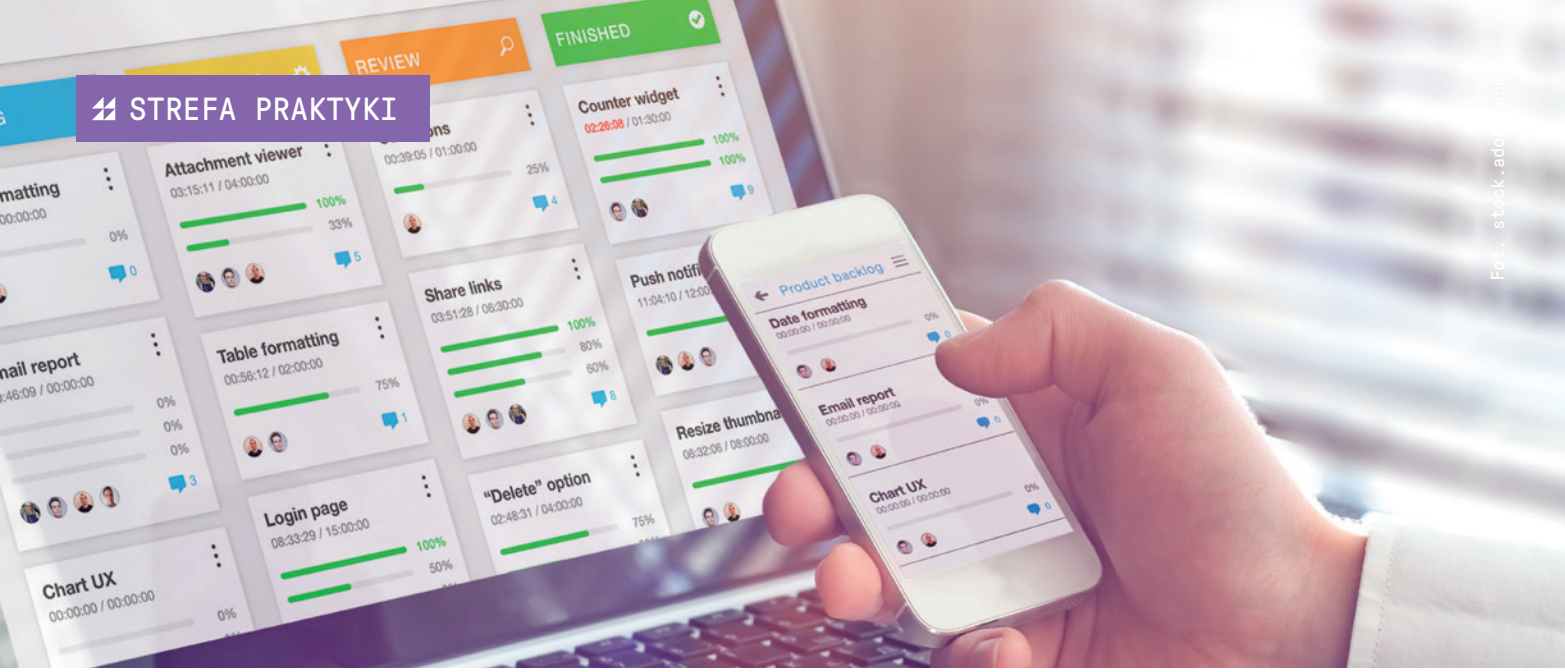
Poznając kolejne funkcje MS Teams okazuje się, że z jego wykorzystaniem możemy zrobić ciekawe retro. Na czacie zespół może dawać sobie podziękowania w zupełnie innej formie, tzw. *praise*. Podczas retro możemy wykorzystywać aplikację One Note, Power Point, albo stworzyć własną tablicę kanbanową i podzielić ją na dowolne kolumny i w ten sposób przeprowadzić interesującą ceremonię. Dużym plusem jest także fakt, że korzystając z tego narzędzia na co dzień, dane do retrospektywy, tematy do dyskusji możemy zbierać przez cały czas trwania sprintu.

Grunt to zasady

Zdecydowanie łatwiej jest nam poprowadzić retrospektywę siedząc w jednym pomieszczeniu z całym zespołem, jeśli jednak nie mamy takiej możliwości, skorzystajmy z tego, co jest dostępne dla nas wirtualnie. Próbujmy je robić ciekawie, inspirujmy się tym co jest już gotowe i działajmy. Patrząc na proponowane ćwiczenia, której najczęściej opisywane są dla spotkań twarzą w twarz, zastanówmy się jak możemy je przeprowadzić wykorzystując to, co mamy w firmie i dostosujmy je do formy online'owej. Największą pułapką może okazać się dla nas jedynie brak ustalonych z zespołem zasad prowadzenia spotkań. Upewnijmy się, że każdy kto jest zaproszony, jest faktycznie w pełni dostępny i skupia się na przedmiocie rozmowy, jest aktywny i rozumie jakie mamy oczekiwania. Dokładnie tłumaczmy na czym polega dane zadanie oraz weryfikujmy, czy nasze pomysły się sprawdzają i zespół jest zadowolony ze sposobu w jaki przeprowadzamy retrospektywę.

Ada Grzenkowicz

Certyfikowany Project Manager, RTE, Scrum Master i Agile Coach. Od 2013 r. wolontariusz PMI PC Gdańsk Branch. 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. Chcesz pozostać w kontakcie, podzielić się opinią o jej artykule lub polecić interesujące narzędzie, napisz na ada.grzenkowicz@pmi.org.pl.



Is SAFe actually Agile?

Adam Guja, Ada Grzenkowicz

There are a lot of strong believers that Scaled Agile Framework (SAFe) is not. That it is a nicely packaged Waterfall approach that kills agility in its midst. We are not going to argue that it is not the case. Every Agile project that uses Scrum or Kanban, as every scaled project that uses Nexus or SAFe, or any other framework, is different. Every project and every organisation have their own nuances and it's not their fault. It's how people are working within those projects and organisations, implement and use different frameworks determine, if those are truly Agile or not.

Based on our experience, we would like to give a few examples what to watch out for, while using SAFe, and how not to fall into a Waterfall trap.

The balance between plan and changing requirements

"*Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage*" says *Agile Manifesto*. We can tell you now – you will hate changing requirements in SAFe. However there's always the need to ask yourself "why". Maybe because you have committed for a very long horizon already and you are pressured to deliver that? Maybe because you cannot release on demand and your processes allow you to release only once every 3 months, so everybody awaits that event with held breath? Maybe because you haven't invested enough in CI/CD or stability of environments or automation tests? Any and all of those reasons, will be extremely painful if someone comes in with new requirements, especially late in development.

On the other hand you need to deliver, and you need to do it fast in order to get feedback, to become better, sometimes in order to keep your budgets. If you accept every new requirement into a release it might come that your release is a never ending story of new requirements and without the proper processes and infrastructure you cannot close that loop.

Hence the balance and the processes in SAFe, that, on one hand will help evaluate and prioritise new requirements, on the other, will enable you to deliver on cadence, but release on demand.

Launch with Waterfall approach

SAFe implementation can be done in few, quick steps. We shouldn't spend on it months. First Agile Relaese Train (ART) can be launched within 2 weeks time. You start with short preparations and start without having everything in place. Assess what is crucial and without what you can't actually start your SAFe journey with first ART. After this is done you continue scaling this up.

Don't try to rebuild and implement scaling framework in whole company at once. Do it Agile. Pick up product with which you want to start and start building first teams around it. Train key people, through value stream mapping workshops asses how you will be organized. Do not spend months on preparations, don't build big plans and roadmaps for transformation. SAFe offers you Implementation Roadmap (scaledagileframework.com/implementation-roadmap), do it step by step. Act quickly, fail fast and continuously improve.

SAFe approach is supposed to be Agile and same concerns its implementation. You do not have to have everything in place, you do not have to spend long months on discussions, meetings and workshops to start. Don't start a Waterfall project where the goal is to launch SAFe, because this is a first step to spectacularly fail. Good enough, and at the same time short, preparations will help you to transform your organization step by step. Remember that transformation is a journey, that will actually never end. Bear that in mind and don't be afraid to start it.

Committed roadmap

SAFe tells you that you will look into the future with roadmap and epics – long term

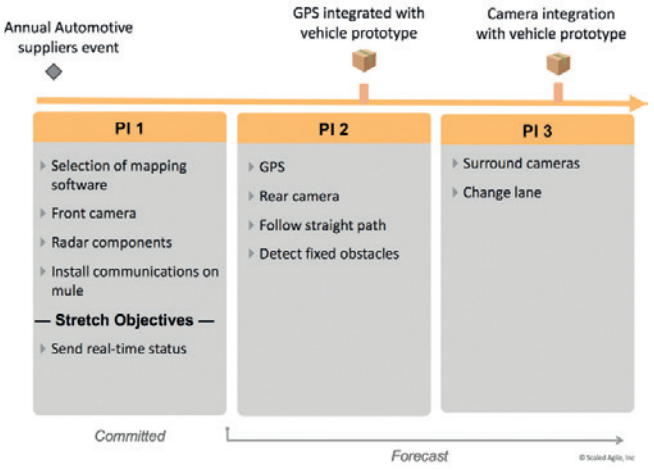


Fig. 1. An example of PI Roadmap for an autonomous vehicle. Source: scaledagileframework.com/roadmap

initiatives that will span across multiple Program Increments (PI) and will give you direction in your development. Continuous Exploration will help you figure out the MPVs that will move you towards that future.

"But what will I get of a product in 3 years?" asks a very important manager that can cut your funding in a heartbeat. And the answer should be – you don't know – but you are afraid to admit that truth. If done properly, it will definitely be something that your customers want, as you will explore their needs and responses to your product and shape the product accordingly. However, now, you don't know what your customer will want or need in 3 years so how can you tell what you will deliver? That's impossible, but not knowing the answer is extremely uncomfortable for your organisation, and hence you oblige and create a roadmap of what you think you will deliver. Then, because of the pressure, you make the worst mistake of them all and commit to that roadmap. Now you are no longer Agile, that's Waterfall – known requirements and designs upfront that have been committed within the time and budget.

SAFe suggests to create and maintain roadmap for a 3 PI time horizon. It should be elaborated within the Agile Release Train (ART) processes and should evolve with the product itself. You will find new features that your customers would like to have and you have to have space for that. How are you supposed to deliver those if you have committed already something different?

Dev-OPS is even harder in scale

Dev-Ops is a state of mind. It's how you, and everyone else on the project and in your organisation, think about the product – end to end. It's not about taking responsibility for someone else's piece of work, but thinking ahead how they are working and how can you help. When you, as a leader, have to inspire culture of shared responsibility in a Scrum Team, it's not easy. If you have to do the same with 50, 100, 700 people it's going to be that much harder.

Establishing a Continuous Delivery Pipeline will help you overcome some of the problems, but you have to do it right. Continuous Exploration cannot be a phase in the PI with deadlines and milestones of when the requirements and backlog should be ready. There cannot be handovers between Business, Architecture, ART as there has to be close collaboration. Continuous Integration has to have a purpose and that means we have to invest in infrastructure and automation of the processes and tests. Continuous Deployment has to go as close to production as possible. Release on Demand cannot mean we have a number of set dates for releasing.

Every loop inside the Continuous Delivery Pipeline is a feedback loop. You want to learn if you go in the right direction of what the customer needs, if your code won't stop everyone else from working, if your code works, if it's good quality, if it brings value, and you want to learn it fast, to adjust, to be better than everyone else, so you have to close that loop as soon as possible.

Remember to improve, continuously

One of the crucial things is also to improve when working any Agile methods. Thinking about what went good and what doesn't work and regular discussions about it is an essence of working Agile and delivering value to customer. Each iteration on team level should end up with sprint retrospective. On program level in SAFe, among other things, you have Innovation and Planning Sprint (IP sprint).

During this iteration train has two primary areas to focus on, it's innovation – what we could improve, change, propose to our customers; and planning – prepare & plan next PI. We should also devote some time for, so called, Inspect & Adapt workshop. It consists of three parts during which we demo what ART did during past PI, reflect on the metrics, verify how predictable we are and, lastly, we perform problem solving workshop, where train identifies what is the most burning issue and we try to solve it via agreeing actions which we will perform to minimize or remove the issue.

Proper IP sprint is mandatory and should be done in order to succeed and be even better in next PIs. Unfortunately, it's quite common that during PI we didn't deliver everything which we committed to or there were so many changes that we start to sacrifice some of the preps and sessions to continue regular work. Doing that way is another trap for the teams. People want to feel empowered that they have some influence on how we work and IP sprint is the best occasion to enable them that. If IP sprint is just a regular continuation of previous iterations, where we agree what we are going to do, then definitely it will have an impact on those people, their performance and deliverables.

Business owners. Have anybody who can throw your prioritization upside down very close

Business Owner (BO) is a person that we started to realise is much more important than we actually put credit to in the organisation while implementing SAFe. In the setups that we have seen it might be a Product Manager (PM) that is literally "playing" the role, or the Solution Manager (SM) if it's a Large Solution setup, or the Epic Owners if it's the Full Safe configuration. And that's understandable as they hold the prioritisation responsibility on the respective levels, with which the BO should be very much involved in. However, usually, that prioritisation has to be aligned and agreed within the organisation with some stakeholders and there you should start looking for your Business Owners. It might also be the situation where the PM or SM will not have enough power in the organisation to actually make a change outside the ART.

"We don't have business owners, we don't need them" – wrong! There are always people who will have an impact on your priorities in a large scale setup and if you don't realise

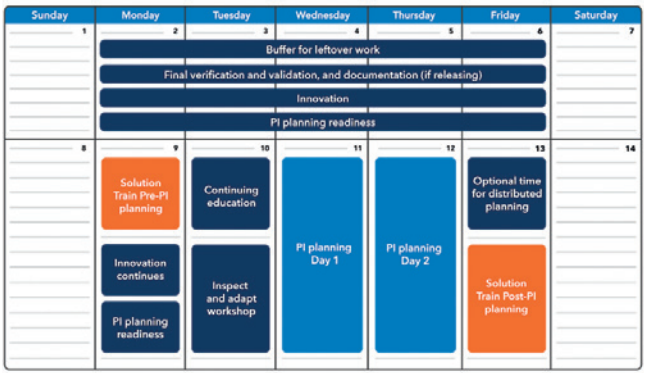


Fig. 2. An example calendar for IP iteration. Source: scaledagileframework.com/innovation-and--planning-iteration

that, you will end up in a lot of trouble. And you do need them – it's the people that will make your problems go away just by picking up the phone and solving them, then and there on the spot.

Who is your BO? First of all it does not have to be one person. SAFe clearly states Business Owners. And secondly, that's probably everybody and anybody that can come in during your second day of PI planning, look at the priorities, which they have seen for the first time (!), and decide that your 3 top capabilities are really not that important. However your "15th", that the teams didn't have the capacity for, actually has to be done next PI or the organisation will suffer substantial money loses. Or maybe you are waiting for a decision about this or that technology for months now and there's this one person that can make that decision, but they don't – that's your Business Owner (or whoever has power to influence that person) and you need to involve them in your ART, in your planning, so that they understand why it's so important that they make that decision.

Train everybody and do it quickly when a new person comes, especially the managers

According to SAFE you have to "*Train everyone. Launch Trains*", which is easier said than done. This requires a lot of investment upfront that not necessarily your organisation can cope with, without realising the potential of the framework. Even if you pick a small project with around 50 people in it, that's still a substantial cost involved in putting them through the curriculum.

We are not advocating here for SAFe trainings and certification, but rather acknowledging that SAFe is not 19 pages of Scrum Guide. It is a complex framework that one has to be trained in. Everything is harder in scale. All-in-all, without the training, people will not realise the "why" of the transformation and without that you will not succeed.

"People don't buy what you do; they buy why you do it"

Simon Sinek, *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*

So you train the people that are going to be in the ART. But we all understand that with any project there's a lot more stakeholders involved then just the immediate surroundings. However if you're in the beginning of your SAFe journey, did you realise that they have to be trained as well? It's them that will support the transformation and maybe they are not the most important they are really, really, really important. Training only the teams means we are optimising locally (SAFe principle #2 – *Apply system thinking*) without looking at the big picture and we will have a lot more challenging job, with the transformation, than if we understand whose buy-in we have to have to succeed.

Why a new person and especially the managers, though? You might ask – "shouldn't the teams, Agile Coaches or RTE take care of ramping up the new people"? Yes, in part that's true, but they will introduce them to the specific ways of working of the ART only. The newcomers have to get the fundamentals right or they will start stumbling in the dark. A manager coming in from a different non-SAFe project has some very good practices of their own and they want to do their best, but that's not necessarily how we are going to work in a SAFe project. With their position they can make a lot of mess until you realise what is happening and that's why you want to have them on your side, the transformation side, as soon as possible.

When introducing SAFe to your organisation it is highly recommended by Scaled Agile to build strong, powerful guiding coalitions with leaders. Only by this you can achieve good results and success as you will be empowered by them. And in case of any challenges they will be available there for you to quickly overcome those, without impact on the teams deliveries.

Conclusion

I have yet to meet a person that says that Agile transformation is easy and painless. It is so because you have to let go of you have been taught. You have to trust people not manage them, you have to empower them to do the right thing instead of keeping everything to yourself. Everyone's mindset has to be changed. Regardless of the methodology or Agile framework, if not done right you will fall back on your known methods and the transformation will fail, hence it is not easy. However if you follow the rules, the good practices, others people experience. Avoid the known traps and help other do so. If you acknowledge that your project or organisation is not actually that different, unique, as you might think or try to explain to others. You will succeed. Be better.

Last but not least, don't ask how long the transformation will last. It will be permanent as transformation is a journey and SAFe or any other framework is just enabler on your transformational path.

Adam Guja

Scrum Master and Agile Coach with over 7 years of experience. Started as C# programmer and later Dev-Ops. Now specializing in working with distributed, smaller, Scrum teams, and larger, scaled, SAFe setups. Involved in multiple agile transformation programmes, including one of the biggest in Europe – Nordea's Core Banking Platform. Passionate about drones, archery and diving.

Ada Grzenkowicz

Certified Project Manager, Scrum Master & Agile Coach. Since 2013 active volunteer of PMI Poland Chater. Works as Scrum Master & Agile Coach at Nordea. Enthusiast of Agile approach in project & product management area. Trainer & mentor in project management and communication. In her free time she loves cooking, plays squash and reads books. If you wish to stay in contact, share your feedback, write to ada.grzenkowicz@pmi.org.pl.

Fot. stock.adobe.com

Design Sprint Framework nie tylko dla designerów

Karolina Jurak

Nieefektywne, a często w ogóle niepotrzebne spotkania biznesowe są bardzo powszechnym zjawiskiem. Jak policzył Forbes Polska[1], jeżeli firma zatrudnia 25 menadżerów średniego szczebla i każdy z tych menadżerów uczestniczy w średnio 10 spotkaniach w tygodniu – daje to aż 720 spotkań na jednego menadżera rocznie. Biorąc pod uwagę średnie wynagrodzenie menadżerskie w Polsce, całkowity koszt takich spotkań dla firmy to około 1,35 mln zł.

Z kolei Harvard Business Review podaje jeszcze bardziej zaskakujące dane. Według przeprowadzonego w Stanach Zjednoczonych badania, większość kierowników negatywnie ocenia poziom efektywności spotkań biznesowych: 65% badanych twierdzi, że spotkania uniemożliwiają ukończenie własnej pracy, a 71% ocenia, że spotkania są nieproduktywne i nieefektywne[2].

Dochodzi więc do paradoksu – z jednej strony oczekujemy od spotkań, żeby były ważną instancją, która umożliwia współpracę, sprzyja kreatywności i innowacyjności. Z drugiej strony, mimo wielu „złotych recept" publikowanych w międzynarodowej prasie, **spotkania są często nieefektywne i rocznie firmy tracą z ich powodu miliony złotych**.

Czy Design Sprint Framework jest kolejną „złotą receptą" na efektywne spotkania? Na pewno nie, wszak nie w takim celu został stworzony. Design Sprint Framework dostarcza nam wiele ciekawych narzędzi, które w prosty sposób pozwalają na zdefiniowanie problemu i wspólne wypracowanie rozwiązania. A to przecież jeden z najważniejszych celów i jednocześnie wyzwań każdego spotkania. Jeżeli macie wrażenie, że Wasze meetingi czy calle to długie dyskusje i burze mózgów, w czasie których nie jesteście w stanie dojść do konsensusu, albo obserwujecie, że grupowa dyskusja jest zdominowana przez nieliczne jednostki ekstrawertyków, a reszta zespołu praktycznie w niej nie uczestniczy – to ten artykuł jest właśnie dla Was.

Co to jest Design Sprint?

Design Sprint jest dość świeżym, stale ewoluującym frameworkiem. Został stworzony w 2010 roku przez Jake'a Knappa z Google Venture, a w 2016 opisano go w książce *Sprint – how to solve big problems and test new ideas in just five days*. Tworząc framework, Knapp czerpał inspiracje z wielu dyscyplin i metodologii, między innymi Design Thinking, UX czy badań konsumenckich. Dla Knappa ważnym punktem wyjścia było również badanie uniwersytetu Yale o brainstormingu (1958). Według tego badania, osoby pracujące indywidualnie są bardziej skuteczne w rozwiązywaniu problemów niż grupy praktykujące kolektywną burzę mózgów.

W szerokim ujęciu Design Sprint Framework to zestaw sprawdzonych narzędzi, bazujących na indywidualnej pracy członków zespołu, wykorzystywany **w celu rozwiązywania złożonych problemów biznesowych podczas wspólnego tworzenia, szybkiego prototypowania i testowania z docelowymi użytkownikami**. Zamiast czekać np. na MVP, co często jest dosyć drogim i czasochłonnym rozwiązaniem, zastosowanie Design Sprintu pozwala w ciągu kilku dni sprawdzić, czy pomysł jest dobry, zobaczyć przyszły produkt i sprawdzić reakcje klientów.

O ile zastosowanie całego frameworku to proces 4-dniowy (Sprint 3.0) i ważnym jego elementem jest testowanie pomysłów z potencjalnymi użytkownikami, w dalszej części artykułu skupimy się tylko na wybranej części tego procesu. Będzie to etap definiowania problemu, szukania rozwiązania i formułowania planu akcji. Narzędzia wykorzystywane w tym celu z łatwością możemy

użyć w czasie codziennych, maksymalnie 45-minutowych spotkań lub warsztatów.

Jak przygotować spotkanie?

Zdefiniuj cel spotkania

Wybierz odpowiednich ludzi – multidyscyplinarna grupa (od 4 do 7 osób) to podstawa. Zanim wyślesz zaproszenia, zastanów się, kto powinien uczestniczyć w spotkaniu i czy cel spotkania jest w stanie zaspokoić oczekiwania wszystkich uczestników.

Przydziel role – w każdym spotkaniu powinien uczestniczyć ekspert, który decyduje w przypadku kiedy grupa nie może dojść do kompromisu oraz moderator, który będzie prowadził spotkanie i pilnował z góry ustalonego czasu na każde ćwiczenie.

Wybierz odpowiednie miejsce – pomieszczenie, w którym uczestnicy będą mogli notować przy stole, a od czasu do czasu także wstać, aby na wspólnej tablicy podzielić się rezultatami poszczególnych ćwiczeń.

Przygotuj materiały:

Zegar odliczający – najlepiej z widoczną dla wszystkich tarczą;

Karteczki samoprzylepne w bloczku (w przynajmniej dwóch kolorach);

Średniej grubości markery dla każdego uczestnika – posłużą one do pisania na samoprzylepnych karteczkach;

Samoprzylepne kropki, które posłużą do głosowania nad pomysłami;

Biała tablica albo arkusze białego papieru, na których będziemy przyklejali karteczki.

Narzędzia Design Sprint w czasie spotkań

Wyobraźmy sobie, że stoimy przed zadaniem zdefiniowania priorytetów dla zespołu na kolejny miesiąc. Zamiast otwartej dyskusji w grupie, możemy zastosować ustrukturyzowany proces Lightning Decision Jam, opracowany przez niemiecką agencję AJ &Smart.

Krok 1 – Definiowanie problemu

Metafora statku (5 min): Rysujemy na tablicy statek. Tłumaczymy zespołowi, że górna połowa (żagiel) przedstawia aspekty, które przesuwają nas do przodu lub działają dobrze, a dolna połowa (kotwica) przedstawia czynniki, które nas powstrzymują lub nie działają dobrze. Chcąc zachęcić uczestników ćwiczenia do współpracy, zaczynamy od pozytywów. Prosimy każdego z nich o napisanie na samoprzylepnych karteczkach jak największej liczby rzeczy, które idą dobrze (jedna karteczka = jeden pomysł). Następnie niech każda osoba odczyta treści swoich notatek i przyklei je na tablicy. Proces ten powtarzamy, prosząc grupę o wskazanie na karteczkach wyzwań, problemów albo rzeczy, które nie idą dobrze, i przyklejenie ich w dolnej części statku.

Dot Vote (3 min): Każdy członek zespołu otrzymuje trzy głosy (kropki). Jego zadaniem jest zagłosowanie (przyklejenie kropeczki) na problem, który uważa za najistotniejszy. Aspekty pozytywne tym razem pomijamy. Uczestnik ćwiczenia powinien to zrobić w ciszy, bez dyskusji. Członkowie zespołu mogą głosować na swoje własne karteczki, mogą też postawić więcej niż jedną kropkę na jednym wyzwaniu, jeśli uważają to za stosowne. Po upływie 3 minut osoba prowadząca warsztaty porządkuje problemy według ustalonego głosowaniem priorytetu.

How Might We – HMW (3 min): Moderator warsztatów wybiera teraz problem, który dostał najwięcej głosów i zmienia jego format. Na oddzielnej karteczce zapisuje to samo zagadnienie za pomocą zdania, które zaczyna się od słów: *„jak możemy"* (np. polepszyć komunikację w zespole?). W ten sposób problem zostanie sformułowany bardziej jako wyzwanie, do którego w następnym kroku łatwiej będzie dopisać rozwiązania.

Krok 2 – Generowanie rozwiązań

Ideas (5 min): Każdy członek zespołu ma teraz 5 minut na wymyślenie i zapisanie jak największej liczby rozwiązań dla wybranego HMW (jedna karteczka = jedno rozwiązanie). Podobnie jak w poprzednich krokach, robi to w ciszy, bez dyskusji. Gdy minie 5 minut, wszyscy przyklejają swoje pomysły na tablicę.

Dot Vote (4 min): Następnie każdy uczestnik ćwiczenia otrzymuje sześć głosów (kropek) i wybiera najlepsze jego zdaniem pomysły. Podobnie jak w przypadku głosowania nad problemami, prowadzący układa karteczki z rozwiązaniami według priorytetów.

Effort/Impact Matrix (10 min): Gdy rozwiązania są już uporządkowane, na oddzielnej tablicy możemy narysować dwie przecinające się osie – oś pionowa będzie to wysiłek *(ang. effort)*, a oś pozioma to wpływ *(ang. impact)*. W ten sposób powstanie matryca, która pomoże nam wybrać pomysły do wykorzystania w pierwszej kolejności. Zadaniem zespołu jest zdecydowanie (oczywiście w ciszy, bez dyskusji), w którym punkcie każdej osi powinno być umiejscowione dane rozwiązanie. Dzięki temu po przyklejeniu wszystkich karteczek możemy zaobserwować, które metody są proste (niski wysiłek) i znacznie przyczyniają się do rozwiązania problemu (wysoki wpływ), które z kolei potrzebują większego nakładu pracy, a które być może w ogóle nie powinny zostać uwzględnione, ponieważ nie mają wielkiego znaczenia, a ich wdrożenie wiązałoby się ze zbyt dużym wysiłkiem.

Krok 3 – Ustalenie planu akcji

Test plan (5 min): W ostatnim kroku, mając już zdefiniowane priorytety oraz rozwiązania ułożone na matrycy Effort/Impact, prosimy zespół o wskazanie 3 sposobów na przetestowanie opracowanych rozwiązań. Możemy zacząć od osoby, która jest autorem danego pomysłu. Dobrą zasadą jest również to, że działania mające na celu przetestowanie konkretnej metody powinny być możliwe do wykonania w terminie 1-2 tygodni.

Podsumowanie

Bez wątpienia proces Lightning Decision Jam jest ciekawą alternatywą dla luźnych burzy mózgów. Pomaga nadać spotkaniom strukturę i wypracować wspólne rozwiązanie. Nie jest to jednak jedyny scenariusz. Bardzo zachęcam do zapoznania się z całym Frameworkiem Design Sprint i do dostosowania ćwiczeń do indywidualnych potrzeb zespołu.

1. https://www.forbes.pl/kariera/pracodawcy-traca-miliony-przez-nieefektywne-spotkania/db-odlyv
2. https://hbr.org/2017/07/stop-the-meeting-madness

Karolina Jurak

Project Manager w SoftServe. Doświadczenie zawodowe zdobywała m.in. w Chile – przez 8 lat zajmowała się tam badaniami konsumenckimi i rozwijaniem produktów digitalowych. Aplikacja, której jest współtwórczynią, wygrała konkurs chilijskiego Ministerstwa Ekonomii, a jej startup otrzymał dofinansowanie na rozwój i wziął udział w programie akceleracyjnym chilijskiego klastra technologicznego Chiletec. W SoftServe Karolina specjalizuje się w projektach Retail i ofertach dla klientów na rynku niemieckim oraz brytyjskim.

Fot. pixabay.com

Celownik komunikacyjny – precyzyjnie w interesariuszy projektu

Kamil Winnicki

„Największe osiągnięcia ludzkości tworzone są w rozmowie, a jej największe niepowodzenia są skutkiem braku rozmowy. Nie musi tak być. Nasze największe marzenia mogą stać się rzeczywistością. Z technologią, którą dysponujemy możliwości są nieograniczone. Wszystko, co musimy zrobić, to upewnić się, że wciąż rozmawiamy." S. Hawking

W dobie automatyzacji procesów biznesowych i coraz szybszego przetwarzania informacji, zarówno przez ludzi jak i komputery, sprawna i skuteczna komunikacja staje się kluczową kwestią. Metodyki zarządzania projektami i ich twórcy kładą szczególny nacisk na ten element zarządzania, traktując go jako łącznik wszystkich innych aspektów i główne ryzyko.

Pracując w wielu różnych projektach międzynarodowych o dużej skali podejmowałem liczne próby zaplanowania i optymalnego zarządzania komunikacją w projekcie – również z *PMBOK® Guide* „w dłoni" czyli z wykorzystaniem klasycznych narzędzi: macierzy interesariuszy i planu komunikacji. Mimo starań moich i zespołu, komunikacja ze wszystkimi zaangażowanymi osobami zawsze pozostawiała pole do rozwoju.

Analizując zakończone projekty i dostępne narzędzia dotarłem do wniosku, że brakującym ogniwem jest **mechanizm łączący wszystkie kluczowe atrybuty komunikacji na jednej prostej wizualizacji**, z automatycznym przypominaniem i zmuszaniem użytkownika do pojedynczej akcji w trakcie realizacji projektu zgodnie z wcześniej przygotowanym planem. Tym sposobem powstał **celownik komunikacyjny łączący teorię planowania z natłokiem obowiązków i rzeczywistością realizacji projektu.**

Atrybuty celownika

Zakres tematyczny komunikatu jest nieco kłopotliwym elementem, który utrudnia standaryzację działań. Dla uproszczenia podzieliłem **tematykę** na **cztery kategorie** (status, pomysł, zmiana i problem) – mające wpływ na nasze dalsze decyzje dotyczące formy komunikacji, którą wybierzemy. Może się również okazać, że jeden kluczowy interesariusz będzie musiał, ze względu na różne zakresy tematyczne, pojawić się na celowniku więcej niż raz. Na przykład problemy w realizacji będziemy omawiać ze sponsorem w innej formie niż status projektu.

Forma komunikacji to drugi z atrybutów, które wchodzą w skład celownika. W moim przypadku jest to podział na cztery obszary, w których definiuję optymalny sposób komunikacji – dość oczywisty podział na: spotkanie, telefon lub wiadomość pisemną uzupełniłem o coraz bardziej popularne wideokonferencje, które są dobrym konsensusem pomiędzy spotkaniem bezpośrednim a kontaktem telefonicznym. Do tej kategorii zaliczam również udostępnienie ekranu

komputera i wzrokowe przedstawienie tego, o czym mówimy.

Częstotliwość komunikacji w ustalonych wcześniej zakresie i formie, widoczna jest na poszczególnych poziomach kręgów. W zależności od potrzeb należy dopasować odpowiednio poziomy częstotliwości kontaktów. Ostatnim poziomem widocznym na macierzy częstotliwości, jednak nie mierzonym czasowo, jest poziom „wglądu". Służy on, w odróżnieniu od poziomów wyższych, do uwzględnienia interesariuszy, o których czas nie zabiegamy z własnej inicjatywy, ale dajemy im ogólny dostęp informacyjny do tego co robimy. Może to być dostęp do bazy danych, listy realizowanych zadań itp. Osoby te będą widziały postępy prac jeśli będą tego chciały, ale świadomie z własnej inicjatywy nie podejmujemy w ich kierunku precyzyjnych działań.

Odpowiedzialność za komunikację z poszczególnym interesariuszem to ostatni element układanki – po podziale poszczególnych interesariuszy między zespół projektowy każdy z członków będzie wiedział co jest do zrobienia. Zamykając etap planowania warto oddelegować komunikację z poszczególnymi interesariuszami do zespołu projektowego. Każdy członek zespołu powinien znać zakres odpowiedzialności oraz częstotliwość.

Zakres podziału atrybutów i stopień szczegółowości rozpisania – to czynniki zależne od indywidualnej sytuacji w projekcie, które powinny być dopasowane do jego potrzeb. Połączenie wszystkich aspektów pozwala na stworzenie precyzyjnej analizy, łatwej do zautomatyzowania i stosowania w praktyce.

Etapy tworzenia celownika

Pierwszym krokiem tworzenia narzędzia jest klasyczne **stworzenie listy interesariuszy**. Wszystkie osoby mniej lub bardziej zaangażowane w realizację projektu należy wypisać i najlepiej pogrupować. Klasyczna macierz wpływu i zainteresowania interesariuszy może być początkiem drogi do celu. Jako narzędzie wspierające porządkowanie możemy zastosować różnego rodzaju programy do mapowania myśli czy tworzenia schematów organizacyjnych – kluczową funkcjonalnością ułatwiającą pracę będzie możliwość łączenia rekordów w wielopoziomowe podgrupy.

Drugim krokiem będzie **weryfikacja listy interesariuszy pod kątem tematyki przekazywanych informacji**. Wymiana statusu, komunikowanie problemów i pomysłów wymagać mogą różnych form komunikacji z tą samą osobą, dlatego w tym kroku warto przeanalizować, które tematy powinny trafiać do poszczególnych osób. Tematykę w podziale na cztery kategorie zaznaczam kolorem przy każdym podmiocie.

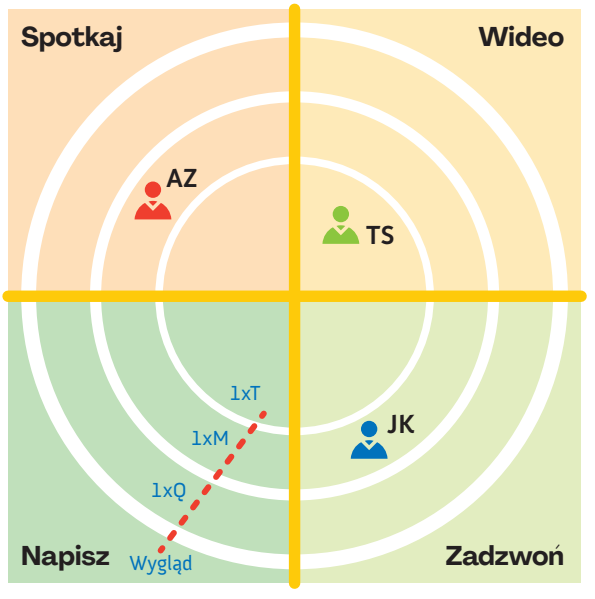
Trzeci krok to wybór odpowiedniej formy komunikacji do poszczególnego podmiotu i tematu. Cztery warianty formy komunikacji powinny nam wystarczyć do zapewnienia odpowiedniego przepływu.

Następnie **ustalamy odpowiednią częstotliwość kontaktu**. Im dalej od środka celownika, tym liczniejszą grupę możemy umieścić na schemacie, zachowując przejrzystość narzędzia. Na poziomie kontaktu raz w tygodniu zbieram listę kluczowych osób, które umieszczam w schemacie z inicjałami. Na poziomie komunikacji raz w miesiącu lub raz w kwartale zazwyczaj umieszczam zarówno pojedyncze osoby jak i grupy interesariuszy. Na najszerszym poziomie „wglądu" umieszczam właściwie same grupy kontaktów, które potrzebują informacji o statusie projektu, ale komunikacja z nimi nie musi być dwustronna.

Na koniec, kiedy podmiot, temat, forma i częstotliwość wszystkich impulsów komunikacyjnych są jasne – **wyznaczamy w zespole projektowym osoby odpowiedzialne za poszczególne impulsy komunikacyjne**. Elementem kluczowym na ostatnim etapie jest wprowadzenie wszystkich terminów do kalendarza i stworzenie odpowiednich powtarzalnych cykli. Dla wszystkich spotkań i wideokonferencji mogą to być terminy z konkretną agendą i uczestnikami, a dla telefonów i komunikatów pisemnych cykliczne przypomnienia u osób odpowiedzialnych. Siła nawyku ustabilizuje sytuację w każdym projekcie.

Podsumowanie

Opisane narzędzie w podziale na poszczególne elementy nie jest innowacją, która odmieni bieg komunikacji z interesariuszami w projekcie. Jego wartość polega na zebraniu wszystkich opisanych atrybutów na jednej wizualizacji i „uprocesowienie" działań związanych z interesariuszami i komunikacją. Ma ono za zadanie **zbudować w zespole widoczność i świadomość otoczenia projektowego** oraz dawać proste impulsy, dzięki którym **zespół dokładnie wie, co ma robić i może w trakcie realizacji pracować z odpowiednim „flow"**.



Legenda:

- Status
- Pomysł
- Problem
- Zmiana

Źródło: opracowanie własne

Kamil Winnicki

Konsultant i Project Manager wyspecjalizowany w branży przemysłowej. Mocno związany z rynkami niemieckojęzycznymi. Mentor programu BIPS na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Z pasji kierowca rajdowy i założyciel Wolf Motorsport, a także ambasador kampanii Movember Polska. Więcej: www.winnicki.co

Fot. Susanne Madsen archives

The first step belongs to vulnerability

An interview with Susanne Madsen, an internationally recognized project leadership coach, trainer and consultant, by Dominika Kantorowicz

Today we say that we are living in the VUCA world. How has this changed the role of the project manager? Must he act differently in a world of increased complexity?

More and more is being written about our VUCA world, which is an acronym that stands for *volatility, uncertainty, complexity* and *ambiguity*. In other words, we are living in a more complex world where everything is moving faster and faster. Technological changes are taking place at an unprecedented rate, there are more interdependencies, people work in global teams and they work remotely from different time zones – all of which makes things much more complex. In the old days, it was possible to plan a project from end to end and the project manager had many of the answers. Today we cannot rely on a few people having all the answers because everything is moving so fast. Nor can we rely on project managers having all the answers and telling the team what to do. So more than ever before, I believe we need project *leaders* to help us navigate this increased complexity. And I use the word "leader" in contrast to a manager. A leader is someone who is skilled at empowering others. They ask questions instead of telling people what to do. They draw the information out of the team and find the answer if they do not have it.

You have covered a lot of ground regarding leadership. One of the factors which differentiate leadership from management is emotional intelligence. Do you think this is something we can work on? Can we practise somehow to be better in this area?

One of the big differences between management and leadership is emotional intelligence. Both managers and leaders might be cognitively very intelligent. However, some managers have a relatively low level of emotional intelligence. They do not know how to read and emphasize with others. They are not able to effectively manage their emotions, and might for instance have inappropriate outbursts of anger. In contrast to cognitive intelligence, emotional intelligence is something we can always work on and hopefully, we will develop this skill as we mature in our lives. There are two sides of emotional intelligence. The first is getting better at noticing our feelings and choosing how to respond to situations. If you have a team member who does not do his work, do you feel angry and tell him that he is useless or do you work with

him to find out what the reasons are? Are you able to monitor your emotions and choose an appropriate response? People can learn this skill by observing themselves, by asking for feedback and perhaps by working with a coach, who can help them reflect on how they are coming across. The basic practice is about pausing, counting to ten and considering how to respond in the best possible way. Emotional intelligence is about awareness and we need to slow down to create this awareness. The other side of emotional intelligence is the ability to empathize with others, to read others, and to build relationships of trust with others. To develop that we should slow down and listen more because we can only understand others if we listen to them and ask questions. We need to try to walk in other people's shoes. That takes a lot of time and it is not easy. It might even be a life long journey.

While talking about leadership styles, you distinguish between *yin* and *yang* of leadership. *Yin* is a supportive approach whilst *yang* is a challenging approach to leading others. Is there a way to find out in which situations we should apply relatively more *yin* or *yang*?

In my opinion, all project leaders need *yin* as well as yang. First of all we need to be supportive of people. That means listening, empathizing and asking what support they need. When we use *yin* we create a psychologically safety environment which is necessary to create a high performing team. We also need to make use of our challenging *yang* side. We need to challenge people to perform at their best and to deliver what they promised. I think the best cocktail is when we use both – when we are supportive and demanding at the same time. Of course, sometimes we should use a little more *yin* or a little more *yang*. When we work with people who are new, young or a bit insecure, we need relatively more *yin*. We need to support our team members, ask them questions, coach and guide them. As they gain confidence, we can begin to challenge them more. People who are already confident and who have the skills, are ready to be challenged. The art is to adapt our levels of *yin* and *yang* to the people we lead and to the situation at hand.

You are particularly interested in stress management. We know that we all need some stress to work effectively and that each of us has a different threshold for how much stress we can cope with. But do you see any patterns or wake-up calls that can help us understand when to slow down a little and try to do things differently?

If there is no pressure on a person, there is no real motivation to do their work. We all need a little pressure to perform. On the other hand, when we have too much pressure, we may feel that we do not have adequate resources and we might doubt whether we can cope with the situation. Short periods of stress are not a problem as our body is built to react properly to these situations: our blood flow changes, our heart rate goes up, and stress hormones – cortisol and adrenaline – are released. The problem arises when stress becomes chronic, meaning that we feel stressed day after day with no recovery in between. Recovery means that our body goes back to rest, the hormones settle and we can repair ourselves. Unfortunately there is often no time for recovery because we work for months and years on high-pressured projects in a very demanding environment. There are quite a few symptoms of stress to watch out for, but each of us might have different ones. There are cognitive symptoms such as inability to focus, there are emotional symptoms such as feeling irritated and short tempered, and there are physical symptoms such as poor sleep, eating too much or too little, lack of sex drive, and aches and pains in the body. It is very important to take these signs seriously.

You mention that it is extremely important to draw a line between work and private life. It helps in maintaining a healthy balance in our lives and promotes wellbeing. Can you share with us some basic tips on how to do that?

One of the first things to do is to set boundaries – for instance, how much time you would like to spend at work. There are always exceptions because sometimes you just have to work late for a day or for a week. This is fine as long as it occurs occasionally and you have enough time to recover. There are some cultural differences too, like in Scandinavia, where people often go home at 4:00 pm. They pick up their children, attend to the family and then check emails later in the evening. This might work well for them because it gives them flexibility to fit in work as well as private life. However, every person needs to set their own boundaries in terms of when work ends and when home life begins. We must define when we close the door to work and make sure that we schedule in time for ourselves, for family, for sport and whatever is important. Otherwise we may just end up working late.

As a leader, we should remember that we are not only responsible for our own stress levels but also for the stress levels of our co-workers. I like your view that to manage stress in a team, we have to change the culture. The first step relates to vulnerability. What does that mean?

Vulnerability is about creating an environment where people can share how they are feeling. Many people cannot admit they are stressed because they feel it is weak. They think that if they say no, it shows they are not superman, and that it will be perceived as a failure. This is the culture we need to change. When we talk about vulnerability in the workplace, it means that we can express how we feel and that we are okay to say that we cannot do it all. Nobody is superman. If we have a superman or a superwoman mentality, we can burn out very easily, because we cannot set boundaries and say no. I know in some industries it might be more difficult, like in the construction sector where I do some work. It is a tough and very male-dominated industry where it is very uncommon to simply put your hand up and say that you cannot cope.

Susanne Madsen

Susanne Madsen is an internationally recognized project leadership coach, trainer and consultant. She is the author of The Power of Project Leadership (Now in 2nd edition) and The Project Management Coaching Workbook. Prior to setting up her own business, she worked for 17 years in the corporate sector leading large change programmes of up to $30 million for organisations such as Standard Bank, Citigroup and JPMorgan Chase. She is a fully qualified Corporate and Executive coach, an NLP Practitioner, DISC accredited and a regular contributor to the Association for Project Management (APM). Susanne specialises in helping managers improve their leadership skills so that they can gain control of their projects and fast-track their career. She does this through a combination of training, coaching, mentoring and consulting. You can read more about Susanne on www.susannemadsen.co.uk

Fot. Robert Chmara

Agile misconceptions

No documentation, no processes, no plans – is that Agile?

Interview with Thomas Zimmermann by Monika Zofia Potiopa

There are still many misconceptions about Agile, such as it meaning no documentation, no processes or no plans. What steps do you think we can take to eliminate these misconceptions?

At the end of the day, if you talk about Agile and particularly Scrum, you of course have documentation. Consider a list of user stories, which is essentially another way of documenting what you want to do. It is a common misconception to say that there is no specification. Correct – there is no specification in the form of a traditional document. Instead the same content is represented in a different, but much more effective way, i.e. as a prioritized list of user stories. A user story backlog can be online, also suitable for distributed teams. Many tools exist to support this. A user story in a backlog is different to a use case or user requirements. The emphasis is on the business value for a user. It's even more specific as you describe in a user story, what the user wants and why. You also add acceptance criteria.

So bottom line, scope documentation exists, no longer this thick book with many pages, which nobody reads and which takes too long time to create – and once it is done, the project scope meanwhile has changed. It's a different way of doing the same thing and it is incorrect to state that there is no documentation. In addition to that, and as I mentioned in my presentation, agile is the project management methodology. But if you are in product development you very likely also have a standard product development process which also requires documentation as output. This is particularly very important in an industry, which is highly regulated and must be auditable. This set of documents is not related to agile, but necessary. So overall there is documentation – user stories to describe the scope and documentation mandated by a product development process.

If we hear someone saying that there is no documentation, no process, no plans etc. is it our role to clarify it and make them understand?

Yes, it is. Show and make them understand! Another point is where this perception is coming from and why people say that there's no documentation, there's no plan? The best thing is to tell and show them that there is of course a plan. There is always an overall plan. It doesn´t matter if you work "agile" or "traditional" or anything in-between, you must have a clear understanding what you want to achieve in your project! A common misunderstanding, when talking about Agile, is that you start working not knowing what to do or what you want to accomplish. Of course, you should very well know what to do! A high-level specification exists, a list of prioritized high-level user stories. On a more abstract level, you very well know your plan, but the tiny little details are not necessarily known yet. Your sprints are your plan and by having an understanding of the team's capacity you also can estimate schedule and cost. By re-prioritizing your backlog,

you adopt quickly to necessary changes on a lower level. Yes – sometimes the scope changes by removing items which eventually are not providing business value. But you still maintain the overall goal. And the goal must be defined! It is the traditional thinking that you need to have a detailed plan. Maybe we were trained as project managers to create complex Gantt Charts, to insert sophisticated dependencies between tasks, and so on. But this is worthless. Why? Because in reality, nobody ever works according to this detailed plan. Creating too detailed plans is a waste of time. It comes from old school thinking. Not to be negative, but it is just something project managers are used to. And things you are used to do stick in your brain and you hesitate to leave the comfort zone and try something new. And something new... cannot be good? I really recommend to review all the details put into plans and perform a reality check!

Don't you think that the Agile Manifesto can be subject to many different interpretations? And perhaps that is where these ideas are coming from?

Oh yes! The Agile Manifesto can be interpreted in many different ways. And that is what happens. For example. The fourth element of the manifesto "*Responding to change over following a plan*", is often interpreted as – "*there is no plan*". But this is wrong, as I mentioned before. Reading the sentence carefully implies that there is a plan. So you can understand it this or that way. This is the flexibility people have to interpret terms differently. If you talk to the people working for a while in agile or at least in an agile mood, they understand very well that there is always a plan. They also understand that working agile is very disciplined. There is a wide-spread misconception that agile means free for all. Better to understand and apply the concept of structured freedom and the framework of rules and strategies.

What would you say to people who are using agile only because it's fancy?

I would ask them why they want to go agile? What's the business value, what's the real reason? Do you want to save time? Be more flexible and change requirements more easily? Do you want to save on costs? When managers come and say: „Okay cool. I heard about agile – let's do this!" I'm always asking them: „So what for? What is the reason?". If a project is in trouble and somebody comes up to me and says „Let's switch to agile" I say: „Well... it won't help. You can do it, but it won't help". Moving to agile is not solving problems. If you project is already in trouble, agile won´t rescue it. Agile methodologies provide much more transparency and by that you may be able to detect trouble spots much earlier. However, if you are already in deep trouble, going agile won´t help a lot. It is important to understand the rational why people want to go agile. Clarify it before you go for it! This can avoid surprises or disappointments later and manage expectations.

You also said in your presentation, that doing Agile is not equal to being agile. How do you think we could learn these agile mindsets?

This is a little bit harder to answer because you learn agile by experiencing it. Understanding the agile way-of-working is changing your mindset. And that doesn´t happen from one day to the other. How would you change your mindset? Your mindset changes when you have positive experiences. When you try things out, eventually also fail, but continue learning by doing and gaining experience. I can give you one example. I was working with a company in Romania with a group of software developers, where we introduced Scrum. They had never heard about Scrum before. So we had an agile coach that helped there, got things going. Everybody in the team was eager and open to trying a new way-of-working together. So we started to move in to Scrum and after a while the whole team really loved it. After a while, the Agile coach went away. The team was so self-organized and believed in what they were doing to such an extent that they were running it on their own. I, as a project manager, didn't need to do anything else anymore. So I really felt to be the "Lazy Project Manager", which was wonderful. The team switched from doing separate, individual work, to working as a team. They got to this point as a team by experiencing the positive side and the power and effectiveness of an agile working mode. How good a team works together is always depending on the people, their characters, their mindset, their workstyle, their experience. You always have different people in teams, usually some are more reserved, some are more open, and it's the mixture of the individual characters that makes the teams spirit. To sum up, the mindset and the spirit are changed by good experiences.

You mentioned that you love retrospectives. I am a big fan of them as well, but from my experience, it is very hard to make people open up. They might feel these retrospectives are about assigning blame and looking for the guilty party. How would you try to change their mindset in that regard?

Retrospectives are always about trust! And trust is not something which is simply there. Some people don't trust each other. Some are more open minded and trustful. Various methods and tools exist to help you facilitating retrospectives. Simply search for different methods and tools. You can only learn by doing this and it is very easy. I prefer retrospectives which give the team some fun experience which helps them to open up. When people start talking to each other, they become more open. Like with anything else, you need to break the ice. If people are very close-minded, they don't say anything. But that is also ok. If people don't want to share anything, do not enforce this. Building up trust in a team takes time. You might need to run several retrospectives to recognize that trust is building up. But never give up on retrospectives. Stick to them, even if you think there´s nothing to talk about. The point is - you don't know upfront. Often enough the team was arguing about the need for a retro as they believed there is nothing to share. But after we did the retrospective, almost always something was coming to the surface and we had excellent discussions and actions. Even if the retro is only 5, 10 or 15 minutes long, just make it happen. Don´t forget or ignore. To me, retrospectives are one of the most essential and important part in an agile project process.

Thomas Zimmermann
PMP, PMI-ACP

He began his career as Chip & Software Developer in the automotive semiconductor industry, where he took over responsibilities related to project and program management. After subsequent tasks in the IT consulting department for the automotive and financial industry, he is currently using his practical experience in the medical devices industry, combining traditional and agile project management methodologies to support the development of an endoscopic operating room as a global project portfolio manager and Agile Coach. He was a member of the PMI board in Southern Germany, where he continues to volunteer for PMI in various roles.

Zdjęcia z Konferencji: Konrad Zalewski

Fot. Archiwum prywatne Piotr Czarnecki

Nic tak szybko się nie starzeje, jak... wiedza!

Z Piotrem Czarneckim, praktykiem biznesu i liderem z 30-letnim doświadczeniem w bankowości, telekomunikacji i biznesie cyfrowym, rozmawia Agnieszka Krogulec

Piotrze, podczas jednego ze swoich wystąpień mówiłeś, że firmy z sektora bankowego powinny czerpać inspirację i wręcz uczyć się od organizacji zwinnych. Czy możemy przybliżyć naszym czytelnikom, co się pod tym kryje?

Organizacje zwinne, czyli oparte na podejściu Agile, to firmy, w których następuje zmiana sposobu działania w odpowiedzi na permanentną zmianę na rynku. To przejście z organizacji hierarchicznej, silosowej i biurokratycznej do organizacji reaktywnej, elastycznej, szybkiej w działaniu i podejmującej mierzalne ryzyko. To przede wszystkim firmy skierowane na potrzeby klienta poprzez badanie i stałe polepszanie jego „doświadczeń" w relacji z produktami bądź usługami danej firmy. To również ogromna rola zespołów działających interdyscyplinarnie (a nie silosowo), gdzie małymi, ale konsekwentnymi krokami poprawia się produkty, bądź procesy. Poprzez delegowanie uprawnień do podejmowania decyzji na poziom takiego zespołu (to wymaga przewartościowania roli liderów w organizacji!), tworzy się środowisko zaangażowanych pracowników i menedżerów. Dzięki temu, jak podaje Boston Consulting Group, rośnie w firmach zwinnych od 2 do 4 razy szybkość wprowadzania produktów na rynek, wzrasta o 30% efektywność, o 20% jakość organizacji, przy 30% spadku kosztów operacyjnych. I co kluczowe w dzisiejszych czasach – wzrasta do 90% zaangażowanie pracowników. Naprawdę warto być zwinnym.

Panuje opinia, że trwa era klienta w bankowości. W jaki sposób ten trend przekłada się na współpracę z firmami z branży Fintech? Czy możemy mówić o jej intensyfikacji?

Era klienta jest naszą rzeczywistością. I nie dotyczy ona tylko bankowości lecz wszystkich obszarów globalnej gospodarki. Bo dzisiaj to klient wybiera produkt bądź usługę, nie tylko z tych dostępnych „z półki", lecz chce mieć je dopasowane do swoich potrzeb. Najlepiej 24/7 i przez 365 dni w roku, do tego mogąc dokonywać zakupów z dowolnego miejsca na świecie.

Bankowość już od dobrej dekady zmienia swój charakter, będąc maksymalnie elastyczna, dopasowana i tania. Ale wymaga to właśnie „zwinności" organizacyjnej, umiejętności szybkiej zmiany i adaptacji. Tutaj skala, regulacje, biurokracja staje się egzystencjalnym problemem dla banków. Stąd wysyp fintechów, czyli małych (choć niektóre już potrafiły się mocno rozrosnąć!) firm internetowych, start-up'ów, które chcą znajdować nisze w zarabianiu na usługach finansowych, będąc prostymi i elastycznymi usługodawcami. Banki starają się albo same zmieniać swój model, albo przejmują fintechy, albo współpracują z nimi. Choć uważam, że większą konkurencją dla banków będą bigtechy, takie jak: Google, Amazon, Apple, Facebook, bo one mają zarówno doskonałą wiedzę o kliencie, jak i siłę finansową. I konsekwentnie wchodzą na rynek usług bankowych, wystar-

czy spojrzeć na skalę używalności ApplePay czy GooglePay.

Jak transformacja cyfrowa, automatyzacja i robotyzacja wpływa na pracę w sektorze bankowym? Jaką widzisz przyszłość dla branży?

Jedna z nowszych analiz McKinsey'a pokazująca wpływ automatyzacji na rynek pracy zdefiniowała 820 zawodów (czyli nieomal wszystkie), które w różnym stopniu będą robotyzowane. Są takie zawody (około 5%), gdzie wpływ będzie stuprocentowy i one po prostu znikną z rynku pracy. 60% spośród wszystkich dzisiejszych profesji zostanie w przynajmniej 30% zastąpionych przez automatyzację. Branża bankowa jest już w dużym stopniu poddawana tym trendom i tutaj analiza mówi o około 45% wpływie robotyzacji na rynek finansowy w najbliższych 10 latach. To również i moje doświadczenie, bowiem roboty operacyjne (w formie aplikacji) stały się już codziennością w nowoczesnej bankowości. W niektórych fintechach inwestycyjnych „zatrudnieni" są robo-doradcy (czyli aplikacje symulujące głosem i zachowaniem człowieka), którzy zgodnie z zadanym algorytmem przeprowadzają zdalnie klienta przez cały proces analizy i zakupu. Przy rozwijanej w szaleńczym tempie sztucznej inteligencji, to będzie następna fala rewolucji cyfrowej w finansach. Gdybym chciał znaleźć pozytyw w tym trendzie, to na pewno taki robo-doradca nie zrobi „misselingu", bo musi wykonywać dokładnie zadany program. A człowiekowi niestety się to zdarza

Jak do nowych trendów wpisują się kompetencje zarządzania projektami? Jakich wskazówek udzieliłbyś osobom chcących rozwijać swoje kompetencje w tym zakresie?

Myślę, że w dzisiejszym (i jutrzejszym) świecie biznesu, przy stale zmieniających się warunkach działania, zdolność do transformacji organizacyjnej staje się umiejętnością podstawową. A gdzie transformacja, tam są projekty! Uważam, że zarządzanie projektami jest podstawową umiejętnością i powinna stać się stałą, twardą kompetencją każdego menedżera i lidera. Trzeba nie tylko tej umiejętności wymagać, ale przede wszystkim jej uczyć, na studiach, czy podczas szkoleń dodatkowych. I myślę tu także o umiejętnościach „miękkich": współpracy w zespole, otwartości na odmienność, akceptacji ryzyka, gotowości do eksperymentowania. To właśnie wzmacniają i rozwijają organizacje zwinne, o których mówiliśmy na początku naszej rozmowy.

Mieliśmy okazję wspólnie uczestniczyć w wyjątkowej debacie oksfordzkiej „Czy zaufanie w biznesie się opłaca" w czasie XII Międzynarodowego Kongresu PMI Poland Chapter. Co Twoim zdaniem najbardziej kształtuje zaufanie w biznesie i czemu tak trudno je zbudować?

Kiedyś myślałem, że uczciwość i zaufanie są cechami osobowościowymi, ktoś je po prostu ma w charakterze, albo nie... Dzisiaj uważam, że zaufanie w biznesie jest pochodną kultury firmy, jako organizacji. Kultura firmy to nie tylko deklaracje, ale przede wszystkim rytuały i codzienne zachowania każdego członka organizacji, od prezesa do asystenta przy ladzie bankowej. Tworzenie silnej kultury korporacyjnej, opartej na wartościach, jest trudne, bo wymaga czasu, determinacji liderów i wszystkich pracowników oraz wielu działań na praktycznie wszystkich stanowiskach w organizacji. Ale daje potem ogromną moc: rozwoju, wzrostu, bezpieczeństwa, wspólnoty, satysfakcji... W takiej firmie, opartej na wartościach przestrzeganych i kultywowanych w codziennej pracy, ludzie chcą pracować.

Twoja ścieżka zawodowa jest bardzo konsekwentna. Jesteś doświadczonym praktykiem biznesu, który zajmował prominentne stanowiska w sektorze bankowym. Czy Twoja droga zawodowa jest wynikiem skrupulatnego planu? Co mógłbyś doradzić tym, którzy poszukują swojej ścieżki zawodowej, w jaki sposób znajdować dla siebie miejsce na rynku i w jaki sposób stale się rozwijać?

To prawda, że moja trzydziestoletnia ścieżka biznesowa wydaje się logiczna i konsekwentna. Ale muszę przyznać, że niektóre wybory wcale nie były oczywiste i budziły wśród moich kolegów zdziwienie. Celem, do którego dążyłem było kierowanie bankiem. Stąd pierwsza dekada to lata kariery w bankowości. Późniejszy zwrot w kierunku technologii był dla wielu niezrozumiały, bo po co porzucać dobry bank, nie mówiąc o pozycji wiceprezesa zarządu – by tworzyć start-up technologiczno-finansowy na nieznanym rynku!? Przecież to było „ryzykowne" i „bez sensu". Ja jednak uważałem, że w XXI w. lider, a szczególnie prezes banku, musi dobrze czuć technologię, nie tylko z przestudiowanych książek, ale wdrażając ją i budując bazę doświadczeń. Jeśli ktoś chce przewodzić innym ludziom, a nie tylko nimi kierować – musi cały czas być otwarty na zmianę, poszukiwać nowych trendów, wymyślać na nowo swój model biznesowy. Stąd moje studia podyplomowe, właściwie co dekadę, bo nic tak szybko się nie starzeje, jak... wiedza.

Na sukces składa się wielu elementów: talent, pasja, zaangażowanie, wytrwałość, ciężka praca. Który z nich zbudował Twój sukces? A jak wygląda obecnie Twój dzień, czym się zajmujesz?

Te wszystkie elementy przez Ciebie wymienione są esencją sukcesu, choć ułożyłbym je w innej kolejności. Zaangażowanie to 1/5 sukcesu; praca, ale nie tyle ciężka, lecz sensowna, to 2/5; wytrwałość to 1/5; zaś pasja, podparta umiejętnościami i talentami to ostatnie 1/5. A sukces? To pojęcie bardzo ulotne, bo można z sukcesem budować, prowadzić i rozwijać firmę, a potem w wyniku normalnych procesów biznesowych, czyli np. fuzji i przejęć, Twoja praca zostaje sprzedana, wchłonięta... I co wtedy? Paradoksalnie zostaje najtrwalsza jej część – ludzie. To jest bardzo mocny i piękny kapitał, gdy świetni ludzie idą w rynek i przekazują dalej wartości i jakość pracy. Tym jest dla mnie prawdziwy sukces lidera.

A mój dzień pracy teraz to dzielenie się: wiedzą podczas wykładów, pracą naukową w oparciu o zdobyte doświadczenia i doradztwem biznesowym. Bardzo dobry i twórczy czas.

Piotr Czarnecki

Praktyk biznesu, lider z 30-letnim doświadczeniem w bankowości, telekomunikacji i biznesie cyfrowym. Absolwent Politechniki Warszawskiej, Harvard University i Columbia University. Od początku kariery zawodowej związany z sektorem bankowym, pracował m.in. dla Polskiego Banku Rozwoju, Kredyt Banku i Rabobanku Polska. Posiada doświadczenie w prowadzeniu mniejszych firm, w tym rozwinął start-up technologiczno-finansowy Getin Service Provider S.A. i z sukcesem wprowadził go na Warszawską Giełdę Papierów Wartościowych. Brał udział w procesie restrukturyzacji Telekomunikacji Polskiej SA – jednej z największych tego typu operacji biznesowych w Europie. Przez 16 lat zarządzał Raiffeisen Bank Polska jako Prezes Zarządu i CEO. Członek Rady Związku Banków Polskich i jej Przewodniczący w latach 2017-2018. Certyfikowany Doradca Finansowy – European Financial Advisor by EFPA oraz Certyfikowany Mentor (EMCC).

Fot. PMI

Zastrzyk pozytywnej energii! PMI w nowej odsłonie

Z Aleksandrem Adamskim, członkiem zarządu PMI Poland Chapter ds. Marketingu i Komunikacji rozmawia Monika Zofia Potiopa

Czy mógłbyś przybliżyć historię identyfikacji wizualnej PMI?

Na wstępie należy podkreślić, że marka to nie tylko symbol graficzny czy kolor, ale cały szereg komunikatów idących wraz z tymi elementami graficznymi. Na czele z obietnicą marki (ang. *brand promise*), czyli tym, co marka sobą prezentuje i jaką wartość przynosi swoim odbiorcom. Ciekawostką jest, że u swego zarania nasza organizacja miała nazywać się zupełnie inaczej – American Planning and Scheduling Society. Spotkania i rozmowy przyszłych założycieli organizacji dotyczyły przede wszystkim problemu projektów nie realizowanych na czas, stąd właśnie mowa w nazwie o planowaniu i harmonogramowaniu. Jednak ostatecznie został obrany kierunek ku przyszłości, ku stworzeniu i rozwijaniu profesji i kompetencji project managera. Taka była obietnica marki i tak powstał PMI.

Nowy system identyfikacji wizualnej jest raptem czwartą wersją marki PMI. Pierwsza to same początki działalności organizacji i brak wypracowanego logotypu. Druga to początki lat 70. ubiegłego wieku i logotyp z motywem tarczy strzelniczej. Ta miała symbolizować skupienie się na strategicznym podejściu do rozwoju profesji.

Połowa lat dziewięćdziesiątych to gwałtowne przyspieszenie technologiczne, a co za tym idzie procesów globalizacyjnych. PMI nie mógł zostać w tyle. Wówczas nastąpiło szersze otwarcie instytutu, wcześniej znanego głównie w Stanach Zjednoczonych. Odzwierciedlenie tego procesu znalazło się w sygnecie wówczas nowego brandu. Tym posługiwaliśmy się jeszcze w tym roku.

Dlaczego PMI właśnie teraz zdecydowało się na rebranding?

Organizacja świętuje w tym roku 50. rocznicę swojego powstania. Na całym świecie działa ponad 300 oddziałów w 80 krajach, w których ponad 10 000 wolontariuszy angażuje się w rozwój profesji kierownika projektu i działa na rzecz ponad pół miliona członków PMI.

Jest to ogromny sukces – zarówno dla centrali PMI w stanie Pensylwania w USA jak i dla rzeszy wolontariuszy. Jednak rocznica ta stała się również przyczynkiem nie tylko do celebracji, ale również do spojrzenia w przyszłość oraz do przygotowania PMI do wkroczenia w kolejne pięćdziesięciolecie swojej działalności. Z drugiej strony jednak – nie można też uciec przed coraz szybszym tempem zmian na świecie. Te nie ominęły wszak świata zarządzania projektami – gwałtowny rozwój branży IT, nowe trendy w zarządzaniu, coraz większe znaczenie kompetencji miękkich czy dynamiczny rozwój metodyk zwinnych. Te okoliczności rzuciły wyzwanie PMI i pozycji instytutu wśród liderów rozwoju profesji.

Dlatego organizacja zaczęła zadawać sobie pytania – czym jest teraz PMI? Czym – przede wszystkim – powinien być? Czy odpowiednio się pozycjonuje? Jak reprezentuje oraz komunikuje się ze swoimi interesariuszami? Gdzie powinien dążyć i jak prezentować to miejsce, choć sama organizacja jeszcze tam nie dotarła?

Czy możesz nam przybliżyć w jaki sposób PMI Global przygotowywało się do rebrandingu?

Początkiem każdego procesu rebrandingu są badania. Tutaj PMI miał przede wszystkim dostęp do swoich członków i wolontariuszy, podstawowych interesariuszy organizacji. Dzięki temu, każdego roku zresztą, wydaje kolejne edycje raportu *Pulse of the Profession*, który pokazuje zmiany i trendy w pracy kierowników projektów, portfeli i programów.

Przeprowadzono szereg badań – zarówno jakościowych jak i ilościowych, również poza strukturami organizacji. Uzyskano w ten sposób obraz organizacji oraz jej otoczenia, tego, jak PMI jest postrzegany w kontekście świata zarządzania projektami czy w ogóle nowoczesnej gospodarki.

Zauważyliśmy, że podobnie jak 50 lat temu zmienia się to, jak pracujemy. O ile wówczas dopiero tworzyła się profesja kierownika projektu oraz zaczęto w ogóle identyfikować projekt jako formę organizacji pracy, o tyle dziś mogliśmy postawić tezy o zmieniającej się roli i pozycji projektu i project managera w nowoczesnej gospodarce. A co za tym idzie – zmianach w oczekiwaniach wobec osób pracujących przy projektach. Nasi interesariusze będą potrzebować nowych umiejętności które pozwolą się odnaleźć w tym nowym sposobie pracy, w Gospodarce Projektów.

Nie da się też ukryć że PMI potrzebował otworzyć się na nowe pokolenie kierowników projektów oraz osoby, które wykonują zadania PM-a, nawet o tym nie wiedząc. Te osoby są przede wszystkim mentalnie osadzone

Fot. PMI

w innych, bardziej zwinnych realiach. Dlatego organizacja walczy teraz z postrzeganiem PMI jako symbolu „starego" zarządzania projektami. Stąd dodatek Agile do *PMBOK® Guide*, nabycie przez PMI Disciplined Agile Consortium, wreszcie – zmiany w samych certyfikacjach. Ten proces również znalazł odzwierciedlenie w nowym brandingu, w odważniejszych kolorach i kształtach czy lżejszej estetyce.

Jakie elementy zostały zmienione?

Tak naprawdę to poza nazwą oraz podstawowymi wartościami i misją organizacji, zmieniło się absolutnie wszystko. Zmieniła się obietnica marki, zmieniło się jej pozycjonowanie, a idąc dalej – zmienił się cały system identyfikacji wizualnej. Mamy zatem nowe logo – sygnet składający się z ikon-symboli oraz napis „Project Management Institute". Mamy nowe kroje pisma, nowe kolory, nowe

Fot. PMI

Współpraca

Nie możemy zrobić wszystkiego sami. Czy jest to współpraca z kolegą, klientem, firmą czy NGO, każdy z nas wnosi coś wyjątkowego. Jesteśmy silniejsi, gdy współpracujemy.

Determinacja

Czasami projekty przebiegają zgodnie z planem. Zdecydowanie częściej – nie do końca. Wytrwałość jest niezbędna do ukończenia każdego projektu i pomyślnego dostarczenia wyników, które zmieniają świat.

Zmiana

Zmiany nie są niczym nowym – są stałe i ciągłe. Nauka nawigowania po zmieniającym się świecie jest nieodłącznym elementem naszego rozwoju i motywuje do ciągłej ewolucji. Większe wyzwania przynoszą większą satysfakcję z odwdzięczania się.

Innowacja

Nowe pomysły. Nowe produkty. Nowe metody. Ciągła transformacja pomaga nam rozwiązywać pojawiające się problemy i znajdować nowe rozwiązania. Wiemy, że świat nie jest wszędzie taki sam. Wprowadzamy nowe podejście do codziennych spraw aby stale iść do przodu i ulepszać życie na całym świecie.

Praca zespołowa

Projekty są dostarczane przez ludzi ale zwycięskie projekty są dostarczane przez zespoły. Realizacja projektu zależy od graczy zespołowych i osób, które wnoszą wartość dodaną do każdego projektu przez co czynią swoje zespoły silniejszymi.

Wyniki

Celebrujemy nie tylko proces, ale także pozytywny wpływ, jaki projekty na całym świecie wywierają na społeczeństwo. Zmieniamy świat – na lepsze – projekt po projekcie.

Rozwój

Zmiany i transformacje, choć czasem są drogą w nieznane, pobudzają postęp. Niezależnie od tego czy chodzi o rozwój osobisty czy rozwój organizacji, wzrost przynosi nowe możliwości i przyczynia się do większego dobra.

Wizja

Może oznaczać niekonwencjonalność. Może oznaczać nowe pomysły na adresowanie nowych wyzwań. Ważna jest odpowiednia perspektywa, świadomość szerszej całości i zdolność do tworzenia zrównoważonych rozwiązań dla wielu pokoleń.

Społeczność

Ludzie będący częścią naszego świata czynią go tym, czym jest dzisiaj. Nasza społeczność jest naszym najcenniejszym zasobem. Celebrujemy ten stan i kontynuujemy zapraszanie i przyjmowanie każdego, kto zechce dołączyć do nas w staraniach o lepszy świat.

---

wzornictwo dla wszystkich materiałów marketingowych. Odświeżona została również strona internetowa – zarówno globalna, jak i polska.

Co ciekawe – dzień debiutu nowego brandingu, tj. 5 października, przypadł na trwającą w Filadelfii PMI Global Conference 2019. Kilkuset uczestników konferencji zostało zaskoczonych, gdy z dnia na dzień zmienił się kompletnie cały wystrój centrum kongresowego i mogli zobaczyć nowy system wizualny w akcji.

Co oznacza hasło „Gospodarka Projektów"?

„Gospodarka Projektów" [ang. *Project Economy* – przyp. red.] jest ubraniem w hasło idei która nabierała kształtu w trakcie badań rynku, poprzedzających prace nad samym systemem identyfikacji wizualnej. Gospodarka projektowa to rezultat zmian w sposobie pracy, które sprawiają, iż coraz rzadziej mamy do czynienia z sytuacją, w której pracujemy w jednym środowisku przez wiele lat wykonując mniej więcej te same czynności.

Fot. PMI

Coraz częściej z kolei pracujemy w ramach środowisk obracających się wokół projektów o mniej więcej określonym czasie trwania i celach do osiągnięcia. Nierzadko, po zrealizowaniu tychże, zespoły przestają istnieć, a jego członkowie przechodzą do kolejnych grup pracujących nad kolejnymi projektami. Po trosze pokrywa się to z hasłem *gig economy*, rozkwitem pracy freelancerskiej, wchodzeniem do firmy tylko właśnie na określony projekt, z określonymi kompetencjami i zadaniami. Te firmy z kolei muszą cały czas reagować na otaczające je zmiany, na niepewność i złożoność dążącą niemal do nieskończoności. Zatem mniej lub bardziej świadomie zdecydowały się ustrukturyzować dostarczanie wartości swoim interesariuszom właśnie w formie projektów. Za tą decyzją poszli członkowie i liderzy zespołów projektowych. Taki sposób pracy wymaga nieco innych kompetencji, przede wszystkim miękkich, elastyczności w myśleniu i działaniu oraz dostarczania rezultatów w innych okolicznościach.

Jakie wartości stoją za symbolami widocznymi w nowej identyfikacji PMI?

Wraz ze zdefiniowaniem pojęcia Gospodarki Projektów wypracowany został cały język projektowania, którego kluczowym ele-

Fot. PMI

mentem są właśnie te symbole. Każdy z nich reprezentuje cechę potrzebną do sprawnego funkcjonowania w gospodarce projektowej.

PMI PC zostało wybrane jako *early adopter* rebrandingu – co to oznacza i jak wyglądał proces zmian?

Po etapie badań rynkowych i kreowania strategii marki, zostało przygotowanych 5 propozycji nowego systemu identyfikacji wizualnej. W tym okresie centrala przeprowadziła szereg warsztatów z odpowiednimi interesariuszami, które miały na celu określenie który system najlepiej odzwierciedla to, co chce komunikować marka. Ostatecznie jednak zwycięska propozycja została wyłoniona poprzez... głosowanie.

To wszystko toczyło się przez co najmniej dwa lata. Jako Poland Chapter na tym etapie nie byliśmy zaangażowani w ten proces, aczkolwiek wiedzieliśmy, że zmiana nadchodzi. Stan ten utrzymywał się do września tego roku. Wtedy, w ramach uznania za osiągnięcia całego chaptera, również na polu komunikacji zewnętrznej, otrzymaliśmy zaproszenie do wzięcia udziału w programie *early adopters*. Dla nas oczywiście było to wyróżnienie, które z przyjemnością przyjęliśmy.

Dołączyliśmy tym samym do grona 40 chapterów, które już w dniu przedstawienia nowej marki dysponowały kompletem materiałów. Dzięki temu, w sobotę 5 października, zarówno Poland Chapter jak i wszystkie branche lokalne oraz Strefa PMI wprowadziły nowe grafiki na swoich kanałach social media. Nasi sympatycy, członkowie oraz wszyscy wolontariusze otrzymali komunikację mailową z przedstawieniem i opisem nowego brandu. Wkrótce w ślad za tymi działaniami poszło odświeżenie strony internetowej.

Obecnie znajdujemy się w okresie przejściowym – choć nowy brand jest już dobrze widoczny, to wciąż w wielu miejscach funkcjonuje jeszcze poprzedni system identyfikacji wizualnej. Specyfika organizacji i opieranie się na pracy wolontariuszy trochę wymusza ograniczone tempo zmian, co oczywiście należy zrozumieć i zaakceptować. Tym niemniej nasi sympatycy będą widzieć coraz więcej „nowych" elementów, choćby na listopadowym Kongresie PMI.

Project Management Institute. Poland

W sieci pojawia się sporo sceptycznych komentarzy dotyczących zmian – jakbyś się do nich odniósł?

Po pierwsze muszę zaznaczyć, że dla mnie osobiście jest to ekscytujący projekt. Zawodowo jestem związany z marketingiem oraz – po prostu – lubię zmiany. Te zmuszają do nauki, nie pozwalają się zasiedzieć w jednym miejscu, wietrzą głowę. Gdy zobaczyłem pierwszy raz nowe logo muszę jednak przyznać, że byłem lekko zszokowany. Jednak już w ciągu kilku kolejnych dni, gdy mieliśmy szansę zapoznać się z kompletem materiałów, kupiłem to w całości. To było zupełnie nowe otwarcie, radykalne odświeżenie i zastrzyk nowej energii!

Tym niemniej do pewnego stopnia rozumiałem ostrożne czy wręcz negatywne komentarze. Zmiana była totalna, na co nie był gotowy chyba nikt. Zwłaszcza ludzie związani z PMI przez wiele, wiele lat. Nie zgadzałem się z niektórymi komentarzami, zwłaszcza tymi mniej wybrednymi, natomiast trzeba było je zaakceptować. Żaden kierunek rozwoju nie daje gwarancji 100% poparcia, zawsze znajdą się osoby, którym coś nie odpowiada, jest to jednak naturalna część zmian. Osobiście jestem absolutnie przekonany, że prędzej niż później nowy brand „osiądzie" i znajdzie szerokie uznanie w naszej społeczności.

Trzeba jednak też pamiętać, że wygląd tylko reprezentuje zmianę w nastawieniu organizacji i kierunku jej rozwoju. Te zmiany z kolei to proces, który będzie trwać latami i PMI musi oczywiście wykazać spójność tych działań z nową stylistyką. W przeciwnym wypadku zmiana będzie zmianą dla samej zmiany, na co nikt w PMI nie może sobie pozwolić.

Aleksander Adamski

Project Manager w pracy, marketingowiec w PMI, jeden i drugi z zamiłowania. Praktycznie całe zawodowe życie związany z małymi organizacjami, gdzie wprowadza usprawnienia w zarządzaniu, znane z korporacji i konferencji PMI. Obecnie project manager w agencji marketingowej, gdzie jednym z członków zespołu jest żywa papuga. Członek Zarządu PMI Poland Chapter ds. Marketingu i Komunikacji, odpowiedzialny za wdrożenie nowego brandu w całej organizacji w Polsce. Po godzinach zapalony fotograf i kibic Liverpool FC.

Fot. Cyfrowa Foto sp. z o.o. Colorland / G2A.com / PMI PC Podkarpacie Branch / shutterstock.com

Podkarpacie dołącza do rodziny PMI PC!

Podkarpacie – region położony w południowo-wschodniej Polsce, dzielący granice z Ukrainą i Słowacją. Kraina różnorodności, europejska oaza dzikiej przyrody, a jednocześnie Dolina Lotnicza i lider branży IT. Potrzeba rozwoju i wymiany doświadczeń w zarządzaniu projektami nasuwa się tu samoistnie.

W województwie podkarpackim znajdują się obszary pod ochroną, których powierzchnia przekracza 44% jego wielkości. Przyroda Bieszczadów i Beskidu Niskiego to hipnotyczny świat łączący chaos z synergią, miejsce ekscytujących przeżyć, a zarazem idealne na wyciszenie i spokój.

Region nazywany jest kolebką przemysłu naftowego, czy Doliną Lotniczą, ale o specyfice obszaru decydują również: przemysł chemiczny, elektromaszynowy, szklarski, drzewny, rolnictwo i silna pozycja krajowych firm branży informatycznej. Gospodarka Podkarpacia cechuje się wysokim poziomem zaawansowania technologicznego produkcji. Funkcjonujące w ramach Doliny Lotniczej firmy to czołówka branży lotniczej w światowej skali, a branża informatyczna to jeden z najdynamiczniej rozwijających się sektorów w regionie.

W rankingu *Indeks Millennium 2019 – Potencjał Innowacyjności Regionów* województwo podkarpackie zajęło 10. miejsce. Pod względem udziału przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, Podkarpacie zajmuje 3. miejsce w kraju. Wysokie miejsca Podkarpacie zawdzięcza w znacznym stopniu dużej liczbie jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych oraz dużej aktywności w obszarze współpracy i wsparcia biznesu. Odpowiedni rozwój gospodarczy uzależniony jest jednak mocno od dostępu do wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

Nie dziwi więc potrzeba rozwoju kadry menedżerskiej i czerpania z najlepszych praktyk wypracowanych przez ekspertów w dziedzinie zarządzania projektami i starania o powołanie nowego oddziału PMI Poland Chapter w tym rejonie. W czerwcu bieżącego roku odbyło się pierwsze spotkanie sympatyków PMI w województwie podkarpackim, a już pod koniec lipca PMI PC Podkarpacie stało się pełnoprawnym oddziałem PMI Poland Chapter.

Na jednym z pierwszych spotkań pojawili się przedstawiciele partnerów wspierających Oddział Podkarpacie – firmy G2A.COM, Colorland/Cyfrowa Foto Sp. z o.o, SecurePro oraz Sigar Consulting, z czasem dołączyły do nich

kolejne firmy – przedstawiciele lokalnego biznesu (Hotel Bacówka Radawa & SPA****, SII Rzeszów, SkillIT, Szklane Tarasy). Kolejne działania Członków Oddziału przyniosły możliwość współpracy w przyszłości z rzeszowskimi uczelniami.

Główną ideą nowopowstałego Oddziału stała się budowa społeczności PM-ów i osób zainteresowanych tematyką zarządzania projektami w celu wymiany doświadczeń. Aby móc zrealizować ten cel, powołaliśmy do życia cykl wydarzeń pod nazwą „Projekt Podkarpacie". Pierwsze seminarium pod hasłem *Cudze chwalicie, swego nie znacie. O innowacji i zarządzaniu projektami na Podkarpaciu*, odbyło się 17 października 2019 r. Zainteresowanie wydarzeniem przerosło nasze najśmielsze oczekiwania, 220 zgłoszonych uczestników w ciągu pierwszych trzech tygodni rejestracji i 200 osób ostatecznie uczestniczących w spotkaniu! Po samej liczbie uczestników widać, jak wielkim zainteresowaniem cieszy się na Podkarpaciu tematyka zarządzania projektami.

Seminarium zgromadziło managerów firm z regionu, zarówno z dominujących na Podkarpaciu branż lotniczej i IT, jak i szeroko rozumianej produkcji, prawników, przedstawicieli władz samorządowych, kadry naukowej czołowych uczelni z regionu i studentów.

Uczestnicy wysłuchali prezentacji, historii i praktycznych doświadczeń **Pawła Łopatki** (SoftServe), wskazującego istotność inicjatywy, innowacyjności i wytrwałości każdego z nas oraz specjalizacji regionu, w walce o uwagę inwestorów. Infrastruktura traktowana jest coraz częściej jako wymóg konieczny, podczas gdy dostępność kompetencji i odniesione już przez firmy z regionu sukcesy są w stanie przekonać znaczących graczy do zainwestowania w konkretnej lokalizacji.

W odpowiedzi na wskazówki Pawła, w kolejnym bloku, uczestnicy wysłuchali prezentację 3 innowacyjnych firm z regionu. **Paweł Preisner** (Szklane Tarasy, Hotel Bacówka Radawa & SPA) zaprezentował osiągnięcia, wyzwania i wizje jutra z punktu widzenia firmy developerskiej i inwestora w branży hotelarskiej. Porwał widownię nie tylko swoją charyzmą, osiągnięciami biznesowymi i wizjonerskimi projektami „zielonych osiedli", ale też kontrastem, jakie stanowią one do przytoczonych przez Pawła stereotypów opisujących Podkarpacie jako Polskę klasy „B", tak bardzo nieaktualnych w dzisiejszych czasach i przy dzisiejszej pozycji regionu. Tezę tę swoją prezentacją potwierdził **Szymon Pieprzyk** (Cyfrowa Foto sp. z o. o., właściciel marki Colorland), prezentując rozwój podejścia projektowego wraz ze wzrostem organizacji w nowoczesnej fabryce fotoproduktów, firmie o lokalnych korzeniach, odgrywającej znaczącą rolę na europejskiej arenie drukarni cyfrowych, dostarczających klientom produkty spersonalizowane. Skala działalności, rozwoju i inwestycji wywarła widoczne wrażenie na uczestnikach i pozostałych prelegentach. **Tomasz Eberbach** (SII Polska, oddział Rzeszów) pokazał kolejną twarz biznesu na Podkarpaciu: znaczące, globalnie działające marki otwierające i szybko rozwijające swoje oddziały w regionie. Tomasz opowiedział o potencjale regionu w obszarach IT i inżynierii produkcyjnej, specjalizacjach oddziału rzeszowskiego SII, prowadzonych projektach i znaczeniu umiejętności zarządzania projektami w całym procesie budowania biznesu.

Fot. A. Sidor

Na zakończenie seminarium, zafundowaliśmy uczestnikom trochę sportu. **Bartosz Górski** (Aluron Virtu CMC Zawiercie, Politechnika Rzeszowska) poddał w wątpliwość adekwatność standardów zarządzania projektami do sytuacji i potrzeb zarządzających klubem sportowym. Uzasadniając swoją tezę, porwał uczestników prezentacją zagadnień związanych z pozyskiwaniem talentów, zarządzaniem interesariuszami (zawodnikami, ich rodzinami, kibicami, sponsorami, mediami), ryzykiem, komunikacją, motywacją, a wszystko to przy ograniczonym budżecie i terminach wynikających z sezonowości w branży. Nigdy wcześniej nikt tak skutecznie nie przekonał nas do zasadności standardów zarządzania projektami, zaczynając od przeciwstawnej tezy. Temat, humorystyczny, merytoryczny a jednocześnie bardzo przystępny sposób prezentacji Bartosza wywołały serię pytań, przedłużając wydarzenie poza godzinę 21:30.

Bazując na doświadczeniu z pierwszego wydarzenia z cyklu „Projekt Podkarpacie", jesteśmy przekonani już nie tylko o potrzebie, ale również przyszłym sukcesie skutecznego budowania społeczności pasjonatów sztuki project managementu na Podkarpaciu. Stawiamy sobie za cel promocję profesjonalizmu w zarządzaniu projektami w biznesie, organizacjach i ośrodkach akademickich oraz wskazanie aktualnych trendów w zarządzaniu w realiach regionalnej gospodarki i biznesu.

Serdecznie zapraszamy!
Core Team
PMI Poland Podkarpacie

Core Team Oddziału:

Arkadiusz Sidor – Dyrektor Zarządzający
Piotr Bargiel – Zastępca Dyrektora ds. Rozwoju
Joanna Długosz – Zastępca Dyrektora ds. Edukacji
Jarosław Krupa – Zastępca Dyrektora ds. Promocji i Marketingu
Tomasz Lupa – Zastępca Dyrektora ds. Wydarzeń
Paweł Rak – Zastępca Dyrektora ds. Operacyjnych i Wolontariatu
Tomasz Ruchlewicz - Zastępca Dyrektora Oddziału ds. IT
Bartłomiej Zydroń - Zastępca Dyrektora ds. Finansów
Renata Bała – Social Media Leader
Michalina Kotowicz-Mańko – Traditional Media Leader
Łukasz Banaś – Project Manager
Szymon Pieprzyk – Innovation Leader
Dawid Sidor – CRM Leader
Michał Tryka – Project Manager

Znajdziesz nas tutaj:
pmi.org.pl/podkarpacie
linkedin.com/company/pmipodkarpacie
facebook.com/pmipodkarpacie
twitter.com/pmipodkarpacie

How to win at Poker?
PM HIGHWAY
11-12.10.2019 / Szczecin
Drive for the future

Zdjęcia: Robert Chmara
Project Management Institute Poland Szczecin

Evolution of Pro
Hewlett-Packard founded
1843
1931
"Brand Man"
P&G Memo

Wiedza, inspiracja, networking

Konferencja Highway to Project Management 2019

Joanna Adamska, Aleksander Adamski

Kolejne duże wydarzenie w PMI Poland Chapter z dużą dawką wiedzy za nami. W dniach 11-12 października w Szczecinie odbyła się druga edycja konferencji Highway to Project Management.

Jest to jedyna konferencja z obszaru zarządzania projektami w województwie zachodniopomorskim. Pierwszego dnia dominowała tematyka związana ze zwinnymi metodami zarządzania projektami. Rozpoczęliśmy wystąpieniem **Macieja Bodycha** z firmy Whitecom, który na praktycznych przykładach wskazywał miejsca, w których kierownik projektu może uczyć się od zawodowego gracza pokerowego. Choćby tego, jak odczytywać partnerów po drugiej stronie stołu negocjacyjnego oraz jak przenieść umiejętności czytania sytuacji na stole na odnajdywanie się w splotach biznesowych zależności.

Kolejny punkt programu to **Igor Mróz**, który działa pod marką Zero Bullshit Management. Igor zabrał nas na pierwszą linię projektowego frontu i pokazał szereg narzędzi służących dbaniu o autohigienę managera i pozwalających zachować energię, motywację i poczytalność w stresowych sytuacjach. Przy tej okazji rozprawił się też z kilkoma błędami poznawczymi czy mitami związanymi z osobistą produktywnością.

Trzecie wystąpienie to prelekcja na temat kompetencji product managera, które można przenieść do świata zarządzania projektami. Gość konferencji – **Javier Martin Perez** z Amazon Web Services – przedstawił jak prezentują się kompetencje product managera w światowym potentacie usług *cloud computing*. Wyjaśnił też jak pomagają one tworzyć i rozwijać produkty, które później są uwielbiane przez klientów.

Po przerwie obiadowej **Małgorzata Kusyk** z firmy AgilePMO zabrała nas do świata zarządzania zespołami wielokulturowymi oraz rozproszonymi. Zmiany w charakterze pracy w dzisiejszych czasach sprawiają, że takie zespoły występują coraz częściej. Jednak ich działanie niesie za sobą szereg wyzwań, począwszy od logistycznych, przez charakterologiczne, skończywszy na kulturowych. Ta sytuacja wymaga od managera innych kompetencji, a przede wszystkim otwartych postaw.

Dzień pierwszy zamknął **Thomas Zimmermann** z firmy Karl Storz, działającej w branży sprzętu medycznego. Thomas opowiadał o mitach i pułapkach agile oraz skalowalności metod zwinnych w dużych organizacjach. Prelekcja opierała się na przykładach dwóch branż, które wciąż kojarzone są głównie z projektami prowadzonymi metodami kaskadowymi – medycznej oraz samochodowej. W pamięci uczestników na pewno pozostał obraz sali operacyjnej, w której wszystkie narzędzia pracy lekarza były w ten czy inny sposób podłączone do cyfrowych narzędzi wspomagających przeprowadzanie zabiegów.

Drugiego dnia konferencji odbył się warsztat na temat podstaw prowadzenia i rozwijania biura projektów. Maciej Bodych przedstawił uczestnikom podstawowe role i funkcje tego ciała, pokazał jakie są rodzaje PMO w organizacjach oraz wyjaśnił, jakie są zasady wdrażania PMO w firmie. Oprócz omówienia podstaw teoretycznych, kilkunastu uczestników warsztatów przećwiczyło również różne scenariusze praktyczne oraz otrzymało szereg materiałów do zastosowania w swojej codziennej pracy.

Czas konferencji to również czas networkingu. Zebranie w jednym miejscu blisko 100 osób zainteresowanych rozwojem kompetencji kierownika projektu to doskonała okazja do poszerzania siatki kontaktów i wymiany doświadczeń. PM Highway to wyjątkowe wydarzenie w skali regionu, kolejna edycja tylko to potwierdziła. Z pewnością doświadczenia wymieniane przy kawie i babeczkach kajmakowych zaowocują wieloma udanymi projektami w regionie Pomorza Zachodniego i nie tylko. Konferencja była przeprowadzona w całości w języku angielskim, a jej promocja zahaczyła również o oddziały poza granicami Polski, między innymi o ten w Berlinie.

Dziękujemy wszystkim uczestnikom, prelegentom, partnerom a także całej ekipie zespołu konferencyjnego PMI PC Oddziału Szczecińskiego, który przez kilka miesięcy w pocie czoła organizował to wydarzenie!

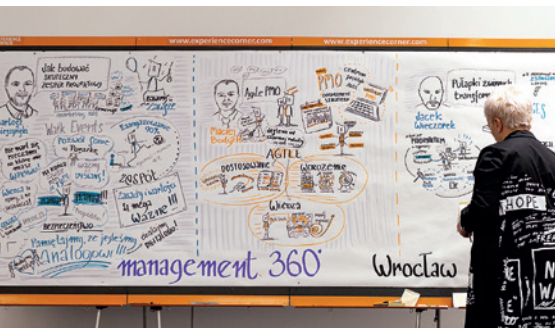
Joanna Adamska

Zarządzanie projektami to jej pasja od ponad 10 lat. Doświadczenie zdobywała w międzynarodowych organizacjach, m. in. biorąc udział w tworzeniu biur projektów w branżach medycznej i IT. Jako Team Manager w firmie infinIT Codelab jest odpowiedzialna za zespół project managerów oraz PMO. Po godzinach rozwija swoją pasję jako Dyrektor Zarządzający lokalnego oddziału PMI oraz wykładowca na studiach podyplomowych oraz MBA z zakresu zarządzania projektami. W wolnym czasie czyta książki, kibicuje Liverpool FC oraz wykorzystuje każdą okazję do podróży.

Aleksander Adamski

Project Manager w pracy, marketingowiec w PMI, jeden i drugi z zamiłowania. Praktycznie całe zawodowe życie związany z małymi organizacjami, gdzie wprowadza usprawnienia w zarządzaniu znane z korporacji i konferencji PMI. Obecnie project manager w agencji marketingowej gdzie jednym z członków zespołu jest żywa papuga. Członek Zarządu PMI Poland Chapter ds. Marketingu i Komunikacji, odpowiedzialny za wdrożenie nowego brandu w całej organizacji w Polsce. Po godzinach zapalony fotograf i kibic Liverpool FC.

Fot. Michał Łagoda



Eksperci zarządzania ujawnili nam swoje tajemnice!

Relacja z Konferencji PMI PC Wrocław Branch – Management 360°!

Aneta Wereszczak

Zarządzanie to skomplikowane i zarazem delikatne zagadnienie. Czy ogranicza się tylko do procesów, procedur i metodyk? Jako współorganizator konferencji mogę uchylić rąbka tajemnicy, że wolontariusze z PMI Wrocław głęboko wierzą i wiedzą, że zarządzanie to o wiele, wiele więcej! A co dokładnie? O tym przeczytacie w poniższej relacji z wydarzenia!

Znakomite tematy wystąpień, starannie wyszukani prelegenci i interaktywne warsztaty – taki jest przepis na to wydarzenie i tego właśnie zakosztowali uczestnicy konferencji Management 360°, która odbyła się w dniach 24-25 października 2019 r. we Wrocławiu!

Nie od dziś wiadomo, że ciągłe podnoszenie kwalifikacji zawodowych to konieczność. Konferencja Management 360° – nowa inicjatywa wrocławskiego oddziału PMI doskonale wpisuje się w ścieżkę rozwoju każdego, komu na sercu leży doskonalenie umiejętności związanych z szeroko pojętym zarządzaniem. Konferencja Management 360° to przede wszystkim czas na nowe doświadczanie zarządzania.

Pierwszego dnia wydarzenia uczestnicy przeprowadzali doświadczenia, testowali i wspólnie szukali odpowiedzi na trudne pytania. A to wszystko za sprawą profesjonalnie przygotowanych warsztatów. Zajęcia praktyczne doskonalące umiejętność *visual thinking* przeprowadziła **Agnieszka Halama** ze Szkoły Praktyków Wizualnych. W świat narzędzi Product Ownera wprowadził słuchaczy znakomity duet z Agile Force: **Michał Dusiński** i **Tomasz Borowiec**. Z kolei **Maciej Bodych**, prezes firmy Whitecom, przestawił zasady wdrożenia Biura Zarządzania Projektami (ang. PMO – Project Management Office) w organizacjach. Dzięki **Joannie Bociąg** z Symetrii – (najbardziej doświadczonej agencji UX w Polsce), dowiedzieliśmy się co kryje się za tajemniczymi skrótami UX, CX i BX! Głębokie zanurzenie w temat zwinności zaproponowali konsultanci i trenerzy Agile – **Jacek Wieczorek** i **Kuba Szczepanik**!

Drugi dzień wydarzenia wypełniły inspirujące wykłady. Założeniem konferencji było ujęcie zarządzania w nowym wymiarze – wymiarze doświadczenia oraz spojrzenie na zarządzanie z różnych perspektyw, tak aby uzyskać jak najpełniejszy jego obraz. Do udziału w konferencji zaprosiliśmy niezwykłych gości, autorytety w swoich dziedzinach i liderów. **Bartosza Bieszyńskiego**, który odpowiadał za przygotowywanie, nadzór i realizację eventów w takich firmach jak m. in. PKN Orlen czy Ernst&Young Polska i ceremonię otwarcia Word Games w 2017 r. we Wrocławiu, **Macieja Bodycha** – eksperta w zakresie zarządzania projektami, portfelem projektów i PMO, **Jacka Wieczorka** – trenera i konsultanta zwinności w ramach inicjatywy 202 procent, **Macieja Łącznego** – który przeszedł ze świata globalnych korporacji do polskiego *game development*, **Piotra Sałatę** – eksperta UX Design i **generała Romana Polko** – dwukrotnego dowódcę elitarnej jednostki GROM, który od 10 lat doradza menedżerom i kadrze kierowniczej czołowych polskich i zagranicznych firm i korporacji. Wydarzenie poprowadził **Gabriel Sznajder** – prezes PMI Poland Chapter.

Podczas konferencji prelegenci przekonywali nas, że planowanie jest ważne, ale **plan musi być elastyczny**. Na poparcie tych słów Generał Polko zacytował nam też słowa pruskiego feldmarszałka Helmutha von Moltke: *„Żaden plan operacyjny nie może sięgać dalej niż poza pierwsze starcie z głównymi siłami nieprzyjaciela"*.

Prelegenci zainspirowali nas do wniosków, że w zarządzaniu równie ważne jak procesy, a może i ważniejsze, są **spotkania z ludźmi, rozmowy, a przede wszystkim budowanie relacji i pozytywnych doświadczeń!** To właśnie poznawanie nowych osób i wysłuchanie ich opinii może pomóc nam zdobyć wiedzę, która pozwala nam myśleć jak konsument, do którego kierowane są produkty, nad którymi pracujemy. Bardzo często to, co ważne, zapisane jest małymi literami, a introwertycy mówią więcej! Warto łączyć różne metody i rozwiązania i dopasować je do projektu. Kluczowe jest niemartwienie się tym, na co nie mamy wpływu. Prelegenci zgodnie przyznali, że warto robić co możemy, tam gdzie jesteśmy. Po prostu pracować tym, co mamy.

Najważniesze myśli i przesłania prelegentów uchwyciła dla nas, w formie zapisu graficznego na żywo, Agnieszka Halama. Wizualne podsumowanie treści, jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki, przypomni nam o czym była mowa podczas konferencji.

Profesjonalna oprawa wydarzenia była możliwa dzięki sponsorom eventu: firmie Divante, Grupie Volvo, it KONTRAKT i Symetrii. Przerwy networkingowe umilała nam świeżo parzona kawa od baristy z Cava&Bar.

Konferencja okazała się wielkim sukcesem. Był to czas wymiany myśli, emocji, czas inspiracji. W kuluarach nawiązywały się nowe relacje.

– Zaczynajac przygodę PM-a konferencji czułam ekscytację, ale i obawę oraz odpowiedzialność za jej powodzenie – powiedziała mi **Katarzyna Labocha**, kierownik projektu odpowiedzialny za wydarzenie. – Po raz kolejny wyszłam ze swojej strefy komfortu i nie żałuję. Mam poczucie, że wraz z zespołem udało nam się zorganizować ciekawe wydarzenie. Dziękuję całemu zespołowi za ciężką pracę i zaangażowanie – dodała Kasia.

Serdecznie zapraszamy do obserwacji strony internetowej www.pmi.org.pl oraz mediów społecznościowych PMI Wrocław, na których publikujemy informacje o planowanych wydarzeniach.

Aneta Wereszczak

Certyfikowany kierownik projektu (PMP), Enterpise Design Thinking Coach. Wicedyrektor ds. Marketingu i Komunikacji we wrocławskim oddziale PMI PC. Organizator konferencji Psychologia w Biznesie i Zarządzaniu Projektami 2018r. W wolnym czasie zdobywa szczyty Korony Gór Polski.

Fot. Przemek Getka / AgileByExample

Łączy nas wiara w zwinne podejście!

Konferencja Agile By Example 2019

Monika Zofia Potiopa

W dniach 22-23.10.2019 odbyła się w Warszawie jedna z dziesięciu najlepszych konferencji Agile'owych na świecie i subiektywnie – absolutnie najlepsza konferencja dotycząca kwestii zwinnego zarządzania w Polsce!

Tego jeszcze nie grali!

Konferencja odbyła się w Multikinie, nie mogło więc zabraknąć... popcornu! Dobór miejsca idealnie współgrał z identyfikacją wizualną wydarzenia: jaskrawe kolory, abstrakcyjne grafiki i animacje, szkice prelegentów – to coś, co zdecydowanie wyróżnia Agile By Example. W końcu odwaga jest jedną z wartości Agile, prawda?

ABE 2019 było widać z daleka!
fot. Przemek Getka / AgileByExample

Wybór należy do Ciebie

W trakcie konferencji realizowane były dwa programy prelekcji – w strefie żółtej i różowej. Każdy dzień rozpoczynał się i kończył w sali różowej – w tym czasie prowadzone były wystąpienia Key Speakerów. Wybór dalszej ścieżki tematycznej zależał już tylko od uczestnika. Łącznie zrealizowanych zostało około 40 wystąpień, głównie dotyczących tematyki zarządzania zespołem, transformacji agile, zarządzania produktami etc.

Wybór wcale nie był taki prosty!
fot. Przemek Getka / AgileByExample

Networking pełną parą!

Niewątpliwie AgileByExample jest świetnym miejscem na networking. Podczas przerw między panelami uczestnicy mogli wymieniać się między sobą doświadczeniami. Ponadto, w strefie "Sommersby", była możliwość zapisania się na spotkanie sam na sam z prelegentami i Key Speakerami. Wtorkowy wieczór zakończył się równie zacnie – organizatorzy zaprosili wszystkich uczestników na After Party w samym centrum miasta!

Zwinny Networking
fot. Przemek Getka / AgileByExample

Światowe i polskie autorytety

Podczas konferencji wystąpiły światowe i polskie autorytety świata Agile. **Jeff Gothelf** opowiadał o ciągłym uczeniu się w celu uzyskiwania lepszych rezultatów, **Jurgen Appelo** mówił o skalowaniu biznesu i praktykach, jakie powinniśmy przyjąć na różnych etapach rozwoju produktu oraz przedstawiał różnice między *cafe latte* a *cafe macchiato*, **Radosław Orszewski** przedstawiał temat *„Upstream Kanbanu"*. To tylko nieliczni spośród wielu ciekawych prelegentów, których można było wysłuchać na Agile By Example 2019.

Pod koniec pierwszego dnia wydarzenia odbył się panel dyskusyjny z udziałem Key Speakerów
fot. Przemek Getka / AgileByExample

Agile by example

To co nas wszystkich łączy to wiara w zwinne podejście do prowadzenia projektów/produktów. A jak być zwinnym? *"The Answer is in the First Line of the Manifesto"*, albo poszukaj odpowiedzi na AgileByExample 2020! Wydarzenie polecam absolutnie wszystkim rolom pracującym, bądź chcącym pracować w środowisku Agile (od Product Ownera, Project Managera, Scrum Mastera, Analityka do Software Developera, UX designera, Testera).

Społeczność ABE2019
fot. Przemek Getka / AgileByExample

Fot. Karolina Szweda

Międzynarodowy sukces w studenckim stylu

Karolina Szweda

Gorąca Kalifornia, dziki Teksas czy tętniący życiem Nowy Jork? Studencie! Te destynacje są w Twoim zasięgu. Istnieje wiele szans na rozwój własnej kariery, ale ile z nich tak naprawdę wykorzystujesz? Dziś zrób to, czego innym się nie chce, a jutro będziesz miał to, czego inni pragną.

Rok akademicki 2018/19 był dla mnie szczególny. Wyjątkowi ludzie, cenne doświadczenia, uznanie... W obecnych czasach studenci mają coraz więcej możliwości. Istnieją dziesiątki kół naukowych i organizacji studenckich, które dają młodym szanse na rozwój i odniesienie pierwszych sukcesów. Mam nadzieję, że mój przykład będzie dla Was inspiracją.

Tak jak wielu studentów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie ja również należę do organizacji studenckiej. Uczestnictwo w takiej społeczności warto traktować jako dobrą „rozgrzewkę" przed wejściem na wymagający rynek pracy. W krótkim czasie, można szybko doświadczyć jak naprawdę wygląda zarządzanie projektami oraz jakie są wady i zalety zarządzania zespołem. To co najbardziej cenię w tego typu organizacjach to budowanie relacji i tworzenie kontaktów, które zostają na całe życie. Działalność w kołach to także możliwość podejmowania odważnych decyzji oraz popełniania błędów, które z perspektywy czasu są jedynie kolejnymi lekcjami. W tym czasie jest zawsze wiele momentów do celebrowania małych sukcesów, ale jest to także czas refleksji nad sprawami wymagającymi poprawy. Warto pamiętać, że błędy, które popełniamy podczas pracy zespołowej na uczelni i wyciągnięte z nich wnioski pozostaną nam w pamięci na długie lata, nie raz oszczędzając nam tym samym problemów w przyszłej pracy!

Od czego zacząć?

W minionym roku akademickim każdą wolną chwilę poświęciłam jednej szczególnej dla mnie społeczności – Enactus. To globalna organizacja, która funkcjonuje nie tylko na SGH, ale również na wielu uczelniach w Polsce i za granicą. Enactus zrzesza studentów oraz ludzi ze świata biznesu i nauki, którzy wspólnie tworzą projekty, mające nie tylko na siebie zarabiać, ale również rozwiązywać lokalne problemy społeczne, środowiskowe i ekonomiczne. Ich fundamentem jest przyczynienie się do osiągnięcia 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju ONZ. Co roku wybierany jest najlepszy z nich, a jego autorzy dostają awans do światowego finału konkursu. I tak właśnie było w moim przypadku. Zespół Enactus SGH został zwycięzcą konkursu na szczeblu narodowym i mój zespół wyjechał do gorącej Kalifornii reprezentować Polskę w trakcie finału Enactus World Cup 2018. I tak wszystko się zaczęło. Jedna niewielka decyzja, by wstąpić do studenckiej organizacji, otworzyła mi drogę do samorealizacji, spełnienia i umożliwiła w świadomy sposób obrać właściwą ścieżkę kariery.

Październik 2018, Enactus World Cup – gorąca Kalifornia

Początki były trudne, jednak zmierzając do określonego celu musimy liczyć się z liczny-

mi przeszkodami. Nie ukrywam, że okres wakacyjnych przygotowań do konkursu był dla mnie i dla wielu osób z zespołu bardzo stresujący. Nasza drużyna została poddana próbie i nie obyło się bez konfliktów. Ale nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło! Dzięki temu doświadczeniu opanowaliśmy sztukę kompromisu i nabraliśmy więcej pokory. Są to jedne z tych lekcji, które zostaną nam w pamięci na długo.

Enactus World Cup to również okazja do poznania ambitnych ludzi z całego świata, którym zależy na posiadaniu realnego wpływu na otaczające ich środowisko. O szczegółach tego wydarzenia możesz przeczytać w artykule Ewy Kozłowskiej i Agaty Grzenkowicz w 24. numerze Strefy PMI (marzec 2019).

Podczas konkursu w Kalifornii po raz pierwszy w życiu miałam styczność z tak wieloma kulturami, co pozwala szerzej spojrzeć na otaczający nas świat. Moje najpiękniejsze wspomnienie z konkursu to wcale nie przemawianie przed prezesami największych globalnych firm, tylko jedność, która łączy wszystkich uczestników wydarzenia w osiąganiu tego samego celu.

Dla mnie był to moment przełomowy w odkrywaniu swoich możliwości i pokonywaniu barier. Nigdy wcześniej nie wygrałam żadnego konkursu. Niejednokrotnie byłam osobą, która w różnego rodzaju rywalizacjach zajmowała niezręczne 4 miejsce... Działając w Enactusie zrozumiałam, że wystarczy trochę wiary w siebie oraz odwaga, by wyjść przed szereg. Nie można się bać mówić głośno o tym, na czym nam zależy. Czasem można się zdziwić, jak wiele osób nas poprze w nieszablonowych działaniach. Wystarczy tylko uwierzyć w siebie!

Kwiecień 2019, Values and Ventures – dziki Teksas

Emocje związane z pobytem w Kalifornii nie opadały przez cały semestr. Spragnieni wyzwań zakwalifikowaliśmy się do kolejnej międzynarodowej rywalizacji!

Założenia konkursu Values and Ventures organizowanego przez Texas Christian University przypominają zasady programu Enactus. Do konkursu w Teksasie musieliśmy przygotować znacznie więcej, w krótszym czasie... Wysokie oczekiwania organizatorów jedynie podniosły nasze ambicje (oraz liczbę spięć w zespole), a zarazem były świetnym sprawdzianem naszych kompetencji i radzenia sobie z licznymi problemami. O przebiegu tego wydarzenia możecie przeczytać w moim artykule w 25. numerze Strefy PMI (czerwiec 2019).

Najważniejszą lekcją jaką wyniosłam z tego wyjazdu jest konieczność budowania interdyscyplinarnych zespołów w biznesie. Podczas konkursu poznałam zespoły, w których skład wchodziły nie tylko osoby studiujące na kierunkach biznesowych, ale także inżynierowie, przyszli lekarze oraz artyści. To właśnie ich pomysły wzbudziły największe zaufanie. Osoby, które z pozoru mogą najmniej wnieść do naszego życia, potrafią sprawić, że staje się ono jeszcze bardziej wartościowe!

Dlatego warto pamiętać, jak istotną rolę w drodze do sukcesu odgrywają ludzie, którymi się otaczamy. Im więcej punktów widzenia, tym lepiej! Co więcej, należy trzymać się tych, którzy motywują nas do rozwijania pasji. Wbrew pozorom, podczas studiów najwięcej wartości mają zdobywane doświadczenia, a nie treści czytanych podręczników.

Lipiec 2019, TrepCamp Entrepreneurial Simulator – tętniący życiem Nowy Jork

Liczne doświadczenia dodały mi odwagi, aby działać dalej. W tym czasie dowiedziałam się o istnieniu programu TrepCamp Entrepreneurial Simulator skierowanego do młodych przedsiębiorców. Program to trzytygodniowa symulacja tworzenia startupu od zera, która odbywa się w największych ekosystemach biznesowych, takich jak Nowy Jork, Dolina Krzemowa, Boston, San Diego, a także Londyn. Poprzednie doświadczenia umocniły mnie w poczuciu własnej wartości. Tym razem nie aplikowałam w imieniu zespołu – po raz pierwszy reprezentowałam tylko i wyłącznie siebie. Po złożonym procesie rekrutacyjnym nie mogłam uwierzyć, że znalazłam się w gronie szczęśliwców!

Po przyjeździe do Nowego Jorku musiałam stworzyć kilkuosobowy międzynarodowy zespół i zdecydować się na rozwiązanie jednego z wyzwań, z którym musimy się mierzyć we współczesnym świecie. Nauczona doświadczeniem z Teksasu, zależało mi, aby mój zespół był interdyscyplinarny. Do współpracy zaprosiłam zatem dwie inżynierki, programistę oraz dwie osoby zajmujące się tworzeniem biznesu.

Trzy tygodnie w Nowym Jorku obfitowały w warsztaty, konsultacje z mentorami i, co najważniejsze, inspirujące spotkania z nowojorskimi przedsiębiorcami. W tak krótkim czasie miałam okazję uczyć się na podstawie doświadczeń innych i przede wszystkim nawiązać kontakt z ludźmi, którzy chcą pomóc w spełnianiu moich marzeń i umożliwić dalszy rozwój. Praca nad projektem oraz codzienne zajęcia były dla mojego zespołu bardzo ważne, natomiast nie to było naszym priorytetem. Postawiliśmy nie na zwycięstwo, a doświadczenie samo w sobie. Zależało nam, by poznać siebie nawzajem i zbudować silną więź, która pozwoli nam pozostać w kontakcie, nie tylko jako potencjalni partnerzy biznesowi, ale również jako przyjaciele. Postawiliśmy na bycie sobą, czyli transparentną komunikację, empatię oraz regularny feedback wobec każdego z członków zespołu.

Przy pracy nad projektem staraliśmy się w pełni wykorzystać nasze odmienne perspektywy na temat globalnych problemów. Różniła nas nie tylko kultura, ale również zaplecze edukacyjne i zawodowe. Wystarczyło zbudować międzynarodowy zespół, postawić na szczerość i empatię, a sukces przyszedł sam. Trafiliśmy do finału konkursu, a podczas Demo Day nasz pitch zajął 2 miejsce!

Działaj!

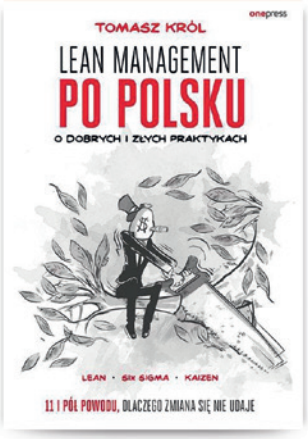
Studencie, bądź aktywny poza zajęciami i pracą! Dołącz do organizacji lub koła naukowego. Taka działalność pozwala zmierzyć się z realiami, które z pewnością czekają Cię w pracy. Poczujesz jak wspaniałe mogą być sukcesy i jak bolesne są porażki. Otwórz się na stojące przed Tobą możliwości i nie bój się głośno mówić o tym, na czym Ci zależy. Bierz udział w konkursach i nie bój się mierzyć wysoko. Bo jak nie Ty, to kto?

Karolina Szweda

Magistrantka na kierunku E-biznes ze specjalizacją Marketing Internetowy w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Członek zarządu i Team Leader Marketingu w organizacji Enactus SGH w roku 2018/19. W październiku 2018 prezentowała swój projekt podczas globalnego finału konkursu Enactus World Cup 2018 w Dolinie Krzemowej. W kwietniu 2019 prezentowała kolejny projekt w konkursie Values and Ventures w Teksasie. W lipcu 2019 uczestniczyła w prestiżowym programie TrepCamp Entrepreneurial Simulator w Nowym Jorku dla przedsiębiorczych studentów z całego świata.

Ucz się na błędach, najlepiej cudzych

Malwina Szopa



Jeden z moich współpracowników w ostatnim czasie nadużywał sformułowań: *„mamy podejście leanowe”, „stosujemy kaizen”,* czy *„wdrażamy iteracyjnie”*. Niestety w jego działaniach nie byłam w stanie znaleźć kilku elementów lean managementu, które są podstawą tego podejścia. Wtedy w moje ręce trafiła książka: *Lean Management po Polsku o dobrych i złych praktykach*. Był to idealny zbieg okoliczności, bo w tej książce znalazłam realne przykłady, które odzwierciedlały działania mojego współpracownika.

Czytając książkę możesz odnieść się od razu do swoich projektów, podejścia współpracowników, bo motto, które przyświeca autorowi jest zdecydowanie słuszne: uczmy się na błędach i to najlepiej na cudzych.

To tylko 184 strony, 11 i pół powodów, dlaczego takie podejścia jak SixSigma, Lean, PDCA czy Kaizen w jednych przedsiębiorstwach działają, a w innych nie. Dużą zaletą przykładów jest to, że są proste. Dzięki temu czytelnik zrozumie jakie są wzorce i antywzorce.

Każdy rozdział (z wyjątkiem jednego) jest skonstruowany w ten sam sposób – opisany jest powód i dwa przykłady, które go uzasadniają: przykład na plus i na minus. Prawdziwe nazwy firm oraz nazwiska prezesów i dyrektorów autor zastępuje opisowymi pseudonimami, które wywołują uśmiech na twarzy czytającego.

Autor w każdym rozdziale podkreśla, kto i co jest ważne w każdej organizacji, bez względu na branżę, wielkość organizacji i strukturę organizacyjną. Na pierwszym miejscu zawsze są ludzie – to jest klucz do sukcesu przy jakichkolwiek zmianach. Ludzie muszą uczestniczyć w zmianie od samego początku, być ich czynnym uczestnikiem i ambasadorem. Bez tych czynników, nawet jeżeli zmiana zostanie wprowadzona, po chwili ludzie wrócą do starych nawyków i zmiana samoczynnie zniknie.

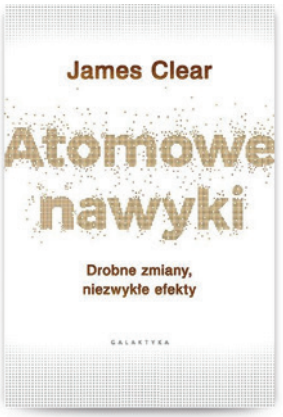
Jeden z ostatnich rozdziałów to historia autora, opis jego kariery, budowania autorytetu wśród klientów, umocnienia jego pozycji na rynku i przekonania czytelnika, że skoro zmiana udała się w jednym przedsiębiorstwie, to uda się w każdym innym. Podoba mi się szczerość autora i przykłady, które pokazują, że nie zawsze autor był witany z otwartymi ramionami i nie wszystkie jego propozycje okazały się sukcesem.

Wiem, że każdy czytelnik, który sięgnie po ten tytuł, wróci do niego, żeby sprawdzić jaki jest wzorzec i antywzorzec, odnosząc je do własnej rzeczywistości. Polecam ten tytuł w szczególności kadrze zarządzającej, zwłaszcza tej, która twierdzi, że ma wdrożone podejście lean i nie wymaga ono już zmian i usprawnień.

Tomasz Król, *Lean Management po polsku. O dobrych i złych praktykach*, Wydawnictwo: Onepress, Gliwice 2017, s. 184

Jak małymi krokami odnosić wielkie zwycięstwa

Marcin Liskowski



Mistrzowskie przedstawienie tematu, który mimo, że w literaturze rozwoju osobistego nie jest niczym nowym, moim zdaniem dopiero w książce Jamesa Clear'a staje się dosłownie *clear* – czyli jasny i oczywisty. Kluczową rolę w tej publikacji pełni sposób, w jaki autor opisał znaczenie codziennych nawyków, mogących działać destrukcyjnie lub też mogących mieć pozytywny wpływ na nasze życie. Wszystko to zostało podparte wiedzą zarówno psychologiczną jak i socjologiczną. Esencję książki stanowi opis narzędzi, które są możliwe do wykorzystania w każdej chwili naszego życia, aby zmienić dowolny niesatysfakcjonujący nas element.

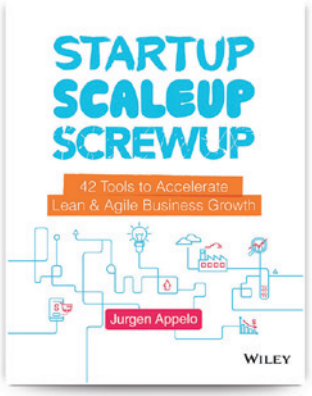
Książka ta rzuca też nowe światło na zrozumienie, dlaczego na drodze życia jesteśmy w miejscu w którym jesteśmy i jak to zmienić na lepsze – pomimo trudu jaki się z tym wiąże! *„Dopóki postęp nie stanie się częścią ciebie, dopóty będzie tylko przejściowy”* – przekonuje nas autor, dodając, że podstawy wyrabiania nawyków leżą tak naprawdę w prawidłowym zaplanowaniu drogi jego budowy. Trudno jest nie przyznać mu racji, ponieważ nie od dziś wiadomo, że kiedy codziennie, przez kolejne dni budowania naszego nawyku będziemy dodawać 1%, to po stu kolejnych dniach będziemy mieć już 100% tego, co pragnęliśmy osiągnąć. Osoby, które planują, statystycznie osiągają dużo więcej niż osoby bez planów do realizacji. Dlatego też kluczowym okazuje się nie brak motywacji, a brak jasnej ścieżki do osiągnięcia zakładanego planu. Na początku naszego działania najważniejsze jest skupienie się na tym, aby zacząć je „jakoś” realizować, a dopiero z czasem do słowa „jakoś” dołożyć pierwiastek „ć”, czyli ćwiczeń.

W moim odczuciu, omawiana książka to pozycja obowiązkowa, nie tylko dla wszystkich zainteresowanych rozwojem osobistym, ale także zarządzaniem zmianą. Publikacja pokazuje, że choć każda zmiana jest trudna, to z odpowiednim nastawieniem, narzędziami oraz zaangażowaniem jest jak najbardziej realna i możliwa do wprowadzenia.

James Clear, *Atomowe nawyki. Drobne zmiany, niezwykłe efekty*, Wydawnictwo Galaktyka, Łódź 2019, s. 272

Rozwinąć swój biznes i przetrwać

Ada Grzenkowicz



Startup, Scaleup, Screwup: 42 Tools to Accelerate Lean & Agile Business Growth Jurgena Appelo to zdecydowanie obowiązkowa pozycja w bibliotece Agile Coacha. W książce tej autor zawarł 42 narzędzia przydatne w różnych aspektach prowadzenia firmy z wykorzystaniem praktyk zwinnych i lean. Wszystkie one są sprawdzone przez autora, przemyślane i podparte przykładami z życia. Publikacja jest przewodnikiem po zwinnej podróży, zawiera porady pomagające uniknąć częstych błędów, stworzyć i rozwinąć plan rozwoju organizacji oraz zintegrować go z istniejącym już otoczeniem biznesowym.

Objaśnia jak korzystać właściwie i efektywnie z ceremonii scrumowych i czerpać z nich to, co najlepsze dla rozwoju produktów oraz zespołów je tworzących. Pomocna okaże się także w tworzeniu wizji, Business Model Canvas, rekrutacjach i rozwoju pracowników czy pozyskiwaniu środków na rozwój.

Tak jak i w przypadku poprzednich tytułów, których autorem jest Jurgen Appelo, mamy tu do czynienia z książką, którą czyta się szybko i z zaciekawieniem. Pełna anegdot, przykładów, doświadczeń, interesujących opisów jest skarbnicą wiedzy, która pomoże osiągnąć sukces niejednej firmie czy departamentowi w zwinnej transformacji i dalszym rozwoju. Podane przykłady dają czytelnikowi do myślenia, pokazują też, jak prawidłowo zastosować techniki, narzędzia, metryki oraz ceremonie Scrum. Jeśli w swoim otoczeniu masz kogoś, kto nie jest przekonany do zwinności, albo korzysta z tych praktyk w nieprawidłowy sposób, warto mu polecić tę książkę. Dodatkowo przy okazji jej wydania Jurgen Appelo wprowadził nowy produkt do swojej działalności – warsztaty oparte na zebranych w książce doświadczeniach, wzbogacone o ciekawe ćwiczenia, które pomagają nam w rozwinięciu swoich umiejętności i wykorzystaniu podejścia Lean i Agile w praktyce. Osobiście miałam okazję w nich uczestniczyć na początku tego roku, zanim książka została wydana i byłam z nich bardzo zadowolona. Po kilku miesiącach otrzymałam w końcu swój egzemplarz *Startup, Scaleup, Screwup...* i od razu przystąpiłam do lektury. Nie tylko przypomniałam sobie same warsztaty, ale też na spokojnie wróciłam do niektórych narzędzi i zaczęłam krytycznie podchodzić do tego, jak pracuję i co mogłabym zrobić lepiej w codziennej pracy swojego zespołu projektowego.

Jurgen Appelo, *Startup, Scaleup, Screwup: 42 Tools to Accelerate Lean & Agile Business Growth*, Wiley, 2019 s. 240

Trudna droga od eksperta do menadżera

Malwina Szopa

Często zdarza się, że na swojej drodze spotykasz osoby z ogromnymi umiejętnościami technicznymi, które stają się liderem. Jest to przecież naturalna ścieżka rozwoju. Skoro ktoś poradził sobie z awansem z „regulara" na „seniora", to przecież poradzi sobie jako lider, prawda?

Niestety nie zawsze tak jest. Umiejętności techniczne nie zastąpią umiejętności miękkich i nie wystarczą w takich aspektach jak motywacja, relacja z zespołem, czy relacja z biznesem. Często osoba stająca się leaderem nie wie nawet jakie ma obowiązki i na co powinna zwrócić uwagę. Co więcej często ludzie myślą, że nadal będą mieć tyle samo czasu na kodowanie/programowanie, ile mieli będąc seniorem. A potem następuje zderzenie z nową rzeczywistością. Jak poradzić sobie z problemami, które wyrastają tak szybko, jak grzyby po deszczu? Z własnego doświadczenia napiszę tak: gdybym książkę *Technical Leadership. Od eksperta do lidera* przeczytała tydzień przed objęciem pierwszy raz stanowiska lidera, byłoby mi zdecydowanie łatwiej.

Autor krótko, zwięźle i na temat przedstawia meandry codziennego życia lidera, podkreślając, gdzie kończy się rola eksperta i jakie oczekiwania są od lidera. W rozdziałach, które są *de facto* konkretnymi zagadnieniami, z którymi spotyka się lider, wskazuje, jak poradzić sobie w codziennej pracy, na co zwrócić szczególną uwagę i z czego rozliczy nas menadżer.

Książka jest napisana prostym językiem, nie ma w niej upiększeń, jest konkretna, co zdecydowanie spodoba się osobom pracującym w IT.

Autor proponuje ciekawe podsumowanie każdego z rozdziałów – mianowicie wprowadza mapy myśli, które uporządkują naszą wiedzę, a jak będziemy chcieli wrócić do danego rozdziału, pomogą w przypomnieniu najważniejszych kwestii.

Zdecydowanym plusem książki jest to, że nie jest ona podręcznikiem naukowca, a doświadczeniem programisty, który sam w swojej karierze stał się liderem i zderzył się z problemami, które opisał. Jestem pewna, że da ona wiele inspiracji osobom rozpoczynającym swoją karierę jako lider.

Mariusz Sieraczkiewicz, *Technical Leadership. Od eksperta do lidera. Wydanie II poszerzone*, Onepress, Gliwice 2018, s. 192

Nie tak fajny, jak myślisz

Kinga Matysiak

Ach, jak ja lubię te sytuacje z życia, które tak pięknie pasują do kontekstu biurowego. Gotowi? To jedziemy z opisem sytuacji domowej.

Sytuacja domowa

Jesteś wyrozumiałym partnerem. Chodzisz za drugą osobą i gasisz za nim światło, zbierasz (kultowo-stereotypowe już) skarpetki spod stołu, czyścisz bez słowa wannę, umywalkę i zlew w kuchni, nie mówisz nic, gdy zapomni kupić jajka w sklepie – jednym słowem: jesteś super! Tak myślisz o sobie. I chodzisz taka dumna z siebie (panowie, przechodzicie sami w myślach na wersję męską, nie będę się bawić w -ał/-ała), że nie jesteś przykładem tej marudzącej ciągle nad uchem kobiety. W opowieściach swojego faceta jesteś TĄ super dziewczyną (kiedy jego koledzy przy piwie narzekają na swoje związki). Ty myślisz, że on uważa, że jesteś wspaniała.

To Ty. A on? Zdarza się, że narzeka i wypomina, bo ty zostawiłaś talerz w zlewie, nie w zmywarce, i woda w pojemniku z filtrem się skończyła, a ty nie nalałaś nowej, i pranie tak długo wisi, a przecież większość to twoje...

Dialog w sytuacji już nerwowej, nadal domowej

Ty: Ja ci niczego nie wypominam, tylko z miłością za ciebie robię te małe rzeczy, bo to są MAŁE RZECZY. Jak myślisz, czemu, ja ci tego nie wypominam??
On: Bo ja niczego takiego nie robię i nie masz co wypominać!
KURTYNA

Ty byłaś pewna, że on myśli, że jesteś super, a on przez ten cały czas uważał, że to ON jest super. Trochę się minęliście.

Kiedyś miałam podobna sytuację managerską. Jak chyba wielu z nas, jako młody manager miałam takie przeświadczenie, że najważniejsze jest, by moi pracownicy mnie lubili. Lubią = chętniej pracują. Grzech nowicjusza, ale o tym głębiej pofilozofuję innym razem. Ta chęć afiliacji jest niestety niebezpieczna. Nie dajemy negatywnych uwag do czyjejś pracy, myśląc, że wtedy będziemy bardziej lubiane, a w rzeczywistości to pracownik będzie myślał, że jest taki wspaniały... Rozumiesz, co mam na myśli?

Chcesz być odbierany jako dobry manager. Ale przykro mi. Nie, nie jesteś super managerem, jeśli nie dajesz feedbacku. Nie, nie jesteś super managerem, jeśli załatwiasz sprawy za innych, czy przymykasz oko na ich błędy. Wtedy to oni mają poczucie, że pracują wspaniale. Może faktycznie cię lubią. Może myślą, że jesteś sympatyczny. Ale na pewno brak feedbacku nie wpływa na twój wizerunek pozytywnie.

Poza tym, bądźmy szczerzy, dając feedback nie stajesz się nielubiany. Dobrze przeprowadzony, jest w oczach pracowników postrzegany jako wartościowy i pouczający. Ludzie idą do pracy i chcą się czegoś uczyć. Jeśli uważają, że już wszystko umieją, odchodzą. Idą dalej tam, gdzie mogą się czegoś nauczyć.

Nie będę perorować bez krótkiej nauki.

Jak zatem dawać dobry feedback? Cóż, można pójść na dwudniowe szkolenie, przeczytać trzystustronicową książkę (obie formy bardzo polecam). Ale ja napiszę jedynie w telegraficznym skrócie, jak informację zwrotną należy konstruować. Z pewnością powinna:

- być konkretna
- odnosić się do zachowań i cech, które nie są zaprzeszłe (czyli być aktualna)
- nie być ogólna
- stwierdzać fakty, a nie być krzywdzącą oceną (np. „Ty nigdy nie robisz tego dobrze", „Jesteś głupi", chyba że to drugie, to stwierdzenie faktu. Żart.)
- być negatywna, ale również pozytywna (nie jednocześnie, rzecz jasna, to może skonfundować).

Dawaj informację zwrotną na co dzień. Ćwicz i nie bój się, że cię przestanie ktoś lubić. Jesteś managerem, by brać odpowiedzialność za wykonaną pracę i podejmować decyzje. Rozwój twoich pracowników i wsparcie w poprawnym wykonywaniu przez nich pracy to twoje zadanie.

Kinga Matysiak

Trener zarządzania projektami i kompetencji społecznych w biznesie. Od 2002 roku prowadzi szkolenia w oparciu o autorskie gry i narzędzia pracy. Doświadczenia w biznesie zdobywała pracując jako kierownik projektów, członkini zarządu. Jest trenerem akredytowanym przez APMG International oraz Peoplecert. Prowadzi zajęcia ze studentami na uczelniach w całej Polsce. Jako Agent Zmiany pomaga organizacjom metodycznie wprowadzać zmiany w ich organizacjach. Jest Prezesem firmy szkoleniowej MINDSTREAM, specjalizującej się w szkoleniach certyfikowanych z zarządzania projektami.

dr Jerzy Stawicki
Źródło: J. Stawicki

Słownik słów zapomnianych

Jerzy Stawicki

Hejka, siema, ban, beka. Znaliście te słowa 10 lat temu? *„Życie to zmiana"* – pisał Marek Aureliusz jeszcze w czasach Cesarstwa Rzymskiego. Język też się zmienia, pojawiają się więc zupełnie nowe słowa. Jednocześnie jednak wzrasta liczba słów dawniej powszechnie używanych, opisujących pojęcia niezwykle istotne dla wcześniejszych pokoleń, a współcześnie niemal już kompletnie zapomnianych. A wraz z tymi słowami ginie też pamięć o związanych z nimi pojęciach i zachowaniach.

Jaki jest więc ten słownik słów i pojęć zapomnianych? Oto kilka z nich.

Odpowiedzialność. W słowniku języka polskiego PWN znajdziemy takie oto wyjaśnienia: 1. *„obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje lub czyjeś czyny"*. 2. *„przyjęcie na siebie obowiązku zadbania o kogoś lub o coś"*. Słownik słownikiem, a życie – to zupełnie inna historia. Mnożą się historie o tzw. „fachowcach", porzucających robotę w połowie, o osobach rozpoczynających pracę i… nie pojawiających się w nowym miejscu pracy już po kilku dniach i to bez żadnego wyjaśnienia lub poinformowania. Wystarczy zresztą spojrzeć na świat biznesu oraz świat polityki. Stanisław Jerzy Lec pisał w swoich myślach nieuczesanych, że *„Przykład idzie z góry. Nieraz się stacza"*. Tylko nie przewidział do jakiego poziomu może się stoczyć.

Kultura. Parę dni temu odwiedziłem firmę, w której prowadziłem szkolenia i doradztwo w zakresie zarządzania projektami. I wchodząc do przestrzeni pracy jednego z zespołów zauważyłem na szafach, stanowiących swego rodzaju drzwi wejściowe do tej przestrzeni kartki A4 z wydrukowanymi słowami „dzień dobry". Zapytałem nieco zdziwiony: a czemu mają służyć te kartki? I otrzymałem odpowiedź, że wiele osób przychodzących do zespołu z innych działów… nie mówi „dzień dobry" na wejściu. Czy było to do pomyślenia jeszcze parenaście lat temu?

Światopogląd. Światopogląd to względnie stały zespół sądów (często wartościujących), przekonań i opinii na temat otaczającego świata czerpanych z rozmaitych dziedzin kultury, głównie z nauki, sztuki, religii i filozofii. Ilu ludzi faktycznie ma taki stały zestaw przekonań? A ilu poddaje się bezwiednie i bezmyślnie bodźcom napływającym z wielu różnych źródeł i to w dodatku jednocześnie? Konsekwencje przewagi tych drugich to tzw. konfuzja egzystencjalna, prowadząca do psychoz, depresji zwłaszcza, wśród młodych.

Wspólnota i dobro wspólne. Gdy parę razy wypowiadałem ostatnio te słowa, rozmówcy patrzyli na mnie, jak na kosmitę i to z bardzo odległej galaktyki. W czasach indywidualizmu i ciągłego odmieniania przez przypadki: „ja", „mój", „moje" sens tych słów został kompletnie zapomniany. Tylko jeśli nieznane jest znaczenie pojęcia „dobro wspólne", to nie istnieje pojęcie wspólnoty. A przecież człowiek to istota… wspólnotowa.

Ramy felietonu powodują, że jestem zmuszony zakończyć „na dziś" ten słownik, choć mam jeszcze całą garść słów zapomnianych, takich jak: obowiązek, wysiłek, honor.

Możecie teraz spytać: a co ten słownik słów i pojęć zapomnianych ma wspólnego z zarządzaniem projektami i światem biznesu? Odpowiedź jest stosunkowo prosta. Peter Drucker pisał, że *„Management is about human beings. Its task is to make people capable of joint performance"*. I bez tego dobra wspólnego, bez światopoglądu, bez odpowiedzialności nie uzyskamy tego *„joint performance"*. A kultura organizacyjna? Przecież to z jednej strony wynik zachowań poszczególnych jednostek, z drugiej zaś czynnik kształtujący te zachowania. A system organizacyjny firmy, w tym nasze projekty są kształtowane m.in. przez kulturę organizacyjną i zachowania jednostek. A także przez… światopogląd liderów firm, liderów zespołów i projektów. Jeśli uważam, że pracownicy są kreatywni, zaangażowani oraz chcą się rozwijać i podejmować wyzwania, to będę tworzył inny system organizacyjny niż gdybym sądził, że są oni leniwi, bierni i na niczym im nie zależy. A jeśli nie mam swojego światopoglądu i doświadczam konfuzji egzystencjalnej, to czy przypadkiem system organizacyjny, jaki tworzę jako lider nie będzie przypominał chaosu?

„Słowa, słowa, słowa" – to odpowiedź Hamleta, na pytanie Poloniusza co czyta. Słowa i związane z nimi pojęcia kształtują świat dookoła nas. Są one podstawą kultury projektowej, biznesowej, a także… życia społecznego. Czyli: jaki język, taki świat wokół nas. Świat bez takich słów, jak: odpowiedzialność, kultura, światopogląd, wspólnota? To nie jest mój świat. Chciałbym, żeby to nie był także Wasz świat.

dr Jerzy Stawicki

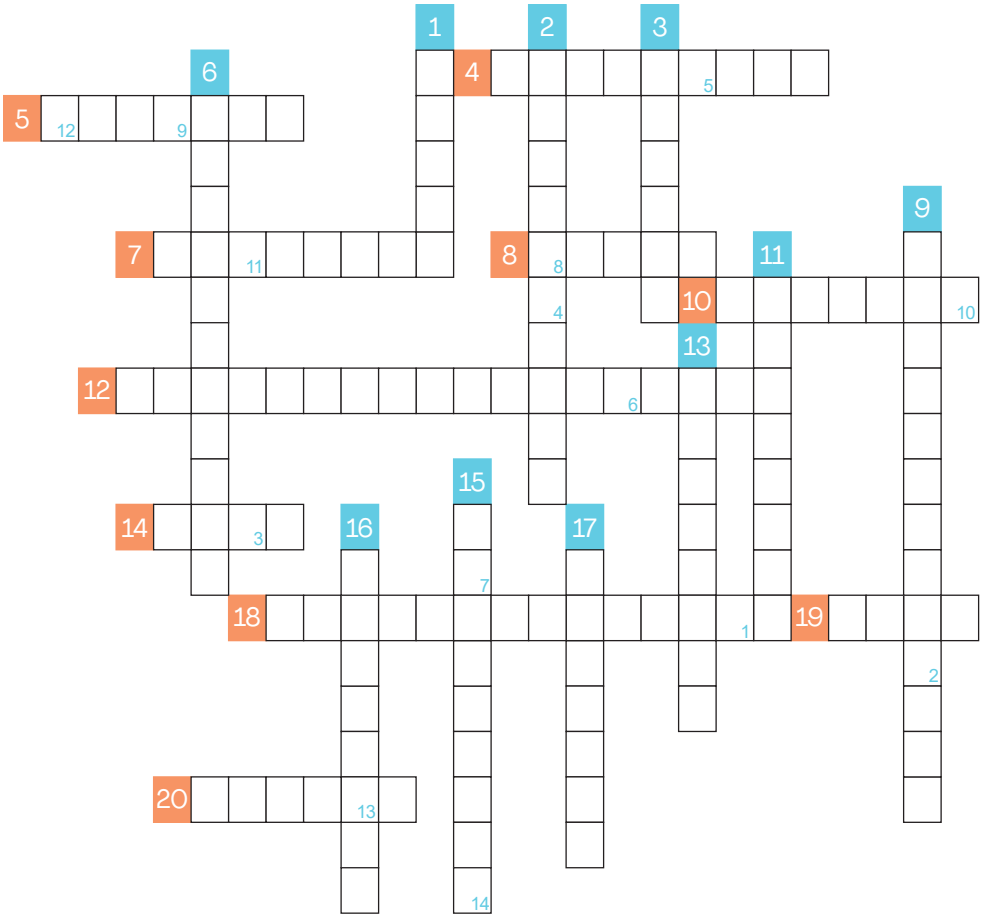
Ekspert z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze zarządzania projektami, programami i portfelem projektów oraz budowania organizacji projektowych. Autor szkoleń i trener oraz konsultant i coach w tych obszarach. Promotor praktycznego łączenia metod tradycyjnych, zwinnych (Agile), Lean Management, 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.

Rozwiąż krzyżówkę



Rozwiązanie:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14

PIONOWO:

1. Angielski skrót oznaczający kanon wiedzy o zarządzaniu projektami
2. Litera „T" w metodzie DATA przytoczonej przez Marka Janigacza to ...
3. Najwyższy stopień świadomości zarządzania organizacją wg Frederica Laloux, również kolor
6. „U" w akronimie VUCA
9. Wiedza wg Einsteina to ...
11. Inaczej przewidywanie przyszłych zjawisk lub zdarzeń
13. Podstawą kultury organizacyjnej odwrotnej do agile jest ...
15. Liczba antywzorców Agile wymienionych w artykule Moniki Potiopy
16. System wspierający zarządzanie projektami rządu RP, wspomniany w wywiadzie z Tomaszem Janką
17. Połączenie podejść zwinnych i tradycyjnych

POZIOMO:

4. Opisuje kierunek działań organizacji i jest wyznaczana przez naczelne kierownictwo
5. ... Driven Delivery
7. Informacja zwrotna
8. Jedna z najbardziej popularnych metodyk zwinnych
10. Jedna z kluczowych ról w projekcie (i w zmianie)
12. Jeden z elementów oceny ryzyka
14. Angielski akronim opisujący zarządzanie usługami informatycznymi
18. Inaczej odkładanie na potem
19. Inaczej etap
20. Tablica ... Kanri

Odpowiedzi na wszystkie pytania można znaleźć w poprzednim numerze Strefy PMI – powodzenia!

Zgarnij nagrodę

Do wygrania jest jedna z 2 rocznych prenumerat czasopisma Strefa PMI!

Jeśli jesteś pełnoletni(-a), znasz rozwiązanie i chcesz spróbować swojego szczęścia to wyślij nam hasło będące rozwiązaniem na adres: strefapmi@pmi.org.pl. Zwycięzców wyłoni komisja na podstawie poprawności i kolejności zgłoszeń.

Szczegóły i regulamin konkursu możesz znaleźć na: https://strefapmi.pl/krzyzowka-regulamin/

Biznes Program Facylitacja
Zwinność Wdrożenia
Procesy PRINCE2
ITIL Agile Narzędzia
Zespół Scrum
Projekt Zarządzanie
DevOps Efektywność

www.mindstream.pl

mindstream
KNOWLEDGE AND DEVELOPMENT

Zapraszamy na:

www.StrefaPMI.pl

- 27 wydań dostępnych online
- Aktualności ze świata zarządzania projektami
- Cele, misja, wizja Strefy PMI
- Patronaty i partnerstwa
- Współpraca z redakcją
- Informacje dla sponsorów

facebook.com/StrefaPMI

twitter.com/StrefaPMI

linkedin.com/company/strefa-pmi

Program and Project Management Team w Atos
to miejsce, gdzie:

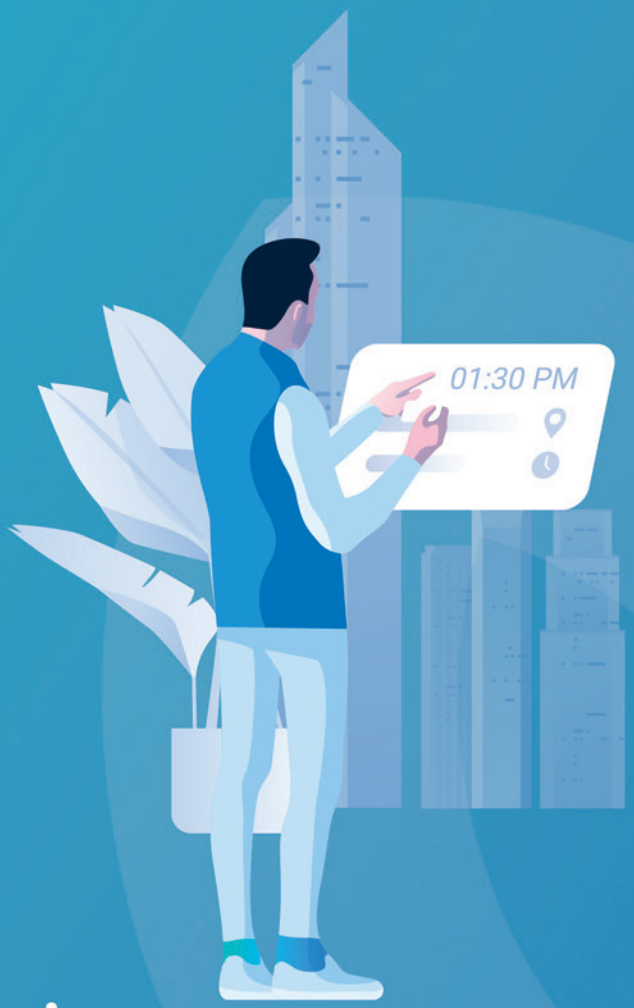
100% osób ma indywidualny plan rozwoju

100% osób ma możliwość pracy zdalnej

80% zespołu posiada certyfikacje Prince2 Foundation, a Project Managerowie prowadzą certyfikowane szkolenia z Prince2 i Prince2Agile

30% z nas awansuje w ciągu roku

30 realizujemy projekty dla ponad 30 krajów na całym świecie



U nas ścieżka rozwoju to nie fikcja.
Tak możesz się rozwijać:

Project Leader — Project Manager — Senior Project Manager — Portfolio Manager / Program Manager

Przyłączysz się? Aplikuj:
www.jobs.atos.net

Trusted partner for your **Digital Journey**

Atos