Strefa

Project Management Institute Poland

ISSN 2353-3137

Kwartalnik Project Management Institute Poland Chapter | www.strefapmi.pl | Listopad 2020 | nr 31

XV Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter

s. 5

Sustainability: Project Manager's Contribution to Protecting the Planet

Artur Kasza

s. 14

Scrum is wonderful, it is just not enough

Interview with Mark Lines

s. 50

Do biegu, gotowi? Start! Definition of Ready jako wsparcie w wyścigu o sukces

Monika Potiopa

s. 36

Projects – the greatest disruption of the 21st century!

Interview with Antonio Nieto-Rodriguez

s. 46

Fot. stock.adobe.com

ZŁOTY SPONSOR:

softserve

BE THE CHANGE!

JOIN ONE OF OUR COURSES:

Agile Leadership Navigator plus PAL I (Polish)
2nd virtual edition starts 28 Jan 2021

• • •

Agile w praktyce plus PSM I (Polish)
Virtual: 23-24 Nov 2020 i 15-16 Dec 2020

• • •

PMP® preparation (Polish or English)
Next virtual course starts in Jan 2021

More information: kontakt@agilepmo.pl
www.agilepmo.pl

AKADEMIA ZWINNEGO PRZYWÓDZTWA

Agile PMO

WHITECOM
Project Experience

Portfolio EXPERIENCE
Warsaw 2021

SZKOLENIA
wszystkie szkolenia dostępne również w formie online

DORADZTWO

TECHNOLOGIA

AUDYTY

MENTORING

OUTSOURCING I REKRUTACJE

KONFERENCJA Portfolio Experience 2021

www.whitecom.com.pl *www.portfolioexperience.pl*

Najbliższe szkolenia,
w tym szkolenia przygotowujące do certyfikacji PMI®

• Analiza Biznesowa wg BABOK® Guide 3.0	30.11-01.12.2020
• Zarządzanie programem projektów	02-03.12.2020
• PgMP® Preparation	02-04.12.2020
• PMP® / CAPM® Preparation	07-09.12.2020
• Zarządzanie portfelem projektów	16-17.12.2020
• PfMP® Preparation	16-18.12.2020

Z przyjemnością informujemy, że kolejna edycja
Konferencji Portfolio Experience
odbędzie się w Hotelu InterContinental Warszawa
w dniach 26-27 kwietnia 2021 roku.

Więcej szczegółów wkrótce!

Kontakt:
szkolenia@whitecom.com.pl
+48 781 006 800

The primary ingredient for progress is optimism. The unwavering belief that something can be better drives the human race forward.

Simon Sinek

Drodzy Czytelnicy,

Jako przewodni temat niniejszego numeru obraliśmy tytuł wywiadu z Antonio Nieto-Rodriguezem: *Projects – the greatest disruption of the 21st century*. Czy rzeczywiście mamy prawo stawiać projekty w rankingu stymulatorów zmian i rozwoju wyżej, aniżeli technologię, AI czy Big Data? Czy w ustach miłośników zarządzania projektami nie brzmi to jak lekka megalomania? Sięgnijcie po wspomniany wywiad (s. 44), by przekonać się w jaki sposób propagator idei *Project Economy* dowodzi, że to właśnie oparty w coraz większym stopniu na projektach sposób działania firm, organizacji, czy nawet państw – będzie tym czynnikiem, który najbardziej zmieni rzeczywistość dookoła nas.

Poświęcamy w niniejszym wydaniu „Strefy PMI" również sporo miejsca innym *driverom* rozwoju. Szczególnie polecamy rozmowę z Marią Parysz (s. 54), wraz z którą przyglądamy się bliżej zagadnieniu *Data Science* oraz projektom AI. Czy wiecie czym różnią się od projektów z innych obszarów? Jakie kluczowe kompetencje posiada AI Project Manager? Aż w końcu czy sztuczna inteligencja jest tak straszna, jak jest czasami przedstawiana? I co oznacza dla naszej branży? A jeśli już o przyszłości mowa, rekomendujemy także artykuł Nikity Shtemenko (s. 64), który zabiera nas w podróż do przyszłości projektów w branży budowlanej.

XXI wiek to czas, kiedy słowo *sustainability* odmieniamy przez wszystkie przypadki. Zastanawiacie się w jaki sposób łączy się ono z zarządzaniem projektami? Czy my, ludzie projektów, mamy realny wpływ na los naszej planety? Zajrzyjcie do artykułu Artura Kaszy (s. 14), który omawia związki pomiędzy zarządzaniem projektami a zrównoważonym rozwojem oraz przybliża nam metodykę PRISM, integrującą oba te obszary oraz standard P5.

A kiedy, co nieuniknione, wrócicie już myślami do rzeczywistości wokół nas, sięgnijcie po artykuł Małgorzaty Kusyk (s. 18). Przeczytacie w nim o rezyliencji, antykruchości i zwinności organizacyjnej i dowiecie się, jak budować je w swojej organizacji. Wszystko bowiem wskazuje na to, że w obecnych czasach przydadzą nam się jak nic innego. Podobnie jak zwinność na poziomie zespołu i osobistym – i tu również mamy Wam do zaoferowania szereg inspiracji – zaczerpniecie je z wywiadu z Markiem Linesem o Disciplined Agile, artykułów Moniki Potiopy o Definition of Ready (s. 36) czy Jarosława Ściślaka o kulturze sprzyjającej eksperymentowaniu (s. 26). Cenne będzie również spojrzenie Anny Gambal (s. 41), a właściwie spojrzenie, które proponuje Tobie – na projekty, jego obszary, role, które pełnisz. Optyka zmienia się jak w kalejdoskopie, a Ty musisz tylko – i aż – nauczyć się dostrzegać różnice i adaptować siebie i swoją optykę, do zmian.

Listopad to już tradycyjnie miesiąc Międzynarodowego Kongresu PMI Poland Chapter. Udział w nim to najlepsza okazja do wymiany pomysłów, inspiracji i dobrych praktyk zarządzania projektami, zdobycia cennej wiedzy oraz poznania prawdziwych pasjonatów tematu. W tym roku to już 15. edycja, ale pierwsza, która w całości odbędzie się on-line i mamy nadzieję, że frekwencyjnie rekordowa – to gdzie jesteśmy, nie ma najmniejszego znaczenia! Przygotowaliśmy dla Was materiały ułatwiające nawigację po Kongresie – sylwetki prelegentów, agendę wystąpień i warsztatów (s. 5-13).

Liczymy, że z częścią z Was będziemy mieli możliwość zobaczenia się i porozmawiania podczas Kongresu, a tym, którzy nie będą mogli w nim uczestniczyć, „Strefa PMI" będzie towarzyszyć w jesienne wieczory. Przyjemnej i – nade wszystko – inspirującej lektury!

Dominika Kantorowicz
Zastępca redaktora naczelnego

Szymon Pawłowski
Redaktor naczelny

REDAKCJA STREFY PMI:
Szymon Pawłowski (redaktor naczelny),
Dominika Kantorowicz (zastępca redaktora naczelnego, Strefa Wywiadu),
Monika Potiopa (Strefa Praktyki),
Renata Puszkiel (Strefa PMI PC),
Kamila Czerniak (Strefa Wydarzeń),
Mateusz Szymborski (Strefa Studenta),
Malwina Szopa (Strefa Recenzji),
Leszek Łukaszewski (Strefa na Luzie),
Anna Gambal,
Ada Grzenkowicz,
Magda Hajost,
Milena Henszke,
Joanna Gancarczyk,
Adrian Nowaczyk,
Przemysław Samitowski.

FOTOGRAFIE:
Antonio Nieto-Rodriguez,
PMI Leadership Institute-EMEA,
Peter Drucker Forum 2019,
PMI,
LogicAI,
Mykiku,
PMI PC Oddział Poznań / Gdańsk,
Marta Czas / Agile Corporate,
Ryszard Kołodziej,
Jerzy Stawicki,
Fauxels / Pexels.com,
Lukas z Pexels,
Tom, Nicki Löschner / Pixabay,
stock.adobe.com,
pixabay.com.

PROJEKT I SKŁAD:
Anna Bar – 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 Today shapes tomorrow – 15 International PMI Poland Chapter Congress

8 Program Kongresu

10 Kongres – prezentacja prelegentów

STREFA WIEDZY

14 Sustainability: Project Manager's Contribution to Protecting the Planet
Artur Kasza

16 Wartość dodana z kierownika projektu
Maciej Bodych

18 Rezyliencja, antykruchość i zwinność, czyli jak radzić sobie w kryzysie?
Małgorzata Kusyk

20 Struktury Wyzwalające – sposób na wartościowe spotkania
Ewa Koprowska

22 8 powodów, dla których Twoja organizacja powinna zatrudnić Learning Partnera
Katarzyna Mikołajczyk

24 Technical Project Manager czyli pomiędzy Project Managerem a programistą
Tomasz Springer

26 Deadbeat or a Rebel? Welcome to the Team!
Jarosław Ściślak

28 Zdalne zarządzanie projektami - jakie rozwiązanie wybrać
Grzegorz Laskowski

30 Reguły gry
Leszek Łukaszewski

STREFA PRAKTYKI

32 How to deal with work when you have a boring project to deliver?
Aleksandra Gepert

34 Wnioski z doświadczeń – studium przypadku
Maciej Bodych

36 Do biegu, gotowi? Start! Definition of Ready jako wsparcie w wyścigu o sukces
Monika Potiopa

38 Kłótnie i konflikty zespołu drogą do jego sukcesu. Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. XV
Ada Grzenkowicz

41 Project Manager's Kaleidoscope
Anna Gambal

44 PMO – więzień Azkabanu czy żołnierz na poligonie
Justyna Kosmalska

STREFA WYWIADU

46 Projects – the greatest disruption of the 21st century!
Interview with Antonio Nieto-Rodriguez

50 Scrum is wonderful, it is just not enough
Interview with Mark Lines

54 Data Science z bliska
Wywiad z Marią Parysz

STREFA PMI PC

56 #Łączy nas PMI: Poznań

57 #Łączy nas PMI: Gdańsk

STREFA WYDARZEŃ

58 Dziesiąta, a jakby pierwsza! Agile By Example 2020
Dominika Kantorowicz

60 Management 3.0, kultura organizacyjna i zwinność. Konferencja Agile Corporate
Dominika Kantorowicz

62 Jak dobrze rozpocząć współpracę w projektach międzynarodowych?
Malwina Szopa

STREFA STUDENTA

64 The Future of Construction Projects
Nikita Shtemenko

STREFA RECENZJI

66 Kompendium praktycznych wskazówek, czyli Agile Hints
Monika Potiopa

66 Jak zmienić organizację w Magiczne Królestwo, w którym wytwarzanie się udaje?
Magdalena Hajost

67 Mity o pracy – dekonstrukcja i alternatywy
Szymon Pawłowski

67 Kompleksowy przewodnik o zarządzaniu w chaosie
Malwina Szopa

STREFA FELIETONU

68 W dwóch słowach? Jest dobrze. W trzech? Nie jest dobrze.
Kinga Matysiak

69 Post Agile? A może raczej pre-Agile?
Jerzy Stawicki

STREFA NA LUZIE

70 Wykreślanka i konkurs „Strefy PMI"

15 INTERNATIONAL CONGRESS
PMI Poland Chapter

TODAY SHAPES TOMORROW

23-26 LISTOPADA 2020

Project Management Institute Poland

Nowa normalność. To hasło odmieniamy w 2020 r. przez wszystkie przypadki. Sytuacja, w której się znajdujemy z pewnością jest nowa. Niekoniecznie normalna. Jednak z pewnością już powszechna. Z czasem pewnie zastąpi poprzednią normalność i faktycznie znaczenie normalności istotnie się zmieni. Takiego tempa zmian w naszej rzeczywistości nie przewidywał chyba nikt. Nawet wyznawcy *disruptive innovations* mogą dziś być zaskoczeni.

Nowa rzeczywistość to również nowe inspiracje w zarządzaniu projektami. Dla PMI największą zmianą okazała się w tym roku wirtualizacja wydarzeń i naszych konferencji. Wszystko musieliśmy przenieść do świata online. Również online odbędzie się listopadowy Kongres PMI Poland Chapter, na który gorąco zapraszam.

W tym roku na Kongresie pojawią się cztery, myślę że niezwykłe, obszary tematyczne. Skupimy się tam na dziedzinie, która na świecie pochłania ogromne inwestycje i jest jednym z najmodniejszych tematów technologicznych ostatnich lat.

Będziemy mówili o **sztucznej inteligencji i zarządzaniu projektami**. O tym, co jest faktycznie możliwe, a nie tylko, o czym się mówi, opowie Millie Taing. Nie ma AI bez danych, na których możemy uczyć maszyny wnioskowania i rekomendowania decyzji. Dlatego **zarządzanie i podejmowanie decyzji oparte o dane** to nasza druga ścieżka tematyczna. Jak w arkuszu kalkulacyjnym stworzyć narzędzie do prognozowania oparte o empiryczne dane projektowe, opowie William W. Davis. Czy nadchodzi era **post-agile**? Czym jest skuteczna zwinność 17 lat po powstaniu Agile Manifesto? Jak Agile zawraca kołem do tworzenia oprogramowania i dlaczego u podstaw skutecznej zwinności są doskonałość i kunszt tworzenia oprogramowania, a nie procedury i ceremonie – o tym opowie Daryl Kulak. Ostatni obszar to czysta praktyka i konieczność wynikająca z naszego obecnego kontekstu – **wirtualizacja pracy**. Wiecie, jak ustawić światło, kamerę, mikrofon czy biurko by nie wyglądać jak zombie i nie brzmieć jak z szafy? Jak wyglądać i brzmieć świetnie podczas wideokonferencji opowie Bartek Rychtarski.

Zapraszam na Kongres!

Tomasz Grochowski
Prezes PMI Poland Chapter

15 INTERNATIONAL CONGRESS
PMI Poland Chapter

Mam przyjemność zaprosić Państwa do udziału w XV Międzynarodowym Kongresie PMI PC, który odbędzie się w dniach 23-26 listopada 2020 roku w przestrzeni wirtualnej za pośrednictwem platformy Hopin.

Zawsze jest to wyjątkowe wydarzenie, jednak w tym roku jest szczególnie nadzwyczajne – przygotowaliśmy dla Państwa całkowicie nową formułę Kongresu. Po raz pierwszy spotykamy się on-line, a co za tym idzie: prelegenci z różnych zakątków świata, nieszablonowe tematy, bezpieczny networking i duża dawka inspiracji.

Jest to wyjątkowe wydarzenie również dlatego, że w ciągu ostatnich 100 dni Zespołowi Kongresowemu i Zarządowi PMI PC udało się w trudnych warunkach nowej rzeczywistości stworzyć nowe znaczenie „Kongresu". Jako Project Manager wydarzenia jestem bardzo wdzięczna każdemu Wolontariuszowi za to, że wspólnymi siłami udało nam się przenieść Kongres w całości do przestrzeni wirtualnej i uczynić go jeszcze bardziej interaktywnym, a nawet przy tym wzbogacić tematami nietypowymi i poniekąd trudnymi.

Dlaczego uważam, że ten Kongres będzie szczególnie „inny"? Bo nie będziemy rozmawiać o tym, co już wiemy – porozmawiamy o czymś jeszcze mało znanym, żeby razem zbudować przestrzeń do dyskusji. Sprzyja temu fakt, że nasi eksperci i praktycy mogą poszczycić się sukcesem w budowaniu efektywnych zespołów i dobrze prosperujących organizacji. Poprzez prelekcje w stylu „TED" i warsztaty będą oni tworzyć przestrzeń pozwalającą na dynamiczną wymianę myśli i pomysłów, a także na zdobycie wiedzy z zakresu post-agile, sztucznej inteligencji, zarządzania opartego na danych, a także zdalnej współpracy.

Wierzę, że XV Kongres PMI PC będzie dla Państwa impulsem do dalszych działań, a dzięki zawartym znajomościom i nabytym kontaktom będą Państwo mogli odkryć coś, co nieznane, a może i z nową perspektywą popatrzeć na rzeczy już wiadome.

Zapraszam serdecznie!

Marta Osadchuk
Project Manager

Złoty Sponsor

Hadrone™

Srebrny Sponsor

ALTKOM AKADEMIA

15 INTERNATIONAL CONGRESS
PMI Poland Chapter

Project Management Institute Poland

Finance and Sponsoring Team

Adam Doliński
Finance Leader

Iga Gołaszewska

Michał Koć

Anna Kustrzepa

Anna Marciniak

Coordination Team

Marta Osadchuk
Project Manager

Anna Krasowska

IT and Operating Team

Klaudia Purchała-Przybyła
IT&Operating Leader

Rafał Młotek

Dawid Smolski

Mateusz Szumełda

Marketing Team

Klaudia Purchała-Przybyła
Marketing Leader

Robert Fleischerowicz

Anna Marciniak

Sylwia Nadolna-Dolińska

Klaudia Stadler

Nicola Startek

Mateusz Szumełda

Beata Waszkiewicz

Speakers Team

Anna Girdziejewska
Speakers Leader

Urszula Chandlarska

Patrycja Imaszewska-Palm

Agnieszka Sadłocha

Adelia Sharipova

Mateusz Szumełda

Program Kongresu

Dzień 1 – poniedziałek, 23 listopada

16:00-16:30	Rejestracja i networking
16:30-16:45	Uroczyste otwarcie – **Tomasz Grochowski**, Prezes PMI Poland Chapter
16:45-17:35	Keynote Speech: **Maria Parysz** – *The secret knowledge of becoming a top AI Project Manager* [PL]
17:35-17:50	Networking
17:50-18:20	**William W. Davis** – *The Art of Data-Driven Forecasting* [ENG]
18:20-18:25	Przerwa
18:25-18:55	**Bartek Rycharski** – *Video calls like a pro – jak wyglądać i brzmieć świetnie* [PL]
18:55-19:15	Przerwa
19:15-19:45	**Kiron Bondale** – *How do I cultivate a culture of psychological safety within a virtual team?* [ENG]
19:45-19:55	Przerwa
19:55-20:25	**Ronald Schmelzer / Kathleen Walch** – *Cognitive Project Management for AI (CPMAI)* [ENG]
20:25-20:30	Zakończenie pierwszego dnia Kongresu

Dzień 2 – wtorek, 24 listopada

16:00-16:30	Rejestracja i networking
16:30-16:35	Powitanie
16:35-17:25	Keynote Speech: **Mark Lines** – *Disciplined Agile: Past, present, and future. The path to true business agility* [ENG]
17:25-17:40	Networking
17:40-18:10	**Grzegorz Szałajko** – *A teraz porozmawiajmy serio... Post-zwinność w dużych programach* [PL]
18:10-18:15	Przerwa
18:15-18:45	**Greta Blash** – *Disciplined Agile Program Life Cycle* [ENG]
18:45-19:05	Przerwa
19:05-19:35	**Zuzanna Skalska** – *LEGACY – are you a good ancestor? | Dziedzictwo – czy jesteś dobrym przodkiem?* [PL]
19:35-19:40	Przerwa
19:40-20:10	**Daryl Kulak** – *Flipping the Run/Build Ratio: The Business Case for Software Craftsmanship* [ENG]
20:10-20:30	Zakończenie drugiego dnia Kongresu

Program Kongresu

Dzień 3 – środa, 25 listopada

16:00-16:30	Rejestracja i networking
16:30-16:35	Powitanie
16:35-17:05	**Artur Kasza** – *Green Project Management i podejście PRISM w zarządzaniu projektami* [PL]
17:05-17:40	Networking
17:40-18:10	**Millie Taing** – *"AI for project management" everyone is talking about it, but what is really possible at this stage?* [ENG]
18:10-18:15	Przerwa
18:15-18:45	**Paweł Noga** – *AI – gdzie jesteśmy z produktyzacją?* [PL]
18:45-19:05	Przerwa
19:05-19:35	**Paweł Bochnowski** – *Dobre decyzje wymagają dojrzałości, czyli jak Ty i Twoja organizacja radzicie sobie z podejmowaniem decyzji w oparciu o dane?* [PL]
19:35-19:40	Przerwa
19:40-20:10	**Paweł Sopkowski** – *Is human potential REALLY required to activate digital organization?* [PL]
20:10-20:30	Zakończenie trzeciego dnia Kongresu

Dzień 4 – czwartek, 26 listopada – Warsztaty

11:30-12:00	Rejestracja i networking	
12:00-12:10	Powitanie	
12:10-13:10	Warsztat: **Dr Jerzy Stawicki** – *Post Agile or Pre-Agile? Let's think Business Agility* [PL]	
13:10-13:30	Przerwa	
13:30-15:00	Warsztat: **Erich R. Bühler** – *Enterprise agility, an explanation of neuroscience of change, and how to help people in the organization increase mental agility* [ENG]	
15:00-15:20	Przerwa	
15:20-17:20	Demo Gra Raven 13 [PL]	
17:20-17:40	Przerwa	
17:40-19:10	Warsztat: **Ireneusz Zyzański** – *Zarządzanie i motywowanie zespołów międzykulturowych* [PL]	Warsztat: **Artur Kasza** – *Motywacje i przeszkody dla zrównoważenia w zarządzaniu i projektami* [PL]
19:10-19:15	Przerwa	
19:15-20:15	Warsztat: **Tomasz Zarzyka** - *Innowacyjne zastosowania Excela w rozwoju kompetencji analitycznych* [PL]	
20:15-20:30	Zakończenie warsztatów	

Kongres – prezentacja prelegentów

Keynote Speakers

Maria Parysz

Maria Parysz jest światową liderką społeczności Data Science i dumną twórczynią *Kaggle Days* – ruchu technologicznego w największej społeczności Data Scientists na świecie. Współzałożyła i jako CEO prowadzi firmę LogicAI realizującą projekty z zakresu Data Science dla globalnych korporacji oraz rządów. Maria jest certyfikowanym innovation managerem, a od ponad 15 lat dzieli się swoim doświadczeniem w takich dziedzinach, jak zarządzanie projektami, technologia AI i projektowanie doświadczeń użytkowników. Wykładowczyni akademicka, która z pasją skupia się na IT i innowacjach, a także angażuje się w liczne działania wolontariackie wspierające młodych przedsiębiorców. Występowała na wielu wydarzeniach, m.in. Google Next w San Francisco, Gitex i AI Everything w Dubaju oraz konferencjach AI w Londynie, Tokio, Paryżu i Pekinie.

Mark Lines

Mark Lines jest wiceprezesem Disciplined Agile Inc. w PMI. Wraz ze Scottem W. Amblerem stworzył *Disciplined Agile Toolkit*. Jest również współautorem kilku książek na temat Disciplined Agile (DA). Mark posiada ponad 25 lat doświadczenia we wspieraniu organizacji na całym świecie w realizacji projektów z wykorzystaniem metod Agile, Lean, tradycyjnych i mieszanych. Ma na swoim koncie udaną transformację całych organizacji w kierunku zwinności biznesowej, tak aby mogły one szybko i nieprzerwanie dostarczać wartość swoim klientom i innym interesariuszom. Mark jest częstym prelegentem na konferencjach branżowych na całym świecie. W PMI Mark kieruje ogólną strategią DA i kompleksowym partnerstwem w zakresie sprzedaży, rozwoju produktów, komunikacji i marketingu.

Wirtualizacja Pracy

Bartek Rycharski

Bartek Rycharski jest założycielem studia CourseMakers i producentem kursów online z ponad 10-letnim doświadczeniem. Wspólnie z zespołem od 2018 r. wyprodukował ponad 100 kursów online dla wiodących firm szkoleniowych i konsultingowych w Polsce. Autor kursu *Zbuduj Profesjonalne Domowe Studio* oraz *LIVE Streaming Pro* będącego bestsellerem na platformie Udemy. Entuzjasta wszystkiego, co związane z tym, jak będzie wyglądała edukacja zawodowa przyszłości.

Kiron Bondale

Kiron D. Bondale, PMP, PMI-ACP, PSM II, ICP-ACC, PMI-RMP, DALSM/CDAI jest starszym konsultantem w World Class Productivity Inc. – firmie oferującej usługi szkoleniowe i doradcze dla klientów z Ameryki Północnej. W ciągu ostatnich 25 lat Kiron świadczył usługi doradcze w zakresie zwinności, zarządzania projektami oraz portfelami setkom klientów z różnych branż. Kiron jest aktywnym członkiem PMI od 1999 r. Przez sześć lat pełnił funkcję dyrektora w Zarządzie PMI Lakeshore Chapter, a także współtworzył platformę PMI Standards Plus oraz wiele standardów i podręczników PMI.]

Paweł Sopkowski

Paweł Sopkowski jest twórcą i liderem CoachWise SA. Rozwojem ludzi i organizacji zajmuje się od 1993 r. Zafascynowany coachingiem, był jednym z założycieli ICF Polska, oddziału największej międzynarodowej federacji zrzeszającej środowisko coachingowe. Członek sekcji coachingu w PIFS. Absolwent szkół coachingu: Co-Active Coaching (CTI) oraz Future Achievement. W CoachWise SA pełni rolę inspiratora, projektanta i stratega w planowaniu systemowych rozwiązań dla klientów. Odpowiada także za współpracę międzynarodową i innowacyjność działań.

Partnerzy Kongresu

InPost out of the box

scorise

CASUS IURIS KANCELARIA RADCÓW PRAWNYCH 1991

Kongres – prezentacja prelegentów

AI & Project Management

Ronald Schmelzer

Ronald Schmelzer jest głównym analitykiem, partnerem zarządzającym i założycielem firmy analityczno-doradczej Cognilytica zajmującej się AI. Ronald jest także gospodarzem podcastu *AI Today*, jurorem *SXSW Innovation Awards*, pomysłodawcą i organizatorem serii wydarzeń w formacie Demo Days – TechBreakfast oraz ekspertem w dziedzinie AI, Machine Learning, architektury korporacyjnej, funduszy *venture capital* i ekosystemów dla startupów i przedsiębiorców. Cognilytica jest firmą badawczą, doradczą i edukacyjną skoncentrowaną na AI i Machine Learning.

Kathleen Walch

Kathleen Walch mówi o sobie, że jest seryjną przedsiębiorczynią, bystrym marketingowcem, ekspertką w dziedzinie AI i Machine Learning oraz łącznikiem technologii i biznesu. Jest główną analityczką, partnerem zarządzającym i założycielką firmy Cognilytica. Razem z Ronaldem prowadzi popularny podcast *AI Today*, w ramach którego w sposób łatwo przyswajalny porusza aktualne tematy związane z AI, przeprowadza wywiady, a także obala mity na temat wdrażania sztucznej inteligencji.

Milie Taing

Milie Taing jest prezeską firmy Lili.ai, a także uznaną mówczynią w dziedzinie sztucznej inteligencji, stosowanej w zarządzaniu dużymi projektami. Lili.ai tworzy inteligentny system bazujący na AI, który uczy się ze zrealizowanych i bieżących projektów i na tej podstawie zabezpiecza sukces przyszłych projektów. Rozwiązania te zostały wdrożone w wiodących koncernach energetycznych, budowlanych oraz w wojsku. Lili.ai może pochwalić się następującymi nagrodami: 100 Francuskich Osobistości AI magazynu *d'Usine nouvelle*, AI X-prize (wśród 30 najlepszych zespołów na 10 000), nagroda jury w konkursie Start-up AI na University of MEDEF 2018, Rising Star na CogX AI London 2017.

Paweł Noga

Paweł Noga od dekady zajmuje się budowaniem zespołów, głównie w branży IT/QA. W pracy stawia na indywidualność i zrozumienie silnych stron każdego pracownika. Stosuje *Strength Finder* jako podstawowe narzędzie i chętnie się dzieli swoimi doświadczeniami z jego użycia. Poza byciem managerem, zawodowo zajmuje się przekazywaniem wiedzy, a jego prelekcje są oparte na praktycznych problemach, pełne anegdotek i niejednokrotnie zawierają proste i naiwne pytania, na które tylko wydaje nam się, że znamy odpowiedzi. Występował jako prelegent na kilkudziesięciu wydarzeniach związanych z branżą IT. Fan klocków LEGO i budowania z nich dioram.

Post Agile

Grzegorz Szałajko

Grzegorz Szałajko jako doradca strategiczny i coach biznesowy wspiera organizacje w doskonaleniu ich podejścia do zarządzania portfelami, programami i projektami. Jego doświadczenie obejmuje zarówno współpracę z firmami o zasięgu globalnym, jak i z lokalnymi liderami rynku w wielu branżach. Współtworzy również międzynarodowe standardy, m.in. jako członek zespołu PMI *Risk Management Standard for Portfolios, Programs and Projects* oraz edytor wiodący *IPMA Project Excellence Baseline*. Regularnie dzieli się swoim doświadczeniem występując w trakcie lokalnych i międzynarodowych wydarzeń dla profesjonalistów w dziedzinie zarządzania.

Greta Blash

Greta Blash ma ponad 20-letnie doświadczenie w zarządzaniu programami i projektami, a także w doradztwie w zakresie analizy biznesowej i zarządzania w organizacjach światowej klasy. Greta opracowała kursy z zakresu zarządzania projektami i analizy biznesowej, aby pomóc poszczególnym osobom poszerzyć wiedzę i osiągnąć cele certyfikacyjne. Opublikowała również wiele →

Patroni medialni

Strefa

Project Management Institute. Poland

e·biznes pl
BIZNES W INTERNECIE

MARKETER+

WARSAW BUSINESS JOURNAL

Kongres – prezentacja prelegentów

artykułów na te tematy. Została wybrana przez PMI do zespołu recenzentów najnowszych edycji *PMBOK® Guide*. Jest częstym prelegentem na wydarzeniach w obszarze Project Management, Business Analysis i Agile.

Zuzanna Skalska

Zuzanna Skalska jako trendwatcherka od kilkunastu lat zajmuje się przewidywaniem trendów i zjawisk w różnych dziedzinach przemysłu. Nagrodzona licznymi prestiżowymi nagrodami w świecie designu. Specjalizuje się w badaniach i analizach strategicznych *SignalS of Change* dla biznesu. Właścicielka firmy 360Inspiration i partner zarządzający FutureS Thinking Group. Wspólnie z prezesami, liderami i dyrektorami działów badań i rozwoju opracowuje rozwiązania możliwe do zastosowania w przyszłości. Wykłada na wielu uczelniach na świecie, współzałożyła School of Form na Uniwersytecie SWPS.

Daryl Kurak

Daryl Kurak jest liderem, konsultantem, pisarzem i mówcą związanym z branżą IT. Posiada bogate doświadczenie w zakresie transformacji Agile i projektów IoT. Jego najnowsza książka to *The Journey to Enterprise Agility: Systems Thinking and Organizational Legacy*. Daryl zajmuje się biznesem i informatyką od 1998 roku, pomagając przedsiębiorstwom szybciej reagować na zmiany rynkowe. Jego zainteresowania obejmują myślenie systemowe, biomimikrę i podróże.

Artur Kasza

Artur Kasza to facylitator grupowy, konsultant, kierownik projektów, trener zarządzania projektami. Jest certyfikowanym konsultantem i asesorem Green Project Management. Projektuje i prowadzi i warsztaty, w tym dotyczące strategii, portfela, programów, projektów oraz zrównoważonego biznesu. Wykładowca akademicki, doktor nauk społecznych (Uniwersytet w Leuven, Belgia). Ukończył również studia podyplomowe w Kolegium Europejskim w Brugii (Belgia), w zakresie rozwoju zasobów ludzkich. Biegle włada językiem angielskim i francuskim, komunikatywnie hiszpańskim.

Data Driven Management

William W. Davis

William W. Davis ma 30-letnie doświadczenie w branży IT jako Software Developer i Technical Project Manager. Obecnie pracuje jako Scrum Master i Agilist – tworzy i dostarcza dostosowane do potrzeb szkolenia Agile i Scrum, oferuje Agile coaching oraz mentoring, towarzysząc innym w ich podróży do świata zwinności. William zajmuje się również tradycyjnym zarządzaniem projektami na zlecenie firm zewnętrznych, a także zarządzaniem portfelami. William jest członkiem PMI od 2005 roku, kiedy uzyskał certyfikat PMP. Absolwent Nova Southeastern University (M.S. in Leadership) oraz George Washington University w Waszyngtonie (M.S. in Project Management).

Paweł Bochnowski

Paweł Bochnowski doświadczenie zdobywał realizując projekty w energetyce, finansach i IT, zarówno w Polsce jak i w londyńskim City. Aktualnie współpracuje z dwoma firmami zajmującymi się wdrażaniem automatyzacji i agregacją danych, m.in. pod *Data Driven Decisions*. W pracy bazuje na Evidence Based Management i Data Driven Management, co wymaga stałego pogłębiania wiedzy. By mieć dostęp do aktualnych trendów, wykłada na uczelniach, szkoli i prowadzi własną księgarnię. Paweł jest organizatorem i współorganizatorem RAZ Kongres 2020 i Polish Tech Day 2020. Występował zarówno jako prelegent na licznych meetupach i seminariach online, jak również prowadził warsztaty online czy nagrywał kursy do self learningu dla klientów.

Patroni medialni

employear

Crossweb

MEDIA GROUP EUROLOGISTICS

eGospodarka.pl
Poradnik Internetu dla Twojej Firmy

MegaPraca.pl

Kongres – prezentacja prelegentów

Warsztaty

Dr Jerzy Stawicki

Trener i konsultant zarządzania i zarządzania projektami, posiadający wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami oraz doskonaleniu firm i zespołów. 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. Specjalista w zastosowaniach zarządzania ograniczeniami w zarządzaniu projektami. Fan praktycznego łączenia metod tradycyjnych, zwinnych (Agile), Lean Management, TOC i łańcucha krytycznego w zarządzaniu projektami oraz nowoczesnych metod i technik zarządzania.

Erich R. Bühler

Erich R. Bühler jest niezależnym konsultantem w zakresie zarządzania zmianą, który z pasją podchodzi do transformacji organizacyjnych. Pomagał wiodącym organizacjom na całym świecie w przyspieszeniu tempa wzrostu. Erich jest autorem bestsellerowej książki o zwinności *Enterprise Agility: Leading Exponential Change* oraz twórcą wielu szeroko stosowanych frameworków w zakresie Enterprise Agility. Opracował również *The Organizational Pill*, bezpłatne narzędzie, dzięki któremu specjaliści od wprowadzania zmian mogą uczyć się nowych umiejętności.

Ireneusz Zyzański

Ireneusz Zyzański jest konsultantem, mentorem i coachem. Specjalizuje się w międzykulturowym przywództwie i zarządzaniu. Posiada 24-letnie doświadczenie w sprzedaży i HR w międzynarodowej korporacji, z czego 18 lat spędził jako expat na Ukrainie, w Dubaju, Chinach, Rosji, Indonezji i Hong Kongu, gdzie zarządzał międzynarodowymi zespołami. Z wykształcenia jest arabistą. Ireneusz jest opiekunem merytorycznym programu mentoringowego w PMI. Pracuje z senior liderami w Polsce i zagranicą.

Tomasz Zarzyka

Tomasz Zarzyka jest założycielem i prezesem X-mart Group, firmy oferującej innowacyjne systemy zarządzania produkcją. Doświadczenie zdobyte w zarządzaniu firmami (Mieszko SA, Infinite, Permedia, LFW Fawag SA) przekłada na rozwiązania informatyczne usprawniające procesy zarządzania. Pasjonat zastosowania Excela w biznesie. Łączy bogate doświadczenie biznesowe z wiedzą informatyczną.

Artur Kasza

Biogram na str. 12

Prezenter

Maciej Kautz

Maciej Kautz jest prezenterem TV i radia oraz konferansjerem. Jest pomysłodawcą i autorem wielu programów, w tym anglojęzycznego talk-show *International Poznan*, który prowadzi od 2013 r. w Polskim Radiu. Przeprowadził setki wywiadów, w tym z Jerzym Stuhrem i Janem A.P. Kaczmarkiem. Studiował na Appalachian State University w Północnej Karolinie. Ukończył aplikację radcowską, a w 2018 r. zdał egzamin zawodowy.

Patroni medialni

Fot. stock.adobe.com

Sustainability: Project Manager's Contribution to Protecting the Planet

Artur Kasza

You might have heard of the Earth Overshoot Day (EOD). This is the day each year by which the humanity starts using the resources of the following year. It is calculated by dividing the world's biocapacity by the global ecological footprint and multiplying this by 365. The biocapacity is understood as the amount of natural resources generated by the planet in a given year and the ecological footprint is understood as the humanity's consumption of those natural resources in that year.

According to this measure, in 2019, we started using the resources of 2020 on the 29 of July. In 2020 that day has been pushed by three weeks, to the 22 of August. An ironic impact of the coronavirus global epidemic. It looks like if the humanity stops moving for a while, the Earth catches it breath. More specific information about the EOD approach and methodology is available from New Economic Foundation and Global Footprint Network.

Obviously, we are all looking forward to the end of the pandemic. We are looking forward to all our usual activities, including travel and tourism. But that places the theme of sustainability at the centre of the stage. Reduction of activities is not sustainable. Neither is an excessive use of the planet's resources. Can we let the Earth keep its breath and renew its resources while we come back to our usual activities? **Project Management, being a way of introducing change in organisations and communities, offers an avenue of doing that**. Such approach has been provided by **Green Project Management Association**, which has contributed two major components of sustainable projects: the **P5 Standard** and **PRISM methodology**.

P5 Standard

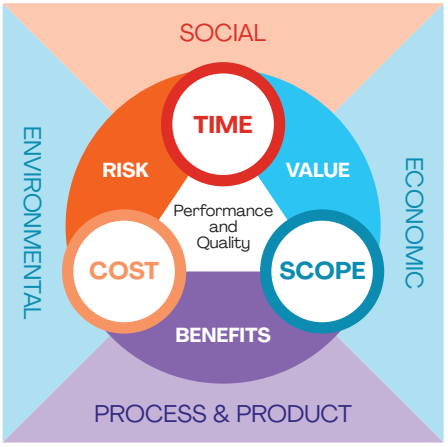
Traditionally, projects aimed at the delivery of a defined product, at the desired quality level, within the key constraints of time and cost. The overall objectives were to achieve an outcome that would generate some measurable benefits. The project context was recognised but to a more or less limited extent.

In 1994 another baseline appeared, with the publication of the book under an all-telling title *Cannibals with Forks*, by John Elkington. In that book, Mr Elkington put forward a **Triple Bottom Line**, composed of three elements:

- **Profit** – the traditional measure of business effectiveness,
- **People** – the measure of the business impact on communities concerned and of its social responsibility,
- **Planet** – the measure of the business impact on the natural environment and its environmental responsibility.

GPM brings these two sets of constraints together, leading to a new triangle of constraints. The traditional project triangle is placed in a context where the risks, value and benefits are integrated into project considerations from the start, and these are not only

perceived from the organisational perspective but also from the social and the environmental perspective. The full model is presented in Picture 1.



Picture 1. Project constraints and impacts
Source: *The P5 Standard for Sustainability in Project Management*, V 2.0, GPM Global, 2019

With such a view of project constraints and contexts, GPM has developed a methodology that places sustainability at heart of project management. The foundation of that methodology is to be found in the P5 standard, where the five letters 'P' stand for: **Product**, **Process**, **People**, **Planet**, **Prosperity**.

Such a configuration of areas translates into a tool of project context analysis that brings the attention to many possible impacts of projects on their environments. In the P5 Standards each domain is broken further down into detailed subdomains and areas of focus, offering directions for specific insight. And so, in the Product Impacts we will find the Life Span of the Product and Servicing. In process impacts we find effectiveness, efficiency and fairness of project management.

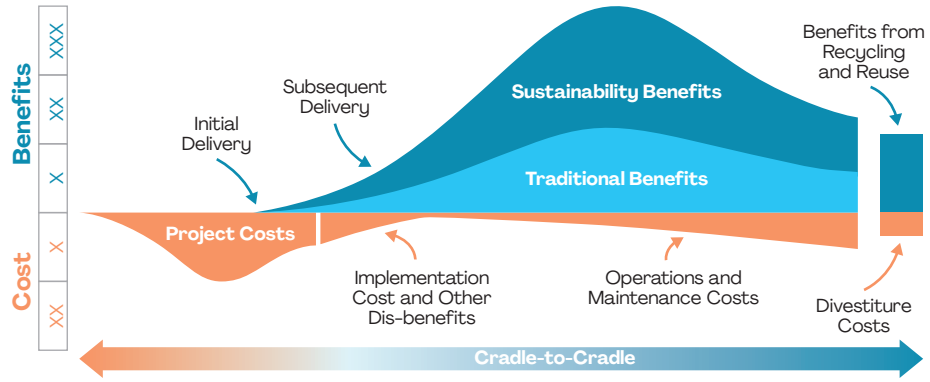
Going further down, the P5 map features detailed sets of social impacts (People), environmental impacts (Planet), and economic impacts (Prosperity). The P5 tool requires a degree of selectiveness as well as broad thinking. Perhaps, protection of indigenous and tribal Peoples (in Social Impacts – Society and Customers domain) will not apply to every project. But if that is understood as the consideration of local cultures and languages, it will be important in regions such as Kaszuby or Occitania.

Project Management Integrating Sustainable Methods (PRISM)

PRISM is not a new and distinct approach to project management. Rather, it integrates elements of sustainability into the existing methods. First, PRISM brings in a specific understanding of project benefits and dis-benefits. It is inspired by the benefits mapping and modelling of PRINCE2, but it adds the broader societal and environmental benefits and dis-benefits to the picture. The task for a project team committed to sustainability is to go beyond the pure business benefits and identify those that may concern the broader community and the natural environment. The PRISM approach to benefits is illustrated in Picture 2.

This model also brakes away with the cradle-to-grave thinking and prefers the cradle-to-cradle approach. Many products at the end of their life generate both the divestiture costs and benefits from recycling and reuse of components. If the reuse is taken into account from the early design, projects acquire a regenerative power. This trend is already visible in the automotive sector.

From process perspective, in project initiating (PMI vocabulary) or starting up (PRINCE2 vocabulary), PRISM makes a strong reference to the organisation's corporate sustainability strategy and the environmental management system, assuming that the organisation has developed those. The project charter or business case should be levelled with such strategy and system.



Picture 2. Project costs and benefits in the entire product life-cycle
Source: GPM Global

Following this, PRISM introduces key steps and tools that allow the sustainability to be integrated into the project from the first steps. The project team should carry out an impact analysis, using the P5 impacts map. Having full clarity of specific impacts, the sustainability objectives of the project can be defined and written down in a Sustainability Management Plan. In this way PRISM introduces a specific management product oriented towards the definition and control of the sustainability aspects of the project.

Conclusions

From the methodological point of view, Green Project Management, with its P5 impact mapping and sustainability elements integrated into the established methodologies, may not amount to a revolution. And it is not its purpose. **But it is a major philosophical shift. It is ethically substantiated, with a strong value set.** It encourages the project managers and teams to think in broad terms about the projects contexts and environments and consider all possible impacts, both positive and negative, on these environments, with the aim increasing the positive and reducing the negative ones. This is not to argue that such broad thinking is all absent from many projects undertaken globally. But there is certainly room for improvement.

As projects are means to introduce organisational and societal change, sustainable project management may be a platform upon which to introduce sustainability into all spheres of business. Project management systems and organisational structures, such as project management offices, may become the source of organisational sustainability. If there is a critical mass generated in that direction, this may be a stepping-stone to avoiding the devastation of the planet that we inhabit.

Artur Kasza

Group facilitator, consultant, project manager, project management trainer. Accredited Green Project Management Consultant and Assessor. Designs and conducts workshops, including those related to strategy, portfolio, programs and projects, including project impact analysis and sustainability. Doctor of Social Sciences, university lecturer in Project Management. Graduate of the University of Leuven in Belgium. Owner at wefacilitate.eu.

Fot. stock.adobe.com

Wartość dodana z kierownika projektu

Maciej Bodych

Roli i wartości z kierownika projektów nie trzeba przedstawiać, szczególne czytelnikom „Strefy PMI". Umiejętność planowania, przywództwa, kontroli czy wyciągania wniosków stanowi aktualnie kanon pracy menedżera projektu. Niestety bardzo często efektów pracy nie widać wprost, bo kiedy projekt idzie dobrze, to przecież kierownik „tylko odcina kupony od dobrego planowania". Dodatkowo można usłyszeć zarzuty w takiej sytuacji w postaci słów: „nasi kierownicy projektów nie dają wartości dodanej", to „forward menedżerowie", którzy tylko przesyłają prośby dyrekcji do zespołu i raportują dane od zespołu do dyrekcji.

Czy w takim razie kierownik projektu powinien zachować się jak ochotnicza straż pożarna, która dla udowodnienia swojej przydatności potrafi podobno podpalić jakąś „starą stodołę"? Dlatego też, niektórzy rekomendują, że kierownik powinien wywołać kryzys w projekcie, aby go uratować. Tutaj bardzo podoba mi się pomysł znalezienia „starej stodoły" w projekcie, aby po pierwsze uratować projekt, a po drugie zająć wszystkich poza projektem tematem mało istotnym, który nie ma wpływu na losy projektu. Ale wróćmy do tematu i skupmy się na zadaniach, które w mojej ocenie może realizować kierownik projektu, aby dostarczyć coś więcej niż „samo zarządzanie projektem"!

Szukanie optymalizacji i oszczędności

Na pewno każdy z Was pomyślał właśnie o takim elemencie, więc ja go wymienię jako pierwszy. Znalezienie tańszego dostawcy, „wyrzucenie" z zespołu niepracującego człowieka lub psującego pracę innych, ustawienie lepszej organizacji, wykorzystanie już dostępnych elementów do innych obszarów (gotowe moduły, technologie, wnioski z innych projektów), wszystko co ma doprowadzić do tańszego zrealizowania projektu. Czasami po prostu brakuje takiego myślenia. Kierownik projektu sprawdza, czy zmieści się w budżecie i jeżeli się udało, to zamyka temat. Należy tylko pamiętać, aby taką analizę wykonać w odpowiednim momencie z punktu widzenia cyklu budżetowania firmy. Zgłoszenie „niewydanych" pieniędzy w ostatnich miesiącach roku niestety w wielu firmach będzie traktowane jako „niepotrzebne zamieszanie" i „lepiej by było, gdybyś wydał wszystko, bo wiesz ile rzeczy trzeba teraz odkręcać?".

Zatrzymać to szaleństwo

Mnogość komitetów, dyrekcji i innych interesariuszy powoduje, że kierownik projektu non stop otrzymuje rekomendacje (lub o zgrozo) decyzje dotyczące reorganizacji i usprawniania swojego projektu. Niestety wyżej wymienione zmiany odbywają się bez udziału kierownika projektu lub podczas oficjalnej konsultacji, gdzie kierownik projektu *de facto* nie miał głosu. I o ile nie na wszystko poza projektem mamy wpływ, o tyle sam

sposób wdrożenia „usprawnień" zależy już od kierownika projektu i zespołu. Podam tutaj przykład oczekiwania raportowania statusu projektu w modelu, który w szczegółowej postaci zajmował co tydzień około 10 dniówek pracy z zespołu projektowego! Był to właśnie nowo wdrożony raport z centrali dotyczący wszystkich inwestycji. Po negocjacjach okazało się, że centrali tak zależy na otrzymywaniu tych raportów (a oczywiście zawsze na początku jest to problem), że zgodzono się na uproszczony sposób liczenia statusu do raportu (format się nie zmienił, ale sposób przygotowania i analizy danych się uprościły).

A tak przy okazji mam nadzieję, że wszyscy pamiętamy, że taka sytuacja to **zmiana do projektu** i to sponsor powinien finansować te działania, jeżeli chce realizować projekt zgodnie z wytycznymi centrali. Co warto wdrożyć, aby zatrzymać to szaleństwo? Moim zdaniem kierownik projektu powinien stać się partnerem dla interesariuszy, który nie tylko interesuje się swoim projektem, ale patrzy również na efekty zmian, których dokonamy w organizacji. Zainteresujemy się późniejszym rozwojem systemu, który aktualnie wdrażamy, podpowiemy razem z zespołem jak zwiększyć korzyści z produktu projektu, zaproponujemy zmianę, która rozszerzy produkt o dodatkowe cechy, które stanowią większą wartość. I zawsze dawajmy rekomendację. **Nie kierujmy się tylko dobrem projektu, który prowadzimy, ale wartością dla organizacji, w której projekt jest realizowany.** Wiele osób i firm ma już dosyć walki, jaką kierownik projektu toczy na rzecz PR-u swojego projektu i ile marnuje czasu swojego i innych tylko na zadbanie, aby wyszło, że problemy w jego projekcie to wina innych.

Rozwijaj zespół projektowy

Z punktu widzenia kierownika projektu kompetencje zespołu powinny być dopasowane do potrzeb projektu. Patrząc na sam projekt nie powinniśmy inwestować czasu ludzi w zdobycie wiedzy, która będzie potrzebna po projekcie. Jeżeli dodatkowo prowadzimy projekt jako wynajęty, zewnętrzny PM lub jako dostawca, który po projekcie „zniknie", tym ciężej nam myśleć o czasie po projekcie. Ale co, jeżeli połowa ludzi z projektu będzie później utrzymywać i rozwijać budowane rozwiązanie? Zainwestuj w ludzi w projekcie, a uzyskasz efekty zarówno w swoim przedsięwzięciu, jak i po nim. Będziesz miał efekt dla członka zespołu, ale też dla projektu. A pomyśl, jak zostanie z czasem oceniony wasz projekt, jeżeli faza stabilizacji przejdzie bez problemów, bo firma będzie posiadać kompetencje i zdolności do utrzymania i rozwoju efektów projektu.

Wykorzystaj swoją wiedzę merytoryczną z innych obszarów

Zanim rozpoczęliście pracę jako kierownik projektu zapewne pełniliście inne role w organizacji. Wasze doświadczenia w testach, procesach, produktach czy obszarach wsparcia mogą okazać się wartością dodaną dla projektu. Może masz umiejętność edukacji innych i to stanowić będzie również korzyść dla firmy? Nie bój się wykorzystywać swoich dodatkowych atutów, bo pamiętaj, że inaczej się ocenia/płaci za jedną rolę, a inaczej kiedy masz kilka „czapek". Edukuj kolejnych kierowników projektów, dzieląc się wiedzą o zarządzaniu projektami.

Fot. fauxels, Pexels.com

Patrz poza projekt

Jeśli można dodać dodatkowy zakres do projektu, który ułatwi późniejszy rozwój systemu, ale oznacza większą pracochłonność i może wpłynąć na opóźnienie projektu to podjąć taką decyzję/rekomendację czy nie? Z punktu widzenia standardowego myślenia kierownika projektu to oczywiste, że nie. Z punktu widzenia uzasadnienia biznesowego – może już tak? Z punktu widzenia firmy, zdecydowanie tak! Kierowanie się wartością dla firmy, a nie tylko wartością dla mojego projektu stanowi kluczowy aspekt pracy kierownika projektu. To, że ułożyliśmy pracę w ramy projektowe/działy nie oznacza, że firma stała się poszczególnymi niezależnymi wyspami i każdy może patrzeć tylko ze swojego punktu widzenia.

Na czym w takim razie powinien się skupić kierownik projektu, aby dostarczać wartość dodaną do projektu? Przede wszystkich powinien ciągle szukać okazji do usprawnień projektu, ale również efektów poprojektowych. Bądź partnerem i doradcą dla interesariuszy w projekcie, który rekomenduje pewne działania z punktu widzenia wartości dla odbiorców, a nie wygody projektowej. Pomyśl, co stanowi Twoją przewagę konkurencyjną nad innymi kierownikami projektów? I nie chodzi tutaj o korporacyjny wyścig szczurów, ale patrzenie trochę szerzej – dlaczego firma powinna zapłacić mi więcej? Czy zapłaci to już inna historia, ale zróbmy pierwszy krok w tym kierunku i dostarczmy wartość dodaną do projektu lub z projektu!

Maciej Bodych

MBA, PMP, PfMP, ACP, PMO-CP

Ekspert w zakresie zarządzania projektami, portfelem projektów i PMO. Specjalizuje się w obszarze usprawnień organizacji poprzez wdrożenie zarządzania portfelem projektów i PMO oraz w obszarze rozwoju kierowników projektów. Od 2003 roku związany z PMI®, gdzie pełnił m.in. funkcję Prezesa Oddziału Polskiego. Z centralą PMI® w USA związany od 2010 roku – obecnie pracuje w Komitecie do Spraw Certyfikacji (CGC).
Od 2010 roku prezes firmy WHITECOM Project Experience specjalizującej się w szkoleniach, ustawianiu PMO oraz zarządzaniu projektami i portfelem projektów.
Współautor książki *PMO. Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji.*

Fot. stock.adobe.com

Rezyliencja, antykruchość i zwinność, czyli jak radzić sobie w kryzysie?

Małgorzata Kusyk

„Analfabetami XXI wieku nie będą ci, którzy nie potrafią czytać i pisać, lecz ci, którzy nie potrafią się uczyć, oduczać i uczyć na nowo"

Alvin Toffler

Tym cytatem Ralf Knegtmans rozpoczyna przedmowę do wydania polskiego swojej książki *Zwinny Talent. Dziewięć kluczowych zasad wyboru pracowników, którzy przetrwają nadchodzące zmiany*.

Ostatnie wydarzenia potwierdziły jak nieprzewidywalny i zmienny jest dzisiejszy świat, często opisywany akronimem VUCA, który pochodzi od słów: *volatility* (zmienność), *uncertainty* (niepewność), *complexity* (złożoność) i *ambiguity* (niejednoznaczność). Wymyślony on został przez amerykańską armię, a utworzony od pierwszych liter słów opisujących specyfikę sytuacji podczas wojny. Dosyć szybko VUCA przyjął się w świecie biznesu, gdyż dobrze opisuje otoczenie, w którym funkcjonują dzisiejsze organizacje, w którym gwałtowne zmiany stały się normą. Niektórzy też mówią o Czarnych Łabędziach, choć osobiście bardziej przemawia do mnie VUCA.

Czym jest rezyliencja?

Słowo **rezyliencja** – umiejętność lub proces dostosowywania się człowieka do zmieniających się warunków – odmieniane jest dziś przez przypadki. Przygotowując artykuł do poprzedniego wydania Strefy PMI na temat nowej normalności i trendów w zarządzaniu projektami zadałam pytanie, który z tematów warto zgłębić. Otrzymałam następującą odpowiedź: *„Chętnie poczytam o przykładach rezyliencji z poziomu zespołu i organizacji"*.

Stąd też pomysł na napisanie paru słów na ten temat, nie zapominając również o rezyliencji osobistej, która została uznana jako jedna z trzech najważniejszych kompetencji przywódczych w obecnych czasach (badanie Talent Development Institute i Adventure for Thought na podstawie 100 firm). Natomiast Chris Burry podczas konferencji Infoshare 2020 wymienił ją na pierwszym miejscu w wystąpieniu zatytułowanym *Mindset of the Successful Entrepreneur*.

W psychologii rezyliencja (ang. *resilience*, określana także jako odporność, elastyczność, sprężystość czy prężność psychologiczna) to *„proces adaptacji wobec przeciwności losu, traumy, tragedii, zagrożenia lub dużego stresu – w rodzaju kryzysów rodzinnych i partnerskich, poważnego zagrożenia zdrowia lub stresorów związanych z pracą i sytuacją materialną. Oznacza «dojście do siebie» po trudnym doświadczeniu"* (American Psychology Association, 2018).

Antykruchość

„Złożone systemy zostają osłabione, a nawet zabite, gdy są pozbawione czynników stresogennych"

Nassim Taleb

Nassim Nicholas Taleb ukuł termin **antykruchości**. Antykruchość jest czymś więcej niż odporność, która pozwala przetrwać wstrząs, gdyż dodatkowo pomaga zmienić się na lepsze.

Z pespektywy organizacji, antykruchość to *„wypadkowa cech rządzących ją jednostek skorygowana o elastyczność i umiejętność holistycznego postrzegania wyzwań przez liderów. **Złożoność wymaga holistycznego podejścia**, zdolności do nadawania właściwych priorytetów oraz czerpania z różnorodnych doświadczeń i umiejętności zespołu"* (Taleb, *Antykruchość*, 2014).

Niezależnie od sposobu zarządzania przedsiębiorstwo to **złożony system adaptacyjny** (ang. *complex adaptive system*, CAS), który wymaga systemowego spojrzenia i zarządzania z perspektywy całości. To zbiór indywidualnych czynników, działających w sposób, który nie zawsze jest całkowicie przewidywalny, a zachowanie jednego czynnika wpływa na zachowania innych. W takim systemie występuje wiele trudnych do wykrycia zależności oraz nieliniowych reakcji –

brakuje efektu przyczynowo-skutkowego (Taleb, *Antykruchość*, 2014). Nie wszystkie organizacje jednak to rozumieją i postrzegają organizację jak maszynę napędzaną parą i systemem mechanicznym, często optymalizując pojedyncze jej części.

Osobiście miałam nadzieję, że dzisiejszy kryzys wymusi na organizacjach zmianę paradygmatu myślenia – holistycznego spojrzenia. I zamiast naprawiania poszczególnych elementów maszyny – optymalizacji i cięcia kosztów – zainwestują w przygotowanie odpowiedniego gruntu, dzięki któremu ludzie będą rozkwitać. Bo jak słusznie zauważył psycholog Jonathan Haidt (*Szczęście*, 2006) ludzie to nie maszyny, a rośliny. *„Nie sposób naprawić rośliny – można stworzyć jej odpowiednie warunki: zapewnić jej wodę, słońce i żyzną glebę – i czekać. Reszta należy do niej”.*

Zwinność organizacyjna

Ze smutkiem obserwuję jednak jak daleko nam do zwinności (ang. *agility*), którą Christopher Worley definiuje jako *„zdolność do podejmowania skutecznych i trwałych zmian organizacyjnych tam, gdzie wpływają one na wzrost wydajności i poprawę wyników”*. Zwinna organizacja to taka, która zmienia się szybciej i lepiej niż pozostałe.

Zmiany powinny dotyczyć takich obszarów jak ustalanie celów, udzielanie informacji zwrotnej, ocenianie, nagradzanie czy budżetowanie. Zwinne organizacje zbudowane są wokół interdyscyplinarnych zespołów lub przynajmniej współpracują ponad departamentami w celu osiągania lepszych rezultatów. Aktywnie zwalczają myślenie „MY i ONI”, inwestując we wspólne zrozumienie.

Zwinną organizację charakteryzują wymienione poniżej rutyny (Worley, 2015):

- ustanawianie innowacyjnych celów, współdzielonej strategii oraz tworzenie sprzyjającego otoczenia do jej wdrażania,
- ciągłe monitorowanie otoczenia biznesowego i komunikowanie zmian decydentom w celu interpretacji i działania,
- stworzenie klimatu do ciągłego wdrażania zmian – kultura wspierająca współpracę, otwartą komunikację i transparentność,
- nauka przez eksperymentowanie – popełnianie błędów jest częścią procesu uczenia,
- kunszt – ciągłe doskonalenie i rozwój wszystkich członków organizacji.

Warto zwrócić tutaj też uwagę na **teaming** – przełomowe myślenie o organizacji uczącej się i przywództwie stworzone przez Amy Edmondson. Począwszy od czterech zachowań charakteryzujących teaming: **zabieranie głosu**, **eksperymentowanie**, **współpraca** i **refleksja** poprzez odpowiedni styl przywództwa ułatwiający ciągłe uczenie (ang. *"Organising to Learn"*) osiągamy cel, czyli organizację uczącą się (ang. *"Execution as Learning"*). *„Execution as Learning”* jest przeciwieństwem *„Execution as Efficiency”*, gdzie ceni się kontrolę ponad elastyczność oraz trzymanie się zasad ponad eksperymentowanie. *„Execution as Learning”* składa się z czterech kroków: diagnoza, projektowanie, działanie i refleksja.

Jak rozwijać rezyliencję w pracy?

„Kiedy jedne drzwi się zamykają, drugie się otwierają; ale często patrzymy tak długo i z takim żalem na zamknięte drzwi, że nie widzimy tych, które się dla nas otworzyły.”

Alexander Graham Bell

Nawet samoświadomi i emocjonalnie silni liderzy mogą być czasem zaskoczeni niespodziewanymi wydarzeniami i wyzwaniami, dlatego warto nauczyć się zdrowych sposobów radzenia sobie z przeciwnościami, które pomogą nam wzmocnić odporność psychiczną.

Poniżej kilka wskazówek, którymi dzieli się psycholog Barbara Mróz w *Kompasie Lidera*.

- Rozwijaj samoświadomość
- Korzystaj z autorefleksji
- Zadbaj o odporność fizyczną: sen, odżywianie, sprawność fizyczną
- Szukaj swojego obszaru wpływu
- Buduj sieć wsparcia społecznego
- Ucz się postrzegać sytuacje jako wyzwania a nie zagrożenia
- Szukaj sensu i znaczenia w tym, co robisz
- Wyrabiaj w sobie nawyk uczenia się przez całe życie
- Świadomie decyduj o swojej odpowiedzi na to, co się wydarza
- Rozwijaj pozytywność
- Okazuj sobie współczucie.

Ćwiczenie: Kiedy jedne drzwi się zamykają, drugie się otwierają

„Pomyśl o czasie w swoim życiu, kiedy ktoś Cię odrzucił, przegapiłeś coś ważnego lub upadł wielki plan. To byłyby momenty twojego życia, w których drzwi się zamykały. Zastanów się teraz, co stało się później: jakie drzwi otworzyły się później? Co by się nigdy nie wydarzyło, gdyby pierwsze drzwi się nie zamknęły? Zapisz jak najwięcej doświadczeń, które przyjdą Ci do głowy”. Źródło: www.positivepsychology.com.

Piramida Zwinności.
Źródło: Opracowanie własne za C. Worley

Epilog

Niestety moje obserwacje potwierdzają, że pomimo wzrastającej złożoności i niepewności oraz dostępnej wiedzy i praktyk jak sobie z nimi radzić, organizacje cały czas szukają sposobów jak się „odkuć” – tną koszty i optymalizują „maszynę”. Podobnie jak przeciwieństwem kruchości nie jest twardość tylko anykruchość – Taleb musiał wymyślić nowe słowo, to **przeciwieństwem niepewności nie jest pewność tylko nowe możliwości, a te wymagają zmiany paradygmatu myślenia.**

Małgorzata Kusyk

Pasjonatka zarządzania projektami z ponad 20-letnim doświadczeniem w globalnych projektach i programach w różnych sektorach i branżach. Ambasadorka zwinności i turkusu, mentorka, trenerka biznesu i społeczniczka. Specjalizuje się w tranzycjach i transformacjach, łącząc w nich podejścia tradycyjne i zwinne. Właścicielka AgilePMO, koordynatorka merytoryczna Akademii Leona Koźmińskiego, twórczyni innowacyjnych programów szkoleniowych i rozwiązań biznesowych z zakresu zarządzania projektami, zespołami i organizacjami oraz przywództwa takich jak Akademia Transition Managera oraz współtwórczyni Akademii Zwinnej Liderki, Akademii Zwinnego Przywództwa oraz pierwszej na świecie sieci pokoi webinarowych Be-Web. Wyróżniona tytułem „Strong Women in IT 2019”.

Fot. fauxels, Pexels.com

Struktury Wyzwalające – sposób na wartościowe spotkania

Ewa Koprowska

Czym są Struktury Wyzwalające, jaką niosą wartość i jak je zastosować w Twojej organizacji lub zespole? Skąd można zaczerpnąć o nich więcej informacji? W jaki sposób łączyć je ze sobą i tworzyć bardziej skomplikowane „łańcuchy facylitacji"?

Liberating Structures, czyli Struktury Wyzwalające to 33 schematy przeprowadzenia spotkań lub konwersacji w określonym gronie i celu. Autorzy: Henri Lipmanowicz i Keith McCandless proponują inne od tradycyjnego podejście do interakcji grupowych. Zaproponowane przez nich struktury tworzą ramy, które mają wyzwalać w uczestnikach kreatywność, wyobraźnię i inteligencję. Liczne grono praktyków LS promuje to podejście właśnie dlatego, że struktury te mają wyzwalać to, co w uczestnikach najlepsze, zamiast krępować – jak to często bywa na tradycyjnych spotkaniach.

Kiedy warto używać LS

Jeśli w Twojej organizacji lub w zespole zauważasz, że dużo czasu marnujesz na typowych spotkaniach, takich jak prezentacje, dyskusje czy statusy, *Liberating Structures* są dla Ciebie kołem ratunkowym. Nie musisz być certyfikowanym moderatorem. Nie musisz nawet mieć szerokiego doświadczenia w facylitacji, aby zacząć pracować z grupą przy użyciu najprostszych wybranych struktur. W dalszej części artykułu zaproponuję Ci kilka przykładowych struktur na start. Struktury Wyzwalające intencjonalnie zostały zaprojektowane w prosty sposób tak, aby każdy mógł przeprowadzić spotkanie stosując je bez większego przygotowania praktycznie w każdej organizacji, czy grupie. Brzmi niewiarygodnie – jak reklama, jednak tak po prostu jest. Nie musisz mi wierzyć na słowo, po prostu sprawdź na najbliższym spotkaniu, jak angażują się ludzie, gdy poprosisz ich o podzielenie się wglądami zgodnie ze strukturą 1-2-4-All. Więcej o tej strukturze znajdziesz dwa akapity poniżej. Najpierw chcę wskazać Ci podstawowe źródła, z których skorzystasz przygotowując swoje pierwsze spotkanie z użyciem LS.

Gdzie szukać informacji o LS

Pierwsze kroki skieruj na **stronę** Liberating Structures: **www.liberatingstructures.com** lub jej polskie tłumaczenie: **liberatingstructures.org.pl**. Strona jest prosta, mogłaby być bardziej przejrzysta, jednak zawiera wszystkie niezbędne informacje. Znajdziesz tam listę struktur, ich opis oraz przykłady zastosowania. Na stronie oprócz wspomnianego wyżej zestawu możesz zapoznać się ze strukturami, które aktualnie są testowane przez społeczność *Liberating Structures*.

Bardzo przydatnym narzędziem, doskonale zaprojektowanym i łatwym w użyciu jest **aplikacja** *Liberating Structures* dostępna zarówno na iOS, jak i Android. W aplikacji znajdziesz opisy struktur i wszystkie niezbędne informacje, które będziesz mieć pod ręką podczas facylitacji. Aplikacja jest dostępna w kilku językach, między innymi w języku polskim.

Książka autorstwa panów Henri'ego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa o tytule *The surprising Power of Liberating Structures* jest lekturą dla zaawansowanego użytkownika Struktur Wyzwalających. Pozwala zrozumieć ideę i historię LS. Polecam tę książkę, ponieważ oprócz opisu samych struktur, zawiera inteligentne rozważania dotyczące interakcji, których jesteśmy nieustającym uczestnikiem w codziennym złożonym świecie.

Jeśli jesteś użytkownikiem **Slacka** i odpowiada Ci asynchroniczna komunikacja, polecam – zapisz się do *Liberating Structures*.

Znajdziesz tam informacje o wydarzeniach, które non stop odbywają się na całym świecie. Sporo z nich jest realizowanych *pro publico bono*. Przeczytasz, jakie nowe struktury są testowane, z jakimi problemami zmagają się praktycy i znajdziesz odpowiedzi na swoje pytania. W momencie pisania tego artykułu link, który służy do zapisania się na slack LS to: **bit.ly/lsrhizome**. Link jest zmieniany okresowo, więc jeśli nie działa – poszukaj go na stronie *Liberating Structures* w sekcji „Ask Questions" lub poproś kogoś ze społeczności LS, aby dodał Twój adres. Możesz w szczególności napisać do mnie via LinkedIn, zrobię to z przyjemnością.

Od których struktur zacząć

Zapewne każdy z użytkowników Struktur Wyzwalających ma swój preferowany zestaw, jednak każdy z nich zacznie się od 1-2-4-All. Poniżej znajdziesz tę właśnie strukturę, od której warto rozpocząć swoją przygodę z *Liberating Structures* oraz dwie moje ulubione, do których wypróbowania gorąco Cię zachęcam.

1-2-4-All (12 min)

Struktura angażująca wszystkich uczestników spotkania w pięciu prostych krokach do podzielenia się wglądami i zagregowania ich w najważniejsze zdaniem grupy wnioski. Możesz tę strukturę wykorzystać podczas spotkania, rozmowy w większej grupie, warsztatu czy spotkania projektowego. Dobrze działa wykorzystanie tej struktury w grupach, które są ciche i niechętnie wchodzą w dyskusje. Z drugiej strony, ładnie zmitygujesz osoby dominujące na spotkaniach poprzez równe zaopiekowanie się opiniami wszystkich uczestników. Prosta sekwencja kroków moderacji wygląda następująco: indywidualna refleksja na zadany temat (1 min), dyskusja w parach (2 min), następnie w czwórkach (4 min), a następnie w całej grupie dzielimy się wglądami i wybieramy najistotniejsze wnioski.

Troika Consulting (Trójkąt wsparcia, 30 min)

Jest to struktura „samopomocowa", czyli pozwala skorzystać z wiedzy i doświadczenia członków grupy w sposób równomierny, tak aby uzyskać propozycje rozwiązań dla problemów przyniesionych na spotkanie. Dodatkowym atutem tej struktury jest nauka aktywnego słuchania. Słucha tutaj zarówno osoba, która formułuje zagadnienie – „klient", jak i „konsultanci" – czyli osoby, które proponują rozwiązanie. Sekwencja kroków wygląda następująco: uczestnicy dzielą się na trzyosobowe grupy i ustalają w grupach, kto jest „klientem". „Klient" opowiada o problemie, a „konsultanci" zadają pytania pogłębiające. Następnie „klient" odwraca się (lub wyłącza kamerkę w świecie wirtualnym) i w milczeniu słucha rozmowy „konsultantów". W ostatnim kroku klient wraca do trójkąta i informuje konsultantów, które z zaproponowanych rozwiązań zastosuje w praktyce.

TRIZ (35 min)

Zabawna, pełna energii struktura obracająca w konstruktywną dyskusję nasze najgorsze, niskie instynkty. Zastosuj ją w sytuacji, gdy chcesz zidentyfikować przeszkody, znaleźć plan rozwiązania trudnych złożonych problemów lub wyrwać zespół ze stagnacji. Minusem tej struktury jest to, że dla danej grupy możesz przeprowadzić ją z sukcesem tylko raz, ponieważ moment zaskoczenia jest tutaj niezbędny. Dlatego nie podaję w tym przypadku sekwencji kroków.

Jak łączyć struktury?

Gdy już z sukcesem zastosujesz kilka razy pierwsze proste struktury, kolejnym naturalnym krokiem jest łączenie ich w łańcuchy. Stosując cytowane powyżej struktury możesz przygotować prosty łańcuch podczas zbierania dobrych praktyk danej społeczności w Twojej organizacji. Najpierw przy użyciu Troika Consulting zbierz propozycję rozwiązań dla przyniesionych zagadnień, a potem stosując 1-2-4-All poszukaj wzorców, które będziecie mogli w uzgodniony sposób odnotować i przekazać zainteresowanym osobom w Twojej organizacji. Sukcesywnie, wraz z eksperymentowaniem i zbieraniem doświadczeń w prowadzeniu różnych struktur, Twoje łańcuchy moderacji staną się bardziej urozmaicone, a prowadzone przez Ciebie spotkania pełne energii i zaangażowania uczestników.

Jak wybrać odpowiednią strukturę?

Po pierwszych udanych eksperymentach znajdziesz się w sytuacji, gdy chcesz sięgnąć po kolejną strukturę i nie wiesz, którą wybrać. Przed Tobą kolejne spotkanie i kolejny cel do osiągnięcia. Zastanów się, co przyda się do osiągnięcia Twojego celu, a następnie sięgnij po narzędzie *„matchmaker"* dostępne na polskiej wersji strony z LS. *Matchmaker* pomoże Ci dopasować struktury do kroków niezbędnych, aby Twój cel został osiągnięty podczas planowanego spotkania i dyskusji. Proste i niezwykle przydatne narzędzie każdego facylitatora.

Dlaczego polecam *Liberating Structures*?

Uważam, że Struktury Wyzwalające są ciekawym sposobem na radzenie sobie ze złożonością współczesnego świata. Małe, proste schematy potrafią skupić uczestników i wydobyć z nich inteligencję, wyobraźnię i kreatywność, a następnie połączyć te skarby z inteligencją, wyobraźnią i kreatywnością innych osób, co daje nadspodziewane rezultaty w porównaniu do tradycyjnych spotkań i dyskusji. W mojej pracy często widzę organizacje, w których spotkania biznesowe są bolączką, koszmarem prześladującym niewinnych ludzi każdego dnia. Stosowanie Liberating Structures jako prostej formy facylitacji sprawiło, że znacznie więcej spotkań było przeprowadzanych w energetyczny angażujący sposób. Spotkania te realizowały założony cel i w konsekwencji dostarczały oczekiwany produkt lub usługę.

Widząc, że stosowanie kilku najprostszych LS pomogło mi w istotny sposób poprawić jakość prowadzonych spotkań, postanowiłam poznać ich jak najwięcej. Eksperymentowałam z kolejnymi strukturami, zaangażowałam się w promowanie ich i wykorzystuję je w swojej codziennej pracy zawodowej z sukcesem. Czego i Tobie życzę!

Ewa Koprowska

Od ponad 20 lat związana z branżą IT. W trakcie swojej kariery pracowała m.in. jako actuarial developer, analityk, project manager, Scrum Master, Product Owner i Agile Coach, dzięki czemu może spojrzeć na organizacje i zespoły z szerszej perspektywy. Ewa była również jednym z menedżerów projektu Everest w PZU, dzięki któremu została jedną z najbardziej rozpoznawalnych znawczyń tematyki zwinnych transformacji i skalowania w polskiej branży. Aktualnie w Code Sprinters pełni rolę konsultanta w obszarze nowoczesnych metod zarządzania i mentora dla organizacji, które chcą osiągać zwinność.

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

8 powodów, dla których Twoja organizacja powinna zatrudnić Learning Partnera

Katarzyna Mikołajczyk

Bada potrzeby rozwojowe firmy i pracowników, buduje strategię szkoleniową, dba o jakość treningów i w końcu – sprawdza ich przełożenie na biznes. O kim mowa? To Learning Partner. Dlaczego być może jeszcze nie słyszałeś o takiej funkcji, ale na pewno powinieneś stworzyć ją w swojej organizacji?

W Twojej firmie pracuje zapewne HR Business Partner, który czuwa nad komunikacją i relacjami w zespole. Nie jest Ci również obce pojęcie Talent Success Lead'a, wspierającego pracownika w indywidualnej karierze. Być może miałeś okazję współpracować również ze specjalistą organizującym szkolenia i zastanawiasz się, gdzie jest tu miejsce dla kolejnej osoby? Jaką właściwie wniosłaby wartość?

Wyobraźmy sobie sytuację, z którą wielu z nas spotkało się w swoich firmach. W zespole projektowym znajduje się 10 osób: kilku deweloperów, tester, analityk biznesowy, no i oczywiście Project Manager. Każdy z nich ma inną potrzebę rozwojową. Czyli co, zorganizujemy 10 różnych szkoleń? W teorii da się. Obrotny manager z niewielką pomocą (i budżetem) na pewno jakoś to zaplanuje. Teraz pójdziemy o krok dalej. Powiedzmy, że mamy 10 takich zespołów, w każdym z nich 10 różnych potrzeb szkoleniowych. To już w sumie 100 treningów do przeprowadzenia. Dodajmy do tego różny wyjściowy poziom wiedzy i doświadczenia. Czy to oznacza, że potrzebujemy 100 albo i więcej osobnych szkoleń? A może część potrzeb jest podobna i można je zrealizować wspólnie? Jeśli tak, to w jaki sposób, biorąc pod uwagę chociażby różne doświadczenie? Czy to powinno być szkolenie, czy może inne rozwiązanie? No i wreszcie, kto wówczas podejmie się z pełną odpowiedzialnością realizacji tego zadania? Czy cały ciężar organizacji szkoleń spadnie na Project Managera?

I jeszcze kilka słów o drugim przypadku, bardzo często spotykanym w organizacjach. Firma oczywiście rozumie, że pracownicy chcą się rozwijać. Tylko jakie ma na to rozwiązanie? Najprostsze – cały pakiet szkoleń, typowy benefit/program kafeteryjny. Oto Twój budżet na rozwój pracowniku, a tu menu – zamawiaj i rozwijaj się. Od razu podskórnie czujemy, że to nie może się udać. Bo żeby się udało, musi być ktoś, kto sprawdza skuteczność danych rozwiązań, zapewnia jakość szkoleń, ogranicza menu do tych opcji, które odpowiadają na realne potrzeby pra-

cowników i wspierają cele firmy. Bez tego nie ma prawdziwego systemu szkoleń i rozwoju talentów.

I wtedy wchodzi on, Learning Partner.

Learning Partner to ekspert T&D (Talent & Development). Ma wiedzę i praktyczne doświadczenie w rozwijaniu ludzi. Łączy kompetencje lidera i stratega, który potrafi dokonać głębokiej, całościowej analizy potrzeb rozwojowych – nie tylko na poziomie osób i zespołów, ale całej organizacji. Następnie tworzy i wdraża konkretne projekty rozwojowe.

1. Ekspert partnerujący biznesowi (konsultuje, doradza, analizuje)

Learning Partner wspiera biznes, ściśle z nim współpracując. Jest blisko pracowników, liderów i tzw. funkcji wspierających. Analizuje strategię biznesową firmy, ma wgląd do kompetencji, które organizacja planuje rozwijać w najbliższej przyszłości, sprawdza potrzeby rozwojowe czy treningowe i na tej podstawie doradza najlepsze w danej sytuacji rozwiązania szkoleniowe. Skuteczny Learning Partner z problemu/wyzwania potrafi wyłuskać potrzebę rozwojową i wie, jak najskuteczniej ją zaspokoić.

2. Angażuje wewnętrznych ekspertów i zwiększa wymianę know-how

Learning Partner buduje relacje i stwarza możliwości do wymiany know-how w firmie. Angażuje wewnętrznych ekspertów tworząc *communities*, organizuje też firmowe meet-upy i webinary. Rekrutuje, szkoli i przygotowuje trenerów, speakerów i mentorów *in-house*. Dzięki temu w firmie zwiększa się wymiana wiedzy oraz jakość jej przekazywania.

3. Sprawdza prawdziwe (obecne i przyszłe) potrzeby rozwojowe (meta-analiza eksperta)

Learning Partner jest dobrym analitykiem. Zna i stosuje narzędzia, dzięki którym zbiera informacje o potrzebach rozwojowych, nie tylko jakościowo, ale i ilościowo. Patrzy na dane z wielu różnych płaszczyzn i zestawia je z celami strategicznymi firmy, ścieżkami kariery oraz trendami światowymi. Potrafi wskazać zarówno obecne potrzeby rozwojowe, jak i przewidzieć przyszłe, a dzięki temu zaspokoić je z wyprzedzeniem.

4. Dobiera metody i rozwiązania do potrzeb i warunków (*tailor-made*)

Co sprawdzi się w jednej firmie, w drugiej nie ma sensu. Learning Partner dba o personalizację i skuteczność działań T&D. Koniec z jednym szkoleniem, które ma być dobre dla wszystkich (a więc w efekcie nie jest dobre dla nikogo). Dzięki analizie oraz znajomości swoich klientów (*aka* pracowników) Learning Partner planuje różne rozwiązania i metody rozwojowe. Takim działaniem zapewnia również właściwe lokowanie środków, wysiłku i czasu, a co za tym idzie pomaga zwiększać ROI naszej organizacji.

5. Usuwa blokery

Learning Partner czuwa nad tym, by istniejące rozwiązania oraz strategia T&D działały sprawnie i skutecznie. Dba o *user experience*, pełni rolę pomocnika i innowatora. Stale sprawdza, czy istniejące procesy funkcjonują prawidłowo. Jeśli zauważa potrzebę – wprowadza usprawnienia i innowacje, zapewniając elastyczność strategii rozwojowej w odpowiedzi na zmieniające się warunki, potrzeby czy wizję biznesową.

6. Ustala strategię i kierunek T&D

Learning Partner dokonuje analizy potrzeb rozwojowych w organizacji na wielu poziomach, a następnie zestawia je ze swoją wiedzą w obszarze rozwijania ludzi, a także z najnowszymi metodami i trendami szkoleniowymi. Na tej podstawie opracowuje krótko i długoterminową strategię T&D. W efekcie, działania rozwojowe stają się ukierunkowane, zaplanowane i efektywne.

7. Odciąża i oszczędza czas Project Managera

I wreszcie, obecność Learning Partnera zapewnia wsparcie liderom, którzy mogą skupić się na swoich zadaniach, wiedząc, że Learning Partner pomoże zadbać o realizację potrzeb rozwojowych (szkoleniowych) członków ich zespołu i znajdzie dopasowane do nich rozwiązanie.

8. Przynosi oszczędność i właściwą inwestycję

ROI w przypadku szkoleń to temat, który niejednej organizacji spędza sen z powiek. Choć rzeczywiście w przypadku rozwoju określanie wskaźników ROI niesie pewne trudności, to jednak jest sporo przestrzeni na poprawę zarządzania w tym obszarze. Wiedząc jakie kompetencje są potrzebne oraz jakie rozwiązania/metody będą najbardziej skuteczne w firmie/zespole, można efektywnie zaplanować budżet na działania rozwojowe. W prosty sposób przekłada się to na wyższy wynik ROI i oszczędność, bo inwestuje się jedynie w to, co niesie prawdziwą wartość i wspiera realizację celu.

Bardzo często obszar rozwoju pracowników jest zarządzany przez klika różnych osób/funkcji jednocześnie albo nawet całkowicie outsourcowany (jak w przypadku benefitu w postaci budżetów szkoleniowych). Treningi są organizowane bez głębszej strategii i raczej w odpowiedzi na istniejący już problem. Do tego postrzegane są bardziej jako realizacja indywidualnych potrzeb pracowników czy zespołu, a nie całej organizacji. Learning Partner pomaga spojrzeć na ten temat z zupełnie innej perspektywy i zrozumieć, że kompleksowe podejście do rozwoju pracowników sprzyja także (a może przede wszystkim) rozwojowi biznesu. To funkcja, która czuwa nad jakością szkoleń i pilnuje, aby zdobyta dzięki nim wiedza była aktualna i przydatna. Zatem – czy zamierzasz teraz powiększyć swój zespół o Learning Partnera?

Katarzyna Mikołajczyk

Learning Partner, Senior T&D Specialist w SoftServe. Od 8 lat działa jako trener i coach biznesu, pracując z bankami, firmami przemysłowymi i branżą IT. Współtwórczyni największej polskiej konferencji dla trenerów „Trenferencja". W SoftServe odpowiedzialna za strategię T&D w Polsce, projekty rozwojowe i szkolenia. Zakochana w backpackerskich podróżach i stolarstwie.

Technical Project Manager

czyli pomiędzy Project Managerem a programistą

Tomasz Springer

Schemat *PMI Talent Triangle*® określa grupę pożądanych kompetencji dziedzinowych obejmującą metody, procesy i narzędzia zarządzania projektem jako tzw. *Technical Project Management*. Wydawać by się mogło, że „techniczność" Project Managera (PM) skupia się na znajomości metod i narzędzi, na przykład do zarządzania zakresem, budżetem czy ryzykiem. Jednak rzeczywistość rynku pracy w branży IT pokazuje inny obraz, gdzie Technical Project Manager to często ktoś pomiędzy managerem a programistą.

W organizacjach widoczne są zmiany polegające zarówno na tworzeniu bardziej specjalistycznych stanowisk technicznych (np. DevOps Engineer, AI/ML Engineer), jak i stanowisk hybrydowych, gdzie kompetencje managerskie czy liderskie uzupełniane są o te związane z technologiami i procesami do tej pory „zarezerwowanymi" dla ekspertów technicznych. Wśród tych profesji znalazł się także Project Manager, odmieniany w ostatnich latach przez wszystkie przypadki.

Oczekiwania pracodawcy

Analizując rynek pracy w branży IT w kontekście Project Managera, widoczna jest tendencja do łączenia u idealnego kandydata kompetencji miękkich z technicznymi. Wśród stanowisk bezpośrednio nawiązujących do zarządzania projektami znajdziemy na przykład Technical Project Manager (TPM), IT Project Manager, czy Software Project Manager. Wszystkie mają jeden czynnik wspólny – powiązanie z technologią. Stopień tego powiązania jest zależny od organizacji i nie istnieje referencyjny zakres kompetencji Technicznego Project Managera. Wśród oczekiwanych kompetencji znajdziemy między innymi: czytanie dokumentacji technicznej, praktyczne doświadczenie w analizie biznesowej i projektowaniu systemów IT, ale także czytanie kodu źródłowego, znajomość działania protokołów komunikacyjnych czy nawet wcześniejsze doświadczenie w programowaniu. **Obraz dzisiejszego TPM jest zatem niespójny i mocno zależny od kontekstu danej organizacji.**

Technologia dla bystrzaków

W organizacjach przyjmujących podejście zwinne do wytwarzania produktów IT, ale także do sposobu zarządzania, **widać zmianę polegającą z jednej strony na zbliżaniu ekspertów technicznych (np. programistów) do tzw. biznesu i użytkownika, a z drugiej strony zbliżanie managerów do ekspertów i zagadnień technicznych**. W przypadku ekspertów technicznych polegać może to na próbie aktywnego włączenia ich w proces definiowania zakresu projektu, który realizują. Zaangażowanie tych osób może odbywać się przez zachęcanie do uczestnictwa w bezpośrednich spotkaniach z klientem lub użytkownikiem. W ten sposób eksperci techniczni uczą się rozmawiać językiem wartości biznesowych i językiem użytkownika. Działania te sprawiają, że lepiej rozumieją i identyfikują się z tym, co wytwarzają (np. funkcjonalność w systemie IT wspierająca dany proces biznesowy). Jak zatem wygląda zbliżanie Project Managerów do ekspertów i zagadnień technicznych? Kiedy Project Manager staje się Technical Project Managerem?

Język obcy – techniczny

Odpowiedzi na to pytanie trzeba szukać w jednym z kluczowych czynników sukcesu każdego projektu – komunikacji. **Transparentna komunikacja w projekcie wychodząca poza ustalone silosy kompetencyjne wynikające z przyjętego w organizacji podziału stanowisk powoduje zwiększanie wiedzy i umiejętności wszystkich osób w nią zaangażowanych.** Jeśli podzielimy

klasyczny zespół pracujący nad produktem IT na dwie grupy względem wymaganego poziomu znajomości technologii, to w jednej znajdziemy klienta, użytkownika, PM i analityków biznesowych. W drugiej natomiast architektów, programistów, testerów i wszystkie inne profesje techniczne. W ramach każdej z tych grup, ich członkowie posługują się własnym językiem, procesami i narzędziami. Wzajemne zrozumienie potrzeb i problemów pomiędzy członkami tych grup staje się nie lada wyzwaniem. Zrozumienie języka grupy „biznesowej" przez „techniczną" nie stanowi zazwyczaj problemu dla osób odpowiednio zaangażowanych w proces analizy biznesowej czy codziennej komunikacji z klientem. Natomiast zrozumienie języka technicznego przez PM-a wymaga pewnego przygotowania, wymaga nauki i doświadczenia – zupełnie jak z językiem obcym. W przypadku, w którym nie posiada wcześniejszego doświadczenia z daną technologią, jej zrozumienie może odbywać się początkowo w sposób organiczny, przykładowo przez uczestnictwo w dyskusjach technicznych z ekspertami.

Przychodzi programista do (T)PM-a

Przeanalizujmy następującą sytuację: zespół programistów konsultuje z Project Managerem potrzebę tzw. *refactoringu* kodu źródłowego systemu IT. Świadomy technologii (Technical) Project Manager wie, że *refactoring* to działanie zmierzające do poprawy jakości wewnętrznej produktu, a w efekcie pozytywnie wpływające na późniejszy koszt utrzymania i rozwoju systemu. Ten sam Project Manager wie, że to działanie niesie za sobą pewne ryzyko, ponieważ nie jest ono widoczne i wartościowe z punktu widzenia użytkownika (klienta), nie dając przyrostu funkcjonalnego ani zmian niefunkcjonalnych związanych ze zwiększeniem wydajności czy niezawodności systemu. Decyzja o zakresie tego działania powinna być świadoma i wypracowana razem z zespołem na bazie realnych potrzeb. W tej sytuacji poprawione mogą zostać jedynie wybrane elementy systemu, które potencjalnie będą rozwijane w przyszłości. TPM podejmuje decyzję rozumiejąc cel i konsekwencje *refactoringu*, znając jednocześnie potrzeby biznesu dotyczące planów dalszego rozwoju produktu, kosztu i czasu takiego działania oraz ryzyko ewentualnego opóźnienia w projekcie. Wniosek: **Technical Project Manager powinien swobodnie rozmawiać z ekspertami technicznymi i podejmować trafne decyzje projektowe w wyniku tych rozmów.**

Rozumiejący niepraktykujący

Czy można zostać Technical Project Managerem nie mając doświadczenia związanego bezpośrednio z daną technologią czy z procesem wytwarzania oprogramowania? Odpowiedź na to pytanie jest mocno zależna od kontekstu organizacji. W środowisku, w którym podejmowanie strategicznych decyzji dotyczących aspektów technicznych projektu wspierane jest na przykład przez architektów IT lub liderów technicznych (tzw. *Tech Lead*) udział TPM w podejmowaniu tych decyzji, a tym samym konieczność dogłębnego zrozumienia technologii, może być ograniczony. W niedoświadczonych zespołach lub w projektach, w których nawet niewielkie decyzje związane z doborem lub specyficznym wykorzystaniem konkretnej technologii wpływają znacząco na projekt, kompetencje techniczne TPM w tym zakresie stają się kluczowe.

W każdym z tych przypadków, **TPM powinien znać możliwości konkretnej technologii i konsekwencje jej zastosowania**. Nie ma co się oszukiwać, praktyczna znajomość technologii, procesów i narzędzi związanych z wytwarzaniem produktów IT zdecydowanie pomaga ułatwiając między innymi:

- **komunikację z ekspertami** (np. znajomość formalnych i nieformalnych notacji graficznych do schematycznego przedstawienia zagadnienia technicznego),
- **zrozumienie struktury** (*Z jakich elementów składa się system?*) oraz **dynamiki systemu** (*W jaki sposób działa system?*),
- **świadome zarządzanie zakresem** (np. współtworzenie *driverów* architektonicznych, zarządzanie wymaganiami, zrozumienie różnicy w postrzeganej a rzeczywistej złożoności zagadnienia technicznego),
- **świadome zarządzanie jakością** (np. zarządzanie długiem technologicznym, zrozumienie procesów zapewnienia i kontroli jakości QA),
- **określanie wymagań i możliwości w zakresie skalowania, bezpieczeństwa i niezawodności** tworzonego systemu (np. aspekty wirtualizacji, konteneryzacji, wykorzystania rozwiązań chmurowych),
- **optymalizację procesów wytwórczych** w celu redukcji marnotrawstwa (np. wdrażanie praktyk i narzędzi automatyzujących wybrane czynności, znajomość możliwości narzędzi ciągłej integracji i dostarczania tzw. *CI/CD*).

Nie oznacza to jednak, że od TPM wymaga się wcześniejszego doświadczenia w programowaniu lub projektowaniu systemów IT. Sama **umiejętność zadawania odpowiednich pytań natury technicznej stanowi dużą wartość dla zespołu projektowego**. Pytań, na które często zespół znajdzie odpowiedzi samodzielnie.

Podsumowanie

W projektach IT tradycyjny podział na „biznes" i „technologię" przestał być aktualny, a łączenie kompetencji miękkich, organizacyjnych z twardymi, inżynieryjnymi nikogo nie dziwi. Przy powszechnym stosowaniu zwinnych praktyk (Scrum, XP, Kanban), **wzrasta potrzeba samoorganizacji zespołów, gdzie uzupełnianie luk kompetencyjnych powinno odbywać się w sposób organiczny i stymulowany przez jego członków**. Dotyczy to także Project Managerów w kontekście zgłębiania wiedzy o technologiach wykorzystywanych w projektach, którymi zarządzają. Wiedza techniczna umożliwia podejmowanie przede wszystkim bardziej świadomych, szybszych i obarczonych mniejszym ryzykiem decyzji. **Niwelowanie bariery „językowej" pomiędzy PM a ekspertami technicznymi jest tutaj kluczowym i pierwszym elementem zmiany do wdrożenia.** Świadomi i rozumiejący potrzeby biznesowe inżynierowie wraz ze świadomym technologii Project Managerem wydają się przepisem na idealny zespół projektowy. Uważajmy tylko... żeby nie zamienić się rolami.

Tomasz Springer

Lead IT Architect i Team Leader zespołu programistów w ITTI sp. z o.o. Z wykształcenia informatyk, z zamiłowania tłumacz pomiędzy światem biznesu i technologii. Od ponad 11 lat wspiera zespoły deweloperskie w różnych rolach – architekta IT, analityka systemowego, Technical Project Managera i Product Ownera. Uczestnik wielu projektów komercyjnych i badawczo-rozwojowych Europejskiej Agencji Kosmicznej, Europejskiej Agencji Obrony czy Komisji Europejskiej. Aktywny członek grupy zajmującej się zwinną transformacją firmy. Miłośnik rysowania wszelkiego rodzaju schematów i diagramów.

Fot. stock.adobe.com

Deadbeat or a Rebel? Welcome to the Team!

Jarosław Ściślak

Bill Gates once said: *"If I have a difficult problem to solve, I hire a lazy person because he will find an easy way to do it"*. If so, why so many projects are sentenced to weeks and months of email discussions, meetings, and internal struggles? Wouldn't be just easier to give the task to someone not giving a damn about protocol?

Naturally, this is oversimplifying and any sane Project Manager would think twice before doing so. There are, however, benefits of making things quicker, simpler, and more efficient. One of them is time and money-saving. The other – finding new ways to achieve goals.

Don't think, act

We are socially conditioned to do the opposite. "Think before you act", they say. "Choices have consequences", they say. That might be very much true but it's also limiting in a way and forbids us from actively seeking new solutions. **Sometimes the best way to tackle a challenge is to face it head-on, rather than analyzing it three times over**.

Especially in Agile, which promotes responding to change over following a plan. Paper can accept everything, reality doesn't. People who work "**smart not hard**" are a valuable part of a team.

Over the years, I have encountered or was a part of, numerous situations where internal processes slowed down projects and made them unnecessarily complicated. **Lack of decisive actions combined with a lack of determination to solve problems, made projects longer and expensive**. Even fairly simple decisions like choosing the right CMS to run the company's website took weeks.

People are actually made for making snap decisions. The **2018 PNAS study** by Nadav Klein and Ed O'Brien proved that we notoriously overvalue long-term trials and neglect the speed at which conclusions are formed. In other words – as a species, we don't trust our gut.

The revenue and company stability are basic motivators and factors for any business decision-making process. So much in fact, that many companies are paralyzed to think outside the box. Especially large and established organizations, where spending above $100 needs to be often approved by a manager. **Parachutes and extreme caution superseded pioneers and internal thought leaders**. Life gave way to lethargy.

I'm not saying that teams should go out there and approve every idea that comes to mind. Nor to throw money at expensive prototypes without proper business justification and technical documentation. **I'm saying that Big Data and overengineering took away what is best in us – Big Intuition. I'm saying both should be respected and play the same role in digital transformation and continuous, everyday business development**.

Establish and cherish a culture of experimentation

In the 29th issue of "Strefa PMI" I have published an article (Polish only) about the role of a company's culture in project management. It's time to expand on that. Many CEOs, CTOs, PMs, and similar C-level executives are too

risk-averse. They believe that if something previously worked fine, there's no reason to change. **But good enough is sometimes not enough**.

In December 2017, before the holiday travel season, the director of design at Booking.com proposed a bold move. He said: let's throw away all these different options for customers and simplify the process. Yes, we have optimized it for years and it works just fine but let's take a step further. Let's eliminate options for hotel rentals, travel deals, and all this noise. Instead, we could have a window that asked our user three simple questions: where are you going, when are you going, how many people are with you. On top of that, let's give them accommodations, flights, and rental car options. Why? Why not? What else would they need? Right now, we expect people to dive deep into the page and browse through options they don't necessarily need. **Making life simple for them will make life profitable for us**.

The result? Booking.com's CEO **Gillian Tans** wasn't very happy. She feared that changes will cause confusion among customers and drive navigational problems. That, of course, could lead to frustration and a changing travel agency. She wasn't alone – **Lukas Vermeer**, leading an in-house experimentation team, argued that everything would go down: time spent on the page, customer conversion, number of bookings. The experiment should go down in flames, right? It didn't, because at the very core of Booking.com's culture was the right to test anything without management's permission.

Personally, I believe this approach to be too radical but in this case, it worked. The team made the test and today Booking.com is light and simple. It's because some companies treat teams as forever-curious beings. They allow them to try, make mistakes, and fail. Even if they do, they come up on top with new knowledge. **Contained experiments don't necessarily burn money – they save truckloads of burned money in the future**.

Experiments come from curiosity. Curiosity comes from a feeling of security. And security comes from cultivating "save place policy" when our inner child has the opportunity to play. Children are often amazed at how complicated the "real world" is, where people dress up every day and make "serious" decisions. Children's naive and oversimplified take on the "real world", however lovely and innocent, is actually, in some regard, true. **If you can simplify processes, production, and products, do it**. If people want to play with them and think they can make things easier, why don't let them? Especially if they challenge the status quo.

Trust the devil's advocate

Again, with the social conditioning – **we gravitate towards something we know and feel safe with**. When we are new in the crowd, some of us hang out with trusted faces. Meeting new people and talking about current affairs with the opposite standpoint in mind, scare us. We like to fit. Be part of something, even for the evening. **This approach feels right but it actually and slowly kills us. If we all think alike, no one is thinking at all**.

It's not just Benjamin Franklin's quote but also **Charlan Nemeth's**. This professor and academic researcher in 2018 published her life's work. A book called *In defense of troublemakers* told us that **people follow others in 70% of cases**. No matter if we think the other person is right. No matter if the domain authority and experience are there. We will follow whoever, just to belong and feel safe with the choice. If someone else tells us the white is actually black, so be it.

This behavior is also known in teams. Members will often not seek approval of the original idea but rather follow. That's why is important to always have a **"devil's advocate role". To make conversation fresh, to question the status quo**, create "controlled chaos" and make the team on the lookout for **better solutions**. The problems with this:

- **You can't just appoint someone and expect this person to walk the rebel path**. "Devil's advocate" works fine only if one has a natural set of character traits, helpful for the organization. Forcing someone to be an innovator is counter-intuitive.
- **Even if someone is a natural-born but constructive rebel, the team can't automatically assume that every meeting will be questioned**. If something goes perfectly right, it can be the case of great work. If there's no ferment from time to time, it's ok. As long as everything is natural and feels comfortable for everyone.
- **The company's culture should be ready for both the deadbeat and the rebel**. Implementing advanced solutions like giving people immense trust with expectations to perform is not an easy thing to do. It requires maturity from the entire organization, CEO, and PM alone.

Human nature – your biggest operational advantage

Social conditioning and our character attributes don't always turn right for us. We are often afraid of rebels and take indolence for granted. If something can be done in a different way or with limited resources (simpler yet effective), let's do it just like that. **People are creative, passionate, and love to play with others if we let them. What limits both individual and group efforts are unreasonable and often artificial barriers**.

Many managers are more cautious than some CEOs. Company owners, these successful ones, see problems in business, economic, and more importantly, **cultural context**. They know that multiple viewpoints bring a larger variety of solutions, driving better decision-making processes. The bigger organization, the bigger problem. Corporate **incentives and control mechanisms often limit human's curiosity and passion for growth**, introducing controlling mechanisms instead. There is a quarterly target to be made. There is a chunk of paperwork to be filled. There is a budget we should all respect. Some of these mechanisms have a rational basis, some of them don't.

The real question is not which of them are which but rather can you really afford to block natural human spirit in the name of the artificial path of growth? **People leave their bosses, not companies. At the same time, they work for other people, not quarterly targets**. If the team can create and maintain trust, everyone can have a productive role to play. Even if they are just a bit lazy or well-spoken.

Jarosław Ściślak

The author is a branding, marketing, company scaling, process optimizing, and content expert. He creates and develops brands, builds an image, and marketing communication. He believes in a holistic approach to sales, marketing, public relations, human resources, and employer branding. By relying on Customer-centric Selling, Design Thinking, and Created Shared Value (CSV), he helps companies increase revenue and build an attractive image for both customers, business partners, and employees. He published a few books, first at 22 years old. Learn more by visiting www.scislak.com

Fot. stock.adobe.com

Zdalne zarządzanie projektem w dobie COVID – jakie rozwiązanie wybrać?

Grzegorz Laskowski

W obecnym czasie stanęliśmy w obliczu trudnych decyzji. Praca zdalna bez odpowiednich narzędzi może powodować bardzo duże utrudnienia, nie tylko z kontrolą obecnie realizowanych projektów, ale także ze sprawnym ich raportowaniem (lub ze sprawnym zbieraniem raportów). Jak sobie z tym radzić? Czy inwestować w narzędzia, czy próbować samemu przygotować zdalne narzędzie, na przykład w arkuszu kalkulacyjnym? Postaram się pomóc w podjęciu tej decyzji.

Od czego powinniśmy zacząć?

Zacznijmy od analizy potrzeb, jakie mamy w organizacji. Zastanówmy się komu i w jaki sposób narzędzie powinno pomóc. Kto jest głównym interesariuszem? Czy zależy nam na zbieraniu statusów projektów, czy może na przygotowywaniu raportów? A może całościowe zarządzanie projektem? Co więcej, zanim podejmiemy decyzję o wyborze odpowiedniego narzędzia, zastanówmy się, ile mamy projektów w naszej organizacji oraz jak duże i długotrwałe są te przedsięwzięcia. Jeśli w skali roku prowadzimy równolegle ponad 30 projektów lub kilkanaście, lecz dużych i strategicznych, to jest to moment na zastanowienie się nad narzędziem do zarządzania projektami i portfelem projektów. W zależności od uzyskanych odpowiedzi wyjdzie nam, jakiego rozwiązania potrzebujemy.

Pojawiające się wątpliwości

Pytania, jakie pojawią się w organizacji to oczywiście uzasadnienie biznesowe takiego wdrożenia. Szczególnie teraz w dobie oszczędności i przeznaczania środków finansowych jedynie na najbardziej potrzebne i niezbędne wydatki. Jak więc uzasadnić zarządowi chęć zakupu tego typu oprogramowania? Prócz poniesienia kosztów związanych z wdrożeniem i licencją możliwe, że będziemy musieli zmienić, dostosować metodykę w naszej organizacji i pojawia się pytanie, czy warto? I znów należy zastanowić się, co zyskamy. Najważniejszą korzyścią z wyboru specjalistycznego narzędzia do zarządzania portfelem projektów i projektami jest oszczędność czasu, który kierownicy projektów muszą poświęcić na przygotowanie i zebranie danych. Następnie ten zaoszczędzony czas kierownicy mogą wykorzystać na dokładniejszą analizę ryzyk w projektach lub kontakt z zespołem projektowym, dzięki czemu projekty będę realizowane w bardziej efektywny i skuteczny sposób. Zyskamy również dużą oszczędność czasu na przygotowywaniu raportów przez biuro projektów i kierowników projektów. Co również jest dużym plusem dla organizacji, kiedy zarząd potrzebuje nie tylko „jakichś" danych, ale danych, które są rzeczywiste i zweryfikowane. W obecnym czasie decyzje muszą być podejmowane szybko i nie możemy pozwolić sobie na pomyłki, bo mogą być one kosztowne.

Jakie rozwiązanie wybrać?

Jak już przeanalizujemy potrzeby i wyciągniemy wnioski, należy rozpoznać rynek, jakie rozwiązania są dostępne. Jeśli chcemy zbierać statusy projektów, to może wystarczy arkusz kalkulacyjny przygotowany w odpowiedniej strukturze, zamieszczony w sieci, gdzie wszyscy mają dostęp do niego. Jest to najszybsze i najtańsze rozwiązanie problemu zbierania informacji o statusie projektu. Taki arkusz warto uzupełnić również o krótki opis kierownika projektów, co udało się zrealizować od ostatniego raportowania i jakie są jego plany na kolejny okres raportowy. Kolejnym rozwiązaniem jest narzędzie klasy BI. Do takiego narzędzia musimy przygotować odpowiednie zapytania, tak aby raporty generowały się z dostępnych źródeł, jakie posiadamy w firmie (arkusz kalkulacyjny, dane z systemów księgowych, itp.). Kompetencje do przygotowania takich zapytań zapewne znajdują się w naszej firmie. Natomiast, jeśli zależy nam na monitorowaniu i wsparciu kierownika projektów w prowadzeniu pełnego zakresu projektu (harmonogram, budżet, kompetencje, ryzyka, raporty okresowe), to poszukajmy rozwiązania kompletnego. Zastanówmy się też, czy chcemy zaprojektować wszystkie procesy samodzielnie i „napisać" narzędzie dokładnie pod nasze indywidualne potrzeby (co może potrwać kilkanaście do nawet kilkudziesięciu miesięcy), czy może wybrać gotowe tzw. „pudełkowe" rozwiązanie i wdrożyć je w kilka tygodni (do maksymalnie kilku miesięcy). Niektóre firmy oferują wdrożenie swojego oprogramowania nawet w 5 dni. Brzmi świetnie, a co w takim razie z kosztami...? Narzędzia do zarządzania portfelem i projektami są bardzo drogie? Niekoniecznie. Większość dostawców oferuje swoje oprogramowanie w formie subskrypcji w ofercie SaaS i koszt miesięczny nie jest

Fot. stock.adobe.com

wcale taki zabójczy. Zastanówmy się jednak czy bezpieczeństwo naszej firmy pozwala na przechowywanie danych poza serwerami firmy. Jeśli nie, to zwróćmy uwagę czy dostawca oferuje model subskrypcji, ale w rozwiązaniu On-Premises. Dzięki temu, koszty miesięcznej lub rocznej subskrybcji nie będą tak dużym obciążeniem dla budżetu firmy. Opcji finansowania w obecnej sytuacji jest wiele i warto zapoznać się z oferowanymi rozwiązaniami na rynku.

Na co zwrócić uwagę?

Przy tworzeniu krótkiej listy dostawców sprawdźmy ile wdrożeń zrealizował dany dostawca. Czy posiada referencje, może nasi znajomi mieli już kontakt z którymś z tych dostawców? Zapytajmy dostawcę, czy może umówić wizytę referencyjną u jednego ze swoich klientów, który już korzysta z narzędzia i przy okazji poznamy dobre praktyki innej organizacji. Obecnie firmy chętnie dzielą się wiedzą i doświadczeniem. Poprośmy dostawcę o możliwość przetestowania rozwiązania, najlepiej wstępnie skonfigurowanego pod nasze potrzeby. Pozwoli to na zweryfikowanie, czy narzędzie spełnia nasze oczekiwania. Będziemy w stanie sprawdzić jak nasza organizacja musi się przygotować na pełne wdrożenie. Co należy jeszcze uwzględnić przed podjęciem decyzji? Sprawdźmy, czy konsultant, który będzie wdrażał narzędzie, posiada doświadczenie projektowe, ponieważ dzięki temu również prócz „suchego" wdrożenia uzyskamy wiele cennych rad i sugestii płynących z jego doświadczenia. A dodatkowo w cenie wdrożenia uzyskamy także konsulting projektowy.

Podsumowując

W obecnej sytuacji, gdy nie możemy omówić z zespołem tematów projektowych oraz zebrać statusów projektów bezpośrednio „przy kawie", kompleksowe narzędzie do zdalnego zarządzania projektami może bardzo usprawnić pracę. Przy zapewnionym dostępie online, zarząd oraz inni interesariusze projektu mają zapewniony dostęp *ad-hoc* do rzeczywistych i aktualnych informacji o projektach i ich statusach. Biuro projektów może skupić się przede wszystkim na tych projektach, które wymagają rzeczywiście uwagi. Dzięki jednemu zintegrowanemu rozwiązaniu do zarządzania portfelem projektów i projektami większość czynności wykonuje się automatycznie. A to wszystko jest możliwe dzięki temu, że kierownicy mogą prowadzić swoje projekty w pełnym zakresie w jednym miejscu.

Fot. stock.adobe.com

Grzegorz Laskowski

Pracuje w firmie Hadrone gdzie prowadzi projekty wdrożeniowe oraz szkolenia z narzędzi PPM. Posiada wieloletnie doświadczenie w roli kierownika projektów oraz portfolio managera. Prowadził audyty biur projektowych, przygotowywał rekomendacje i finalny raport dla klientów. Doradzał firmom w zakresie doboru odpowiednich narzędzi do zarządzania projektami oraz portfelem projektów.

Fot. Tom und Nicki Löschner z Pixabay

Reguły gry

Leszek Łukaszewski

Metodyk zarządzania projektami jest wiele. Reguł rządzących nimi jest kilka. Jeśli je poznasz, twoje projektowe życie stanie się łatwiejsze.

Według statystyk aż 67% projektów jest realizowane bez użycia konkretnej metodyki. Z perspektywy odbiorcy kwestia sposobu prowadzenia projektu może wydawać się nieistotna. Patrząc jednak na dane dotyczące projektów, które prowadzone były w oparciu o wiedzę i doświadczenie, bez wyboru metodyki, tylko około 20% zakończyło się sukcesem. Jeśli już decydujemy się na zarządzanie bez konkretnego podejścia, spróbujmy chociaż bazować na podstawowych pryncypiach łączących najbardziej popularne metodyki.

Pomimo rosnącej popularności stosowania metodyk w zarządzaniu projektami, nadal wiele firm decyduje się na wybór własnego podejścia. Zarządzanie takie nazywam „zarządzaniem płynącym z serducha". Projekty tego typu prowadzimy według tego, co czujemy, według własnych ustalonych reguł opartych na zebranym doświadczeniu. Czy jest coś złego w takim prowadzeniu projektów? Teoretycznie nie, ale takie podejście, patrząc na statystykę, oddala Cię od sukcesu.

Tworząc własny sposób zarządzania projektami pamiętaj, by był on oparty o podstawowe zasady project managementowego świata. Brak znajomości tych pryncypiów przy tworzeniu metodyk przybliża nasze projekty do zderzenia z twardą, żelazną pięścią otaczających nas realiów.

Bliski kontakt z „piachą" nie jest miły dla nikogo i zdecydowanie nie służy uzębieniu. Popularne metodyki oparte są o podstawowe reguły rządzące nimi, które poniżej postaram się scharakteryzować.

Reguła 1 – Zadbaj o dobrą komunikację

Komunikacja w pracy projektowej jest zarówno przyczyną porażek, jak i kluczem do sukcesu. Dbajmy o sprawną komunikację we wszystkich kierunkach. Mówmy, co zostało zrobione (komunikacja wstecz) i informujmy o tym, co planujemy zrobić (do przodu). Komunikujmy się z zarządem (komunikacja w górę) i z zespołami (komunikacja w dół). Sprawną komunikacją wyeliminujesz sponsora nieobecnego duchem, a to przecież jeden z czynników niepowodzenia projektów. Zacznijmy od podstawowych aspektów skutecznej komunikacji.

Dla każdego projektu stwórz **jedno miejsce wymiany informacji**. Ważne jest, by zespół dobrał narzędzia dogodne dla siebie, to zmaksymalizuje skuteczność przepływu informacji. Przeprowadzaj **regularne statusy** z zespołem projektowym. Spotkania takie zawsze wnoszą coś nowego. Informacja będąca dla jednego oczywistą dla drugiego już być nie musi. Regularne spotkania niwelują problem skupiania się ludzi tylko na wybranym odcinku prac z ich zakresu. Omawiaj zadania do wykonania oraz przedstaw, w którym miejscu aktualnie z projektem jesteśmy. Nawet jak jesteśmy w trudnej sytuacji, to zespół powinien o tym wiedzieć i się z tym identyfikować.

Systematycznie twórz **raporty** z przebiegu realizacji prac. Dokumenty te doskonale sprawdzają się jako element włączania

sponsorów i interesariuszy do komunikacji projektowej. Jeśli nie będziesz informował o tym, że projekt „żyje" to szybko może zniknąć zainteresowanie nim.

Reguła 2 – Doprecyzuj wymagania

Efektem każdego projektu jest produkt – dobrze, by był on jednak zgodny z oczekiwaniami. Prawidłowe zdefiniowane efektu końcowego na etapie planowania stanowi podstawę sukcesu.

W późniejszych etapach zmiana decyzji podjętych na początku projektu jest często nieodwracalna i bardzo kosztowna. Dlatego też doprecyzowaniu wymagań powinno się poświęci dostatecznie dużo uwagi. Jest to także element uzasadnienia biznesowego, bez którego żaden projekt nie ruszy z miejsca.

Wymagania projektu najczęściej są wypadkową oczekiwań i potrzeb klienta. Kluczem do sukcesu jest właściwe zidentyfikowanie wizji i oczekiwań, które są jednakowo rozumiane przez stronę realizującą i zlecającą projekt. Dobrze jest, jeśli strona zlecająca posiada doświadczenie w zarządzaniu projektami. Im jest ono większe, tym bardziej jasne, precyzyjne i realistyczne są oczekiwania wobec projektu, a to przełoży się na zadowolenie odbiorcy końcowego.

Podstawowe aspekty na, które trzeba zwrócić uwagę na etapie formułowania wymagań można ująć w kilku punktach:

- Jasne i klarowne spisanie wymagań wobec projektu. Możemy je podzielić na funkcjonalne i techniczne. Wymagania funkcjonalne powinny być spisane tak, by były zrozumiałe bez wchodzenia w szczegóły techniczne. Jest to rodzaj opisu produktu końcowego. Wymagania techniczne są rozwinięciem opisu funkcjonalnego i stanowią podstawę do określenia sposobu realizacji zdefiniowanego przedsięwzięcia.
- Dobrze jeśli wymagania da się opisać cechami mierzalnymi, pozwoli to w późniejszych etapach monitorować na przykład postęp prac. Jeśli nie wszystkie wymagania da się zmierzyć, pozostaje możliwie jak najbardziej precyzyjne opisanie cech jakościowych.
- Hierarchizacja projektu – wykonawca musi doskonale wiedzieć na czym najbardziej zależy zlecającemu. Nałóżmy priorytety na wymagania np.: musi być, powinno być, nie będzie.
- Ważne by realizowane zadania miały określony stopień szczegółowości.

Reguła 3 – Angażuj sponsora i interesariuszy

Działanie takie wpływa motywująco, pomaga w jasnym sprecyzowaniu celów biznesowych i dbaniu, by zostały one spełnione. Sponsor to wysoka pozycja dla rozwiązywania zagadnień biznesowych i podejmowania decyzji finansowych. Pamiętajmy jednak, że najważniejszy interesariusz to końcowy odbiorca. Bez niego praca, którą robimy, nie ma sensu. Interesariusze mogę mieć różny stopień wpływu na projekt i może być negatywny lub pozytywny. Logiczne jest zatem, by wpływy negatywne niwelować a pozytywne wzmacniać. Głównym celem angażowania interesariuszy jest dbanie o to, by lepiej rozumieli cele projektu, korzyści i zagrożenia związane z nim.

Zacznij od identyfikacji interesariuszy. Rozpoznaj ich oczekiwania oraz to, jaki mają wpływ na projekt. Zaplanuj sposób zarządzania nimi np. poprzez dwustronną komunikację, ściśle współpracuj, konsultuj wszelkie istotne sprawy.

Reguła 4 – Monitoruj postęp prac

Upewnij się, że mieścisz się w terminie i budżecie. Orientuj się czy projekt rusza do przodu, czy z jakichś przyczyn stoi w miejscu. Ważne by przypominać zespołowi co jest do zrealizowania oraz jaki jest cel projektu.

Proces monitorowania projektu pozwala między innymi na:

- Ocenę prac, które zostały wykonane i które jeszcze pozostają do wykonania.
- Porównanie faktycznie zrealizowanych prac z zakładanymi celami.
- Możliwość wprowadzania zmian w przypadku występowania problemów

Reguła 5 – Stwórz zespół specjalistów

W dzisiejszych realiach popularne powiedzenie *„Nie matura lecz chęć szczera zrobi z ciebie oficera"* staje się archaizmem. Bez odpowiednio dobranego zespołu nie ruszysz z miejsca. Potrzebujesz ludzi, którzy wiedzą co robią. Jeśli masz co do tego wątpliwości, zastanów się czy wolałbyś być operowany przez lekarza z wykształceniem medycznym czy takiego, który ma naprawdę szczere chęci, ale brak wiedzy?

Reguła 6 – Zachowaj zdrowy rozsądek

Będąc kierownikiem projektu nie wyłączaj myślenia. Zdrowy rozsądek stawiaj wyżej, niż ślepe podążanie za celem. Projekty można realizować stosując logiczne myślenie, dochodząc do pewnych rozwiązań. Ważne jednak by nie odkrywać ognia na nowo – większość rozwiązań już ktoś opisał.

Reguła 7 – Dbaj o ludzi

To ludzie tworzą firmy i projekty, a nie odwrotnie. Miliarder Richard Branson w swojej książce *Like a Virgin* przypomina to, o czym dzisiaj wielu już nie pamięta – każdy biznes to ludzie, którzy go tworzą: *„Siłą są ludzie. To prawdziwy motor każdego biznesu. Dobrzy ludzie nie tylko są kluczowi dla firmy, oni są firmą! Znalezienie ich, zarządzanie nimi, inspirowanie ich i zatrzymanie przy sobie to jedno z najważniejszych wyzwań, jakie stoją przed przywódcami biznesowymi, a to, czy uda ci się temu sprostać czy wręcz przeciwnie, na dłuższą metę odgrywa decydującą rolę w sukcesie i rozwoju Twojego biznesu"*.

Nieustanne zmienne środowisko funkcjonowania praktycznie każdego biznesu wymusza konieczność dostosowywania się i zmiany naszego działania. Metodyki zarządzania projektami to tak naprawdę zbiory najlepszych praktyk, spisanych i ujętych w ramy. Jeśli nie możesz zdecydować się na wybór konkretnego sposobu prowadzenia projektu, to traktuj je jako półkę z narzędziami, po które sięgasz, gdy są potrzebne. Ważne jednak, by podstawowy komplet narzędzi posiadać.

Leszek Łukaszewski

Na co dzień szlifuje umiejętności zarządzania projektami, pracując jako Project Manager w firmie Vector Solutions, specjalizującej się w projektowaniu, integracji i utrzymaniu kompleksowych rozwiązań end-to-end. Prowadzi projekty dla operatorów telekomunikacyjnych oraz data center, sektora enterprise, a także branży mediów w Polsce. W celu połączenia praktyki i teorii ukończył studia MBA Project Management. Hobbystycznie prowadzi bloga agile-lives.com. Po godzinach spędza czas aktywnie. Męczy go siedzenie w jednym miejscu.

Fot. stock.adobe.com

How to deal with work when you have a boring project to deliver?

Aleksandra Gepert

We are still fascinated with all the possibilities that working in IT has to offer. We hope that we can change the world for the better by creating the most useful and helpful application, or just create a service using the most advanced ML or AI technologies, and all those dreams are so close... But then we got hit by the reality of being stuck in a boring project working on another website or internal service that will not change anything.

I really can't say how many times I've heard developers saying that the only thing they need at work is an interesting project – a sexy one as some recruiters say. So fruits, soy milk, young, dynamic team, or international customers are not required to make them more satisfied with their job. Not even a mystic 15k PLN net. Just an interesting project and maybe, if possible, no deploys on Friday after 4 pm.

We are getting more and more satisfied

Before we move forward, let's take a quick look at numbers: according to the research carried out by Randstad in March 2019, **79% of the Polish respondents are satisfied with their jobs** and that was the highest result in the history of this research. At the same time, 66% of the audience admitted that they are not afraid of losing their job. The main reason for changing employers as indicated by the responders was the willingness to grow professionally.

To summarize, we are satisfied with our jobs but we are also open to new opportunities: not because of money, but because of the inner need to develop ourselves. So again, an interesting project comes to mind.

Then we have a pandemic gap that is still there. It has obviously influenced the employees' morale all over the world, the stability of companies, and job security has become more important than other factors. At some point, we will get back on track and we will face the same problem again: if you don't have an interesting project, I won't work for you. To be honest, I already faced it again, and I lost a great developer.

Satisfied = Happy

Keep it all in mind and let's move in a slightly different direction with the assumption that being satisfied with your work, means that you are happy with it. I really like this definition: *"(...) happiness is related to an individual's sensing of their own affect."* (after ResearchGate). So we are happy when we care about our work, our actions, and when we can see that we are able to do something meaningful and we have the power to change the current state of things. For the better, of course.

But that's not all. There are more and more researches that reveal the truth that has always been out there: people need to feel happy to be productive and it is not enough to just *feel* happy. This happiness should stem from the tasks that we do at work. Oh, how greedy we all are, aren't we?

Developer's Voice

There is another truth relevant to all of this: **Developers bring Value. Developer's work brings Revenue, all beyond the Development Team is Waste.**

Following another definition, *"We consider a software developer to be a person concerned with any aspect of the software construction process (including but not limited to research, analysis, design, programming, testing and management activities), for any purpose such as work, hobby, or passion"* (ibid). We can admit that the majority of developers care about what they do and they are not fans of half-measures or other shortcuts. All developers that I have already worked with hate: spaghetti code, not having the time for tests, technical debt and promises that they will have some time during the Sprint to pay it back.

According to the research that I have already shared here (*What happens when software developers are (un)happy*), the main reason for developers to be unhappy at work is frustration caused by not interesting tasks (sic!), lack of understanding of the work principles by the teammates, handling a broken project, bad code written by others, feeling that code must be restructured, and more.

Let's give them the voice here and find out how they actually feel when put in such a situation:
"[the unhappiness] has left me feeling very stupid and (...) feel like I'm being forced to code to live as a kind of punishment";
"I really start to doubt myself and question whether I'm fit to be a software developer in the first place";
"[...] can lead to working long hours and trying to find shortcuts. I'm sure this does not lead to the best solution, just a quick one";
"[...] I'm working at a really slow pace [...] because I'm just not as engaged with the work".

And, on the other hand, how it feels to work as a happy person:
"great pride in the work I've just completed";
"I get more proud of myself";
"The sense of accomplishment when finishing something that actually works, is very rewarding";
"This give you energy [which] feed your creativity and you come up [with] more crazy and wonderful ideas".

Money and digital transformation

Remember those and let's proceed to the **idea behind every business that has been ever created.** Money. Yup, this is it. We started to call it Revenue so it wouldn't be so harsh. We keep falling in love with various ideas but if they don't bring money and if profitability is too low they are simply useless from a business point of view. It does not matter if you work for a start-up company that develops its own product, or at a software house that only has exciting projects for cool customers understanding Agile, or for a professional corporation where all the procedures keep being updated all the time. In all those places you will, sooner or later, end up with a task that you don't want to do and your team will break the national record when it comes to complaining during a daily meeting. And in the case of all these projects, it all started with money and plans for how to get more of it.

The digital transformation is an enormous venture and many companies have just started to consider it. They finally got the budget for this and they've been working so hard to make it happen because in most of these organizations the people with money to invest do not know a dime about IT and how software development works. Some of them still think that Scrum is something related to rugby. Some people responsible for gathering requirements on Customer's site have never done it before and it's hard for them to understand that someone tells them that what they want is impossible, or at least – a lot more expensive than they expected. Last but not least, a customer will ask why on Earth something takes so much time, and you will have to explain that a person that used to work on this solution before you, didn't have a clue what was going on and right now somebody else has to pay for it.

Does it mean that we should tell them: sorry, you are not an interesting prospect for our Development Teams, see you like never? No, **it only means that we will have to work hard**. Not particularly harder than the other teams, but in a different way.

Because we are also doing business and we need money. And not every company gives you the possibility to spend some of your time on personal development and you might not be the one to come up with another Gmail service. Does it mean that you should quit? I don't think so.

It's all about perspective

The IT industry is the only one that focuses on employees so much and companies try to outdo one another in terms of offered benefits, mentioned at the beginning of this article in a little sarcastic way, but still, nowhere else you will find so many perks as in IT. I used to work as a Project Manager in different industries before I joined IT and believe me, nobody asked me if I enjoyed my work on a weekly basis. Nobody was really concerned about losing anyone, myself included and I had to bring my own coffee to the office. Remote work? Forget about it.

But even the most friendly IT company was created to bring money and value to their customers no matter what, so we need to keep going and make our people feel happy even if the technology is not the modest one, or if a customer always asks to squeeze more features within the Sprint, or we got an old project previously developed by a bunch of students and our job is to bring it to life – I strongly believe that it is possible.

Because we can never think that doing what you love means not doing things you don't love.

Aleksandra Gepert

Project Manager at SoftServe. She's been working in IT for the past 4 years and from the very beginning of her professional career in project management. She strongly believes that people are more important than processes, so at work she always puts relations first. At SoftServe she is mostly responsible for implementing platform projects (e-commerce). A Russian linguist, technology enthusiasts just like her father, real chatterer, she spends her free time at the gym.

Fot. stock.adobe.com

Wnioski z doświadczeń – studium przypadku

Maciej Bodych

O wnioskach z doświadczeń napisano już bardzo dużo. Z jednej strony standardy zarządzania projektami dostarczają wytycznych i przykładów zastosowań, z drugiej strony nawet świat zwinny od początku swojego „istnienia" postawił na zbieranie i wdrażanie usprawnień (w postaci na przykład retrospektywy w Scrumie). I o ile w zespołach scrumowych rzeczywiście retrospektywa jest bardzo często stosowana, o tyle na dużych projektach stanowi to „dodatek do kożucha" i głównie jest robiona na końcu projektu (bo wymaga tego dokumentacja zamknięcia projektu).

Dlatego dzisiaj zaproponuję bardziej interaktywną metodę współpracy z czytelnikami, a mianowicie chciałem przedstawić Wam studium przypadku z jednego z projektów z prośbą o analizę i zaproponowanie podejścia do zbierania wniosków z doświadczeń. Zachęcam Was do przygotowania krótkiej propozycji zastosowania wniosków z doświadczeń w projekcie, a najciekawsze rozwiązania wraz z moją propozycją zostaną opublikowane w kolejnym numerze „Strefy PMI". Propozycję należy wysłać na adres: mbodych@whitecom.com.pl.

Studium przypadku

Projekt optymalizacji procesów biznesowych trwa od 1,5 roku. Jego celem jest zwiększenie przychodów poprzez pozyskanie nowych klientów oraz zwiększenie marżowości na istniejących klientach firmy. Cele mają zostać zrealizowane dzięki usprawnieniu procesów biznesowych związanych z obsługą klienta oraz wdrożenie nowego systemu informatycznego. Projekt ma dotknąć ponad 1000 użytkowników obsługujących klientów firmy, a w jego realizację zaangażowanych jest bezpośrednio ponad 50 osób.

W projekcie do tej pory było wiele zmian (zgłaszanych zarówno do Sponsora projektu jak i do Zarządu firmy) wynikających zarówno z problemów technicznych, jak i zmian w wymaganiach biznesowych. Projekt został podzielony na 7 obszarów:

1. Nowy model obsługi klienta (optymalizacja procesów)
2. Powołanie jednego centrum kontaktu klienta z firmą
3. Wdrożenie modułu do obsługi wniosków klienta (M1)
4. Wdrożenie nowego modułu finansowego do rozliczeń z klientami (M2)
5. Wdrożenie modułu zarządzania danymi klienta (M3)

6. Wdrożenie modułu raportowania obsługi wniosków (M4)
7. Integracja z innymi systemami

Każdym obszarem zajmuje się osobna linia biznesowa w firmie, natomiast dodatkowo zespół do nowego modelu obsługi klienta uczestniczy w pracach obszarów 2, 3, 5, 6. W każdym obszarze powołany jest Koordynator obszaru, Dyrektor oraz zespół biznesowy dedykowany do zagadnienia. Część Dyrektorów uczestniczy również w komitecie sterującym projektu, w którym również znajdują się Dyrektorzy Pionów.

W ramach prac nad projektem istnieje trzech dostawców części informatycznej (obszary 3-7). I tak modułem M1 i M4 zajmuje się wewnętrzny zespół IT, który realizuje prace w ramach jednego zespołu scrumowego. Wszystkie zgłoszenia trafiają do jednej listy prac (backlog) i co tydzień zapada decyzja o realizacji kolejnych funkcjonalności. Priorytety są ustalane przez kierownika projektu po stronie IT na podstawie dyskusji z osobnymi dwoma liniami biznesowymi. Za moduł M2 odpowiada dostawca, który realizuje prace na zasadach *fix price* i ma przygotowany harmonogram całego wdrożenia. Wiele aspektów jest zarządzanych przez niego na bazie wewnętrznej metodyki opartej o PMI, ale do tej pory nie zbierał wniosków z doświadczeń. Dostawca modułu M3 realizuje prace na zasadzie dwutygodniowych sprintów i bardziej dokładnie pilnuje backlogu prac. Zdarza się, że w ramach usprawnień warsztaty prezentujące produkt (demo) i warsztaty zbierania wniosków z doświadczeń (retrospektywy) zostają połączone w jedno spotkanie i w praktyce brakuje czasu na długą dyskusję o usprawnieniach (a jeżeli już jakieś są, to nie są one nigdzie udokumentowane).

System do obsługi klienta będzie współpracował z 7 innymi systemami, z czego dwa kluczowe to system finansowy oraz system planowania produkcji. Pierwszy z nich jest również aktualnie wdrażany i na styku dwóch projektów jest wiele problemów, które na bieżąco się rozwiązywane. Drugi z systemów działa produkcyjnie, wymagania zostały jasno określone i do tej pory nie było żadnych problemów we współpracy z zespołem utrzymania systemu planowania produkcji.

Prace nad zdefiniowaniem modelu obsługi klienta zostały zamknięte 6 miesięcy temu, natomiast aktualnie trwają prace nad zamknięciem prac programistycznych w obszarach 2-7. Kolejne kroki w projekcie to:

- Przeprowadzenie testów akceptacyjnych poszczególnych modułów – do 29.01.2021
- Przeprowadzenie testów akceptacyjnych całości rozwiązania – do 26.02.2021
- Przygotowanie materiałów i przeprowadzenie szkoleń – do 19.03.2021
- Migracja i wdrożenie właściwe rozwiązania – do 9.04.2021

Wiedząc, że do tej pory nie było wdrożonego podejścia do zarządzania wnioskami z doświadczeń w projekcie, zdecyduj:

- **W jaki sposób zorganizować proces zbierania wniosków z doświadczeń w projekcie?**
- **Kiedy powinien odbywać się taki proces i kto powinien w nim uczestniczyć?**

Fot. fauxels, Pexels.com

Podsumowanie

Dla tych, którzy nie są w stanie czekać do kolejnego numeru na podsumowanie studium przypadku, przygotowałem kilka moich wniosków z doświadczeń z zastosowania ich w projektach. Mam nadzieję, że ta pigułka pomoże w przemyśleniu swojego podejścia do tego tematu. Na co warto zwrócić uwagę:

- Wnioski z doświadczeń są tylko formą pośrednią we wdrożeniu usprawnień. Nie zbieramy wniosków dla samego rejestru, ale do wdrożenia ich w projekcie lub w organizacji.
- Wnioski z doświadczeń muszą zostać „kupione" przez zespół projektowy. W procesie nie chodzi o to, aby kierownik lub dyrekcja obserwując projekt zgłosili swoje uwagi (bez dyskusji) do zastosowania, tylko o to, aby zespół zrozumiał błędy i elementy możliwe do poprawy i chciał je poprawić.
- Pamiętajmy również o dobrych praktykach (a nie tylko o błędach, które popełniliśmy).
- W ramach warsztatów nie interesuje nas, kto popełnił błąd, ale jakie elementy w organizacji projektu, wiedzy zespołu projektowego, narzędziach czy procesach nie zagrały.
- Wnioski z doświadczeń powinny być wykorzystywane przez cały cykl życia projektu.

Na rozwiązania czekam do 31.12.2020 r. i zachęcam do spróbowania swoich sił. Sprawdź czy znajdziesz wszystkie elementy rozwiązania zaprojektowane przeze mnie.

Maciej Bodych

MBA, PMP, PfMP, ACP, PMO-CP

Ekspert w zakresie zarządzania projektami, portfelem projektów i PMO. Specjalizuje się w obszarze usprawnień organizacji poprzez wdrożenie zarządzania portfelem projektów i PMO oraz w obszarze rozwoju kierowników projektów. Od 2003 roku związany z PMI®, gdzie pełnił m.in. funkcję Prezesa Oddziału Polskiego. Z centralą PMI® w USA związany od 2010 roku – obecnie pracuje w Komitecie do Spraw Certyfikacji (CGC).
Od 2010 roku prezes firmy WHITECOM Project Experience specjalizującej się w szkoleniach, ustawianiu PMO oraz zarządzaniu projektami i portfelem projektów.
Współautor książki PMO. *Praktyka zarządzania projektami i portfelem projektów w organizacji.*

Do biegu, gotowi? Start!

Definition of Ready jako wsparcie w wyścigu o sukces

Monika Zofia Potiopa

Zapewne większość sympatyków Agile korzysta już z koncepcji Definicji Ukończenia Prac (ang. *Definition of Done, DoD*), która informuje kiedy *de facto* zadanie można uznać jako zakończone. Korzyści wynikających z wdrożenia DoD jest wiele. W mojej opinii najważniejszą z nich jest to, że zapewnia ona poczucie bezpieczeństwa oddania produktu zgodnego z naszymi oczekiwaniami oraz wyznaczonymi standardami.

To poczucie bezpieczeństwa nie powinno jednak być budowane wyłącznie przy odbiorze produktu. Można je także zapewnić jeszcze przed rozpoczęciem prac. Jak? Poprzez zawarcie umowy, informującej kiedy dane zadanie dopuszczamy do podjęcia.

Gotowość rozpoczęcia

Definicja Gotowości (ang. *Definition of Ready, DoR*) jest zdecydowanie rzadziej wykorzystywanym konceptem niż Definicja Ukończenia Prac. I osobiście bardzo mnie to dziwi, ponieważ odpowiednio przygotowana i wdrożona DoR jest potężnym narzędziem. Z jednej strony zabezpieczającym Zespół Deweloperski przed wykonywaniem pracy narażonej na ryzyko zmian (na przykład przez to, że nie zostały przedstawione/potwierdzone założenia z interesariuszami), z drugiej, wspierającym tworzenie zadań o wysokiej jakości przez osoby zlecające. Mamy zatem sytuację *win-win*.

Dobrze przygotowana Definicja Gotowości Rozpoczęcia Prac powinna zawierać wszystkie warunki, jakie zadanie spełni nim trafi do realizacji czy, wcześniej, na planowanie. Nie ma jednoznacznego przepisu jak powinien wyglądać taki Kontrakt – każdy zespół będzie miał swoje DoR, ponieważ wszystko zależy od jego składu, kontekstu produktu/projektu oraz środowiska w którym funkcjonują. Pewne jest jednak, że Definicja Gotowości powinna przechodzić przez cykl, w którym to inkrementacyjnie podczas swojego życia może (ba, nawet powinna!) ulegać zmianom. Na pewno przy pierwszym podejściu okaże się, że o wielu elementach zapomnieliśmy, że stopień szczegółowości jest zbyt niski. Przy kolejnej iteracji prac można dodać elementy DoR lub odjąć nadmiarowe. Jest to żywy artefakt, zmian można się więc spodziewać dopóki dany produkt czy też projekt będzie

istnieć. Wynika to głównie z dwóch powodów: wraz z cyklem życia produktu/projektu mogą się też zmieniać względem niego wymagania, oraz w miarę z dojrzewaniem zespołu i doświadczania nowych sytuacji ma on potrzebę dokonania zmiany w podjętych wcześniej decyzjach. Jest to naturalne.

Proces zakończony Kontraktem

Artefakt Gotowości Rozpoczęcia Prac powinien być kontraktem między jego interesariuszami. Aktualnie pracuję jako Product Owner i jestem absolutnym przeciwnikiem narzucania swoich przekonań zespołowi. Wolę wspólnie wypracowywać rozwiązania, niż w sposób dyktatorski je narzucać. Wobec tego, jestem zwolennikiem wspólnego wyznaczania DoR, dzięki czemu utrzymany zostanie wysoki poziom zaangażowania każdej ze stron.

W spotkaniu inicjującym powstanie *Definition of Ready* powinny uczestniczyć wszystkie zainteresowane osoby: osoby, które będą korzystały z artefaktu DoR – osoby, które między sobą zawrą Kontrakt. Będą to zarówno role wytwórcze, czyli członkowie zespołu deweloperskiego (w tym np. Programiści, Analitycy, Testerzy) jak i role „zarządcze", takie jak Project Manager, Product Owner, Servant Leader. Generalnie: wszystkie osoby, które tworzą zadania, bądź mają wpływ na ich tworzenie, a także wszystkie osoby, które będą pracować nad tym zadaniem.

Podczas spotkania, powinien zostać zachowany komfort wypowiedzenia się dla każdej ze stron i wszyscy powinni wyjść z przekonaniem, że został obrany odpowiedni kierunek. Facylitator zdarzenia zobowiązany jest poprowadzić je w taki sposób, aby zostały zachowane wszystkie elementy dyskusji. Świetnie sprawdzi się tutaj technika burzy mózgów.

Najlepiej rozpocząć dyskusję od refleksji w obszarze falstartów nad zadaniami. Warto postawić sobie pytania: *Co dla nas oznacza słabej jakości zadanie albo przeciwnie – co się składa na wysokiej jakości zadanie? Czego zazwyczaj brakuje nam, o jakich informacjach najczęściej zapominamy bądź pomijamy?* Zastanówmy się, kiedy najbardziej efektywnie zespół pracuje nad zadaniem, a kiedy traci czas, na przykład na domyślanie się, dopowiadanie sobie pewnych założeń bądź przyjmowanie założeń (bez uzgodnień) powodujących wysokie ryzyko powrotu do zadania w przyszłości.

Listę pomysłów należy pogrupować, zredundować powielające się informacje. Spisać w jednym dokumencie i *voilà* - mamy utworzony żywy artefakt *Definition of Ready*. Każdy z uczestników powinien dobrze się z nim czuć i zaakceptować ten Kontrakt.

Poniżej przedstawiam przykład, jak mogłoby wyglądać potencjalne DoR do zadania produktu IT.

Cykl życia DoD powinien zawierać element weryfikacji jego prawidłowości. Dobrym miejscem na to jest retrospektywa. Podczas niej można dywagować na temat optymalizacji Definicji Gotowości Rozpoczęcia, co w dalszej kolejności stanie się otwarciem dyskusji o wprowadzaniu usprawnień.

Ostatni bardzo ważny element – Kontrakt Gotowości Rozpoczęcia powinien być transparentny! Dostępny dla wszystkich zainteresowanych. Może być wywieszony na tablicy wewnątrz pomieszczenia w którym pracuje zespół, załączany jako checklista do zadań w Jira czy dodany do Wiki w Confluence. Miejsce nie ma większego znaczenia – ważne jest zapewnienie jego dostępności.

Niebezpieczeństwo DoR

Zalet DoR jest wiele – sama jestem zwolennikiem tej koncepcji. Pozwala mi ona na przygotowanie wysokojakościowych zadań dla zespołu. W sposób zauważalny widzę redukcję liczby powtórnych podejść do zrealizowanych funkcjonalności.

Jest jednak jedna bardzo ważna kwestia którą chciałabym poruszyć. Jest to ryzyko związane z posiadaniem DoR, polegające na tym, że Zespół zbyt dosadnie będzie traktował zawarte w niej elementy. Rozpocznie się zero-jedynkowe podejście do klasyfikacji, czy dane zadanie może zostać rozpoczęte czy nie. Kiedy Definicja Gotowości zawiera regułę, że coś MUSI być zrobione, zanim zacznie się kolejna rzecz, powoduje to, że tak naprawdę wprowadzamy kaskadowość. Na przykład jeżeli zespół uprze się na posiadanie zakończonych widoków UX przed rozpoczęciem pracy, cały etap projektowania będzie musiał być zakończony przed faktycznym programowaniem. W takim przypadku „gubimy" zwinność. Odmowa podjęcia się zadania, które nie spełnia DoR może skutkować nie tylko frustracją, ale i także może być szkodliwe dla samego projektu, na przykład narażać na ryzyko nieukończenia prac w terminie. Bardzo ważne są wobec tego zdrowy rozsądek, elastyczność oraz edukacja w zakresie zwinności.

Podsumowanie

Definicja Gotowości Rozpoczęcia Prac jest z pewnością koncepcją wspierającą osiągnięcie sukcesu. Dla osób zlecających pracę jest to swoisty przewodnik jak dane zadanie powinno zostać przygotowane. Dla wykonawców jest to lista kontrolna pozwalająca na upewnienie się, że sukces w dostarczeniu zadania jest w zasięgu ręki. Kontrakt zawarty między jego interesariuszami daje każdej stronie poczucie bezpieczeństwa w kontekście realizowania prac. W odpowiednich „rękach" i przy odpowiednim mindsecie staje się potężnym narzędziem.

Definicja rozpoczęcia prac:

1. Zadanie posiada stan obecny (w przypadku, gdy zlecana jest zmiana bądź usprawnienie)
2. Zadanie posiada cel biznesowy
3. Zadanie posiada stan docelowy
4. Zadanie posiada kryteria akceptacji zgodne z INVEST
5. Zadanie jest wyestymowane
6. Zadanie zostało zweryfikowane przez dział prawny
7. Założenia zostały przedstawione i potwierdzone z Klientem

Przykład *Definition of Ready* dla zadania produktu IT

Monika Potiopa

Product Owner & Product Team Leader o technicznym backgroundzie i project managementowej przeszłości. Ex-perfekcjonistka po „odwyku" identyfikująca się z mottem *„bądź najlepszym niedoskonałym sobą, jakim zdołasz"*. Fan specyficznego humoru półświatka IT, jazdy konno i dobrego portugalskiego wina!

Fot. pixabay.com

Kłótnie i konflikty zespołu drogą do jego sukcesu

Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. XV

Ada Grzenkowicz

Efektywny zespół, który potrafi ze sobą pracować i realizować wyznaczone mu cele musi umieć radzić sobie z porażkami, a także pokłócić się konstruktywnie. Patrick Lencioni w książce o pięciu dysfunkcjach pracy zespołu jako jedną z najważniejszych wymienia obawę przed konfliktami. Kłótnie w każdym zespole powinny mieć miejsce, bo to one mogą być katalizatorem do wypracowania lepszych rozwiązań czy współpracy opartej na szczerości i zaufaniu. Na nas, jako liderach projektów, spoczywa odpowiedzialność, aby stworzyć przestrzeń dla zespołu i pomóc mu pokłócić się w sposób, który przyniesie pozytywne skutki dla dalszej jego współpracy.

Rys 1. Pięć dysfunkcji pracy zespołowej wg Patricka Lencioni'ego

Faza budowania zespołu wg Tuckmana

Fazy budowania zespołu opracował w 1965 r. Bruce Tuckman, psycholog, który zajmował się dynamiką pracy zespołów. Wypracowany przez niego model został spopularyzowany i obecnie wykorzystywany jest w pracy z zespołami. Wyróżniono w nim cztery kluczowe fazy i wedle autora nie możemy żadnej z nich pominąć, aby doprowadzić zespół do osiągnięcia sukcesu. Ostatnia, piąta faza, która dodana została kilka lat później dotyczy kwestii rozstania się zespołu.

Jakkolwiek możemy dyskutować z modelem, jaki opracował Tuckman i nie zgadzać się ze wszystkim, o czym mówi, to warto poświęcić chwilę czasu na to, aby zgłębić teorię, która stoi za nim. Bowiem każdy zespół, który tworzymy realizując projekt, aby odniósł sukces powinien przejść przez wszystkie fazy. Pokrywa się to także z teorią Patricka Lencioniego o dysfunkcjach zespołów. Sama pracując w wielu różnych zespołach z doświadczenia wiem, że unikanie konfliktu i próba przeskoczenia fazy „burzy" (ang. *storming*) nie pozwoli nam osiągnąć dobrych relacji. *Storming* pomaga nam w budowaniu zaufania pomiędzy członkami zespołu, daje nam możliwość wytworzenia szczerych, opartych na szacunku i zrozumieniu więzi.

Będąc liderem w zespole, nieważne czy w roli Project Managera, Scrum Mastera, koordynatora, czy jakiejkolwiek innej, powinni-

Forming - Tworzenie	Powoli poznajemy się, tworzymy zasady, definiujemy nasz cel Towarzyszy nam niepewność, dezorientacja
Storming - Burza	Zaczynamy się ze sobą nie zgadzać, mamy różne zdania i opinie Może pojawiać się złość, wrogość, tarcia, „walka o wpływy"
Norming - Normalizacja	Dochodzimy o konsensusu, zaczynamy się dogadywać Pojawia się zaufanie, chęć współpracy, redefiniujemy swoje role
Performing - Działanie	Odnosimy sukcesy, realizujemy wspólnie wyznaczone cele Pomagamy, jesteśmy elastyczni w rolach i zadaniach
Adjourning - Rozwiązanie	Kończymy pracę jako zespół – rozwiązujemy go Czas na refleksję

Rys 2. Model Tuckmana – pięć faz budowania zespołu i jego podstawowa charakterystyka. Źródło: Opracowanie własne.

śmy być w stanie pomóc naszemu zespołowi przejść przez tą fazę z jak najlepszym wynikiem. Efektywne i konstruktywne kłótnie potrzebują zawsze facylitatora, który umiejętnie stworzy przestrzeń dla pracowników i doprowadzi do konkretnych wniosków lub ustalonych akcji. Zdarzyć się może także sytuacja, w której konflikt potrzebny jest nam, aby rozładować negatywne emocje, oczyścić atmosferę, i dać możliwość pójścia dalej do przodu. Konflikty mogą mieć różne podłoże i ważne jest, abyśmy byli w stanie o tym rozmawiać. Równie ważny jest fakt, że nawet jeśli napięcie istnieje pomiędzy dwiema osobami, to pośrednio zawsze będzie ono dotykać całego zespołu.

Proste zabiegi

Zacznijmy od prostych zabiegów, które pozwolą nam łatwiej i przyjemniej ze sobą współpracować, ale też złagodzić to, w jaki sposób się między sobą spieramy. Poniżej przedstawiam kilka wybranych i sprawdzonych technik, które nam to ułatwią.

1. **Wstań** – Czy wiedziałeś, że spotkania, podczas których stoimy powodują w ludziach lepszą energię? Jeśli macie do przedyskutowania pilny problem, a członkowie zespołu mogą mieć zupełnie odmienne zdanie, warto zaproponować krótkie spotkanie na stojąco. Pozwoli nam to na szybkie dojście do konsensusu i wypracowanie kolejnych kroków. Zminimalizuje tym samym ryzyko zbyt długich wywodów, które niewiele wnoszą do samej dyskusji.
2. **„Ale" zastąp: „Tak, i..."** – jeśli masz w zespole osoby, które nadużywają słowa „ale", poproś, aby następnym razem spróbowały je zamienić na „tak, i". Pomoże to w zbudowaniu pozytywnego przekazu, a osoba do której adresowane jest „ale" nie odbierze tego jako nieustanną krytykę jej pomysłu lub zdania. Poza tym drobnym zabiegiem, generalnie powinniśmy pamiętać o tym by nawet podczas kłótni, język, którego używamy był odpowiedni. *Non-violent communication* (z ang. porozumienie bez przemocy) nie powinno być nam obce i jako liderzy zespołu musimy zadbać o to, by zespół odnosił się do siebie z szacunkiem, nawet jeśli targają nimi szczególnie trudne emocje.
3. **Neutralny facylitator** – konflikty szczególnie trudne mogą wymagać pomocy facylitatora, jeśli sami jako liderzy jesteśmy w nie zaangażowani emocjonalnie powinniśmy poszukać odpowiedniej osoby, która jako neutralny prowadzący pomoże nam przejść przez temat, z którym się borykamy. Ktoś kto nie ma żadnego emocjonalnego stosunku do danego problemu, da możliwość wypowiedzenia się wszystkim zaangażowanym stronom, i za pomocą odpowiednich narzędzi pomoże nam wypracować właściwe rozwiązanie.
4. **Zrób przerwę** – czasem warto w odpowiednim momencie zrobić po prostu przerwę. Może na kilka minut, aby ochłonąć, a może na kilka dni, aby dać wszystkim szansę na zastanowienie się nad problemem i możliwościami jego rozwiązania. Może nam się zdarzyć sytuacja, kiedy jedna z osób podczas spotkania zaczyna krzyczeć, płakać albo po prostu wychodzi zezłoszczona. W tym momencie bardzo ważne jest, aby takiej osoby nie zostawiać całkiem samej. Można zrobić przerwę, dać ochłonąć, a potem spróbować spokojnie porozmawiać, czasem najpierw może indywidualnie, a dopiero potem z całym zespołem.
5. **Zespołowo czy indywidualnie**, oto jest pytanie. Wszystko zależy od tego, jaki mamy konflikt, kogo i czego dotyczy. Sami musimy się zastanowić, jak odpowiednio zarządzić i pomóc zespołowi w momencie kłótni. Nie zawsze „pranie brudów" musimy robić na forum całego zespołu. Powinniśmy wykazać się empatią i próbować zrozumieć emocje innych. Czasem do tego potrzebujemy rozmów jeden na jeden, aby lepiej poznać ludzi, z którymi pracujemy i pomóc im poczuć się dobrze w zespole jaki tworzą z innymi.

ELMO w Las Vegas

ELMO i Las Vegas – to dwie ważne zasady niemalże wszystkich spotkań zespołowych, zwłaszcza podczas tych, w których omawiane mogą być kwestie dotyczące wyłącznie zespołu, jego struktury, zasad współpracy. Warto o nich przypomnieć na początku spotkania, tak aby uczestnicy mogli poczuć się komfortowo, być ze sobą szczerzy i otwarci. ELMO – to skrót z ang. *Enough let's move on*, możemy go używać po prostu wypowiadając to hasło, albo w trochę bardziej luźnej formie pokazać grafikę lub maskotkę czerwonej postaci Elmo, znanej z Ulicy Sezamowej. Regułę Las Vegas możemy skojarzyć ze znanym przysłowiem: *'What happens in Vegas, stays in Vegas'* (z ang. Co wydarzyło się w Vegas, zostaje w Vegas). Oznacza to, że cokolwiek wydarzy się podczas spotkania, powinno na nim zostać, nie powinniśmy omawiać z innymi tego, co omawialiśmy z naszym zespołem.

Terapia grupowa

„Doktor przyjmuje" to rytuał, którego prekursorem jest Don Price, futurysta pracujący w Atlassian. Jest to metoda, która przede wszystkim pozwoli nam na zrozumienie, jakie problemy ma nasz zespół. Polega ona na tym, że jedna osoba, najczęściej lider, który zna już dobrze organizację i jej struktury oraz cieszy się sporym autorytetem, wciela się w rolę lekarza. Aby całość potraktować z dystansem, może się przebrać za lekarza, mieć przy sobie odpowiednie medyczne gadżety i zakończyć spotkanie wypisaną receptą lub zaleceniami, jakie zespół wypracuje podczas rozmowy.

Sesje tego typu mogą odbywać się cyklicznie, ale nie za często, aby nie doprowadzać do sytuacji gdzie tylko mówimy o tym co nie działa. Mają mieć charakter oczyszczający i pobudzający do zmian, wypracowania nowych zasad i reguł współpracy. Istotny elementem jest także fakt, że każdy ma prawo się wypowiedzieć, a osoby które milczą są angażowane w rozmowę.

Zespołowa księga porażek

Nikt z nas idealny nie jest, każdy popełnia błędy, ważne żebyśmy potrafili z nich wyciągać wnioski i nie popełniali ich powtórnie. W zwinne metody pracy wpisane od początku są regularne refleksje nad naszą pracą. To one są katalizatorem dla rozwoju i osiągania lepszych wyników. Powinniśmy potrafić wytworzyć w zespole kulturę pracy, która pozwala nam bezpiecznie działać, rozwijać się, uczyć się na błędach własnych i kolegów. Techniką, która pomoże nam w zminimalizowaniu sytuacji, w których obwiniamy innych za błędy i kłócimy się o to, dlaczego cele nie zostały zrealizowane, może być zespołowa księga porażek. Możemy ją zrobić wirtualnie lub w wersji „analogowej". Może być jedna dla całego zespołu, a może być też osobna dla każdego członka zespołu. Chodzi o to, by każdy regularnie wpisywał do niej swoje błędy, pomyłki i wnioski, jakie z tej lekcji wyciągnął. Forma może być dowolna, warto

zachęcić, aby nie była to ściana tekstu, a na przykład rysunki, zdjęcia i ciekawe grafiki, które przykują oko. Możemy wykorzystać tu także sposoby na robienie notatek wizualnych. Zespół powinien się dzielić zawartością i umiejętnie rozmawiać. Graficzny sposób jest dużym ułatwieniem, pomaga nam w przeanalizowaniu naszej porażki i ułatwia późniejsze mówienie o niej. Dodatkowo zespół nie skupia się na tym, dlaczego do tej sytuacji doszło, ale na tym, jak uniknąć tego w przyszłości i co można zrobić lepiej.

Narzędzie to pozwoli nam zbudować poczucie bezpieczeństwa w zespole oraz atmosferę, w której pokazujemy, że każdy popełnia błędy i warto o nich dyskutować, by stawać się jeszcze lepszym zespołem. Księga porażek pomoże nam skupić się nad rozwiązaniami problemów i odciągnie nas od zbyt długiego analizowania, dlaczego tak się stało, daje nam możliwość uniknięcia tzw. *'blame game'* (z ang. gra w obwinianie się).

Spalona kłótnia

Jeśli przez pewien czas pracujemy pod dużą presją, zaczyna nam brakować czasu na spokojne rozmowy i zastanowienie się co robić dalej, aby osiągnąć zamierzony efekt, albo pracujemy w zespole, w którym permanentnie unikamy konfliktów, możemy być pewni, że jest to bomba z opóźnionym zapłonem. Prędzej czy później zaczną się problemy, ludzie zaczną się kłócić, dogryzać sobie nawzajem, obarczać się wzajemnie winą za złe wyniki lub inne porażki. W najgorszym wypadku spadnie motywacja do dalszej pracy i ludzie zaczną nam uciekać z zespołu. Idealnie gdybyśmy tej sytuacji zapobiegli jak najwcześniej i byli w stanie nad nią panować zanim dojdzie do eskalacji konfliktu, w której członkowie zespołu zaczynają się poddawać i odchodzić. Jeśli pojawiają nam się dość burzliwe kłótnie obarczone pokładami negatywnych emocji pomocna może być metoda tzw. „Spalonej kłótni".

Polega ona na tym, że osoby, które zaangażowane są w konkretny konflikt zapraszamy do jednego pomieszczenia, przy czym ważne jest, aby zaznaczyć, że celem spotkania jest właśnie rozmowa na temat danej kłótni. Nikt z uczestników nie może się czuć przymuszony do uczestniczenia i powinniśmy podkreślić, że udział jest dobrowolny, jednak ważny z uwagi na chęć jego rozwiązania. Uczestnikom dajemy coś do pisania oraz samoprzylepne karteczki. W pierwszym kroku prosimy każdego o napisanie jak się czuje lub czuł w związku z danym konfliktem, jedno odczucie na jednej karteczce. Potem uczestnicy wieszają je na ścianie, tak aby każdy widział wszystkie wypisane emocje. Po zapoznaniu się z nimi poproś grupę, żeby każdy sam w skupieniu zastanowił się co można zrobić by dany konflikt zostawić za sobą i pójść naprzód. Po chwili refleksji poproś grupę o zdjęcie kartek z emocjami i wrzucenie ich do niszczarki albo ich podarcie na małe kawałki i wrzucenie do jednego pojemnika. Potem możecie wyjść z biura i je wspólnie spalić. Na koniec przypomnij, żeby od teraz zespół patrzył w przyszłość, a nie w przeszłość i omawiany konflikt zostawił za sobą. Sesja ta ma służyć jako oczyszczenie, warto jednak zwrócić szczególną uwagę czy przyniosła ona oczekiwany efekt i czy konflikt nadal gdzieś nie czai się pomiędzy członkami zespołu. Jeśli tak, być może potrzebna jest jeszcze rozmowa.

Lekcja kompromisów

„Kompromisowe suwaki" to technika pomocna w minimalizowaniu konfliktów, które mogą się pojawić w zespole dopiero w przyszłości. W momencie kiedy tworzymy nowy zespół warto pochylić się nad tym narzędziem i zrobić z zespołem spotkanie, podczas którego omówimy w jakich granicach zespół może samodzielnie podejmować decyzje i na co ma wpływ.

Spotkanie ma kilka części i jego celem jest ustalenie, które mierniki są negocjowalne, a które nie. Te, które nie są, będą potem niepodważalne i nie będą podlegały ciągłym dyskusjom, a to pozwoli nam skupić się nad tym na czym realnie mamy wpływ. Na początku spotkania prosimy aby zespół wypracował listę mierników, które mają wpływ na realizację powierzonego mu projektu (np. budżet, czas, ludzie, priorytety, zakres, itd.). Dla każdej kategorii rysujemy osobny pasek, który będzie służył jako suwak, na jednym jego końcu piszemy: „najmniej negocjowalny", a na drugim: „najbardziej negocjowalny". Następnie prosimy, aby zespół za pomocą samoprzylepnych karteczek oznaczył jak bardzo negocjowalne są poszczególne mierniki. Warto przypominać o tym, że nie mogą być wszystkie na tej samej skali. Porównujemy i dyskutujemy o nich, aż do momentu, w którym zespół uzna, że wypracował wszystkie suwaki.

Całość dokumentujemy i od tego momentu pilnujemy, aby rozmawiać o tym, na co mamy wpływ. Jeśli czas projektu był najmniej negocjowalny nie rozmawiajmy o nim, a raczej o tym jak za pomocą suwaków, które były dużo bardziej negocjowane osiągnąć zamierzony cel i efekt. Tego typu spotkanie pomoże nam w unikaniu niepotrzebnych rozmów i sporów w dalszej pracy zespołu, pozwoli nam także zaoszczędzić czas, a nawet uniknąć niepotrzebnych frustracji.

Nie ignoruj słonia w pokoju

Konflikty w zespole będą pojawiać się zawsze. Czasem mogą być bardziej widoczne i otwarte, innym razem czaić się gdzieś po kątach. Najważniejsze, abyśmy jako liderzy byli w stanie pobudzać zespół do szczerych i otwartych rozmów. Od naszych umiejętności obserwatorskich, słuchania i mówienia będzie zależeć jak sprawnie uporamy się z problemami w zespole. Wiedząc o konflikcie, nie możemy się bać o nim rozmawiać, przygotujmy się odpowiednio. Jeśli nagle podczas spotkania zaskakuje nas kłótnia pomiędzy uczestnikami spotkania, a my czujemy, że nie jesteśmy gotowi na uporanie się z nią, spróbujmy ją załagodzić lub zaparkujmy na osobne spotkanie. Bądźmy czujni i uważni, otwarcie pytajmy i uświadamiajmy zespół, że konflikty są czasem potrzebne, aby właśnie ruszyć do przodu. Ze szczególną atencją dbajmy o to by język używany do dialogu był odpowiedni, nie pozwólmy na personalne ataki pomiędzy członkami zespołu. I na koniec, jeśli dostrzegamy problem i widzimy, że wszyscy celowo go omijają, nazwijmy go sami i rozpocznijmy rozmowę o nim. Ignorowanie „słonia w pokoju" nigdy nie przynosi nic dobrego dla zespołu. Warto rozmawiać o problemach, które wszyscy dostrzegamy, ale z jakiegoś powodu nie mamy odwagi ich poruszyć.

Ada Grzenkowicz

Wolontariusz PMI Poland Chapter. Zawodowo Scrum Master i Agile Coach w Nordei. Entuzjastka zwinnego podejścia do zarządzania projektami. Trener i mentor w zakresie zarządzania projektami oraz komunikacji. Z wykształcenia filolog rosyjski i fotograf. W wolnym czasie uwielbia gotować, grać w squasha i czytać książki.

Fot. stock.adobe.com

Project Manager's kaleidoscope

Anna Gambal

Being a Project Manager you need to act in different roles at once depending on many factors in a certain time. Nowadays in the DNA of the PM there is an ability to play and juggle different roles and responsibilities for the success of the project. You as PM need to be a functional or hierarchical manager, sales person, finance manager, change manager, risk manager etc. at once. Sometimes you ought to be a psychologist as well or even play a role of devil's advocate to make sure your team will achieve their deliverables in the boundaries of the project. Sounds like you shall see your projects as if they are pictures in a kaleidoscope to lead your Team to success and bring customer satisfaction - from different angles, in different shades and colors.

Project manager and their interdisciplinary role

Let's get back to the basics of the project management. *"The project manager is the person assigned by the performing organization to lead the team that is responsible for achieving the project objectives."*[1]

In many cases PMs are very focused on the primary goal of the project only and this leadership is concentrated on delivery of the project itself. They are focusing on project goals, progress, operational issues, daily reporting, daily ceremonies or they are just trying to make sure the project is going forward by firefighting as much as possible. Multiple roles of PM and interdisciplinary character of this role make us, PMs, forget or neglect certain aspects of it. Usually this depends mostly on the project situation like – tight deadlines, very demanding clients, lack of resources, very big scope, too much bureaucracy in the organization etc. All of those make our lives harder and make us focus on fighting windmills not consciously managing all aspects of our projects.

Don't forget about different perspectives in the kaleidoscope

*"A **kaleidoscope** is an optical instrument with two or more reflecting surfaces tilted to each other in an angle, so that one or more (parts of) objects on one end of the mirrors are seen as a regular symmetrical pattern when viewed from **the other end**, due to repeated reflection."*[2]

Being a Project Manager you cannot stick just to the basis. You need to remember

about the "other end" of the kaleidoscope and remember about different areas of the project that shall be addressed. In my view there is an art in it, as you attempt to adjust those areas to multiple layers such as the project itself, organizational and environmental factors around as well as the Client expectations and needs.

From my perspective, what I can often observe or I've taken as lessons learned, both junior and senior Project Managers may overlook different aspects in their project fervor of the fight.

First of all, quite an obvious and surprising field – **continuous improvement**.

Delivery focus may put us in the shoes of firefighters, when issues are arising and the Team works hard to solve them we forget about root causes elimination and making sure this is not happening again. Here the learning curve of our Team is helpful but it won't address all needs on the way. Project, to be successful, needs to continuously evolve in the meaning of people and processes as well as product (up to Customer's expectations). Project Manager ought to ensure there is a continuous improvement process embedded in the project mechanics. Great tool for this is retrospective. You identify what works well and what is not working to make sure you and your Team are not repeating wrong patterns. Let the Team vote and include actions till the next retrospective. Do not cancel this ceremony and prioritize other work instead – without that you will be in the same place all the project long. Make sure as well you analyze root causes of the errors made and eliminate them for the future. Possibly your Team would like to forget about the issue that has just been solved, nevertheless don't address only symptoms as the project will not be on the success path.

Another point is to listen to feedback and adjust to that feedback – this will also let you better adjust to Client needs and improve – don't forget the feedback shall be incorporated in your Sprint Review meetings. If you will treat it as status or demo meeting only, you will lose the perspective of the Client and you may land far away from their expectations.

Risk management is a second important point which is overlooked by PMs or performed as a process which is never used in practice of the project. Statistics show that *"Risk management practices are widely used across (...) organizations – 27% say they 'always' use them, while 35% use them 'sometimes'. 3% of surveyed organizations say they 'never' use risk management practices. (PMI)"*[3]. Both *'always'* and *'sometimes'* answer barely summarizes to more than half of organizations surveyed, while 'sometimes' does not mean risks are managed effectively. PMs are very often fighting with the project fire, looking very short term on the goals and deliverables, which is why they are attempting to make the situation better here and now but they forgot those fires can be prevented or mitigated if they try to identify them earlier on and prepare for them.

Dr H. Kerzner in his article is showing very nicely what might cause ignoring of potential problem: *"Knowing about a problem and not addressing it can be seen as a 'kiss of death' by the sponsor to the point where the project may be subject to termination."*[4] Lack of risk management is like knowing that something may happen and that it can have a really big impact on the project and not trying to manage it. You as PM shall remember about this important knowledge area and process. Identify risks, plan risk management, embed it into your project management processes, plan risk responses and breathe life into that process so that the Team is part of it. Do not let your risk management be just a risk register which is never updated during the project lifecycle.

Stakeholder and expectation management are two processes which are obvious and known possibly for all Project Managers. Have you reflected how you address them in your projects?

"Poor stakeholder-project manager alignment is a big cause of project failure. Only 55% of people involved in projects – team leaders and project managers – feel that the project's business objectives are clear to them. More than 80% also feel that the requirements process doesn't articulate the needs of the business. And when the project is wrapped up, only 23% of respondents say that project managers and stakeholders are in agreement when a project is done. (Geneca)"[3]

PMs in many cases limit themselves to identify and manage stakeholders who are the closest to the project. For instance, working with the Product Owner on the Client side they focus only on this person and forget about other stakeholders whom the project is interacting with and who may have a significant impact on the overall satisfaction form the project result. You can think about different persons – so called "Business", where the product of the project will be serving certain business people in the organization or you can think about the managers of your Product Owner or Client's IT Department etc. Those examples should already ring you a bell and show you how much you can be wrong not caring about those guys expectations or influences wider.

People management – this area is associated with line manager responsibilities. In projectized structures this is a more visible field of responsibility – PMs shall generally care about their people as a rule of thumb and have to play a role of manager who supports their development, goals setting, gives feedback or makes sure people are feeling appreciated as well as feel good in the organization and the project. Is this so obvious? In many cases no, as PM being totally focused on project delivery, current performance, metrics, results may put that area somewhere on the back side, which may be really dangerous for the project and the organization leading to dissatisfied or burned out Teams. There is also the perspective of PMs who are in matrix organizations, where their Team members are just "borrowed" for the projects – here the motivation of individuals plays a key role so people management aspect sounds even more important for project results.

Maybe you think this is black and white view but I hope it will lead you to reflect on whether you are saying 'thank you' for a good job and asking your Teammates in which areas they would like to develop themselves and have more frequent one-on-ones to understand 'how is it going?' in general.

Being a psychologist in the project – managing projects is working with people and their psychological side as well as handling emotions. Talking with people you work with, knowing something more about them, letting them integrate together even by small talks, short coffee meetings or some off work integrational activities will help the project to be effective and make people feel that they are working in a nice environment with great people around. PMs may just underestimate the power of integration of the Team, sometimes they need to balance be-

Fot. Lukas z Pexels

tween profitability and team buildings but always they can try to find creative ways to do that – especially in our current virtual times.

Longer term planning horizon – delivery focus may keep us in a very short term planning horizon, especially if you think agile and you focus with your Team on the next two Sprints, nevertheless you cannot forget about the bigger picture and strategic / long term horizon. In case you'll be looking only on your current contract with the Client and focusing only on it you may find yourself in the situation where the prolongation of the contract will be missed. Another possible result is that you will need to release the Team because preparation of the contract or budgeting process on the Client side takes very long – does it sound serious enough to ensure you take a look broader than two Sprints ahead? Obviously details of planning should be adjusted to the planning horizon but still actions shall be taken. In many cases PMs are too much into current operational delivery that are forgetting about this super important aspect of planning.

Playing a bit of a sales representative role – You possibly heard about upselling and cross selling and you also think this is the task for a sales person – actually not only. The practice shows that you, as the PM, are the closest to the Client and you know very well where additional needs may appear. Your main source of this information may be your Team. Listen carefully and grab opportunities. Once you are working with external Clients think about your account development plan. Plan actions that will let your Teams grow. Sometimes there are opportunities that will be really lucrative for both – your Client that will get a very decent level of delivery and your organization in terms of profit.

Next aspect that may be put by PMs somewhere aside is thinking as a **finance person** and balancing that with aspects such as people satisfaction, project quality, organizational requirements, profitability required, project goals, customer satisfaction and many more... This one sounds very complex and it is because you deal with projects, people, processes and there is one more P – PROFITABILITY – that is required by your organization. Being focused blindly on it may lead you to loss of people, lack of proper quality and finally loss of your Client. This is where art of management appears again, where you need to balance and maneuver between all those priorities. There is yet another aspect of being a finance person and managing finance properly – do you like administrative processes? I bet the answer is no, but guess what? – you have to be super careful and super cautious with the numbers. Lack of proper focus on tracking finance of your project may lead you as well to big troubles. Think about points like: is your Team reporting hours diligently? Are the figures form reporting systems aligned with the invoices? Have you forecasted costs well for next period? Those questions shall appear in your head at minimum to effectively manage costs and budgets.

Those and many more

There are many more areas which PM may neglect or overlook being really focused on daily delivery only. You can also consider:

- being a change agent – treating a change as positive but in organized manner,
- communication aspects – making sure everybody is aligned about current state of the project,
- planning activities that may be done only really briefly or focusing on too many details on the other hand or
- neglecting organizational factors that are influencing the project etc.

I bet as many PMs as many additional points that can be added to the list.

You may then ask – how to use that kaleidoscope of PM? So many views, so many angles and so many topics to address. In my view receipt is simple and very complicated at once – keep the balance and adjust to what surrounds you. This golden rule is the hardest to be achieved for humans in every aspect of life but you can always try to be as close to the balance as possible. If I am to advice, that would be: think creatively, learn to operate within colors and angles of the project and people, think out of the box and use the best practices as well as be flexible and adjust to changes.

Sources:
1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth Edition*
2. https://en.wikipedia.org/wiki/Kaleidoscope
3. https://www.workamajig.com/blog/project-management-statistics
4. https://www.linkedin.com/pulse/twenty-common-mistakes-made-new-inexperienced-project-kerzner

Anna Gambal

Certified Project Manager leading complex cross functional projects within business environments. Managing projects within IT, Innovation and Transformation, HR domains with focus on improvements, system implementations, transitions, integrations/ splits (M&A) as well as Go-To-Market. After work traveler looking for undiscovered and surprising places in Europe as well as all over the world. Amateur of macro photography, who likes listening to good music and interesting audiobooks. Usually, looking for perfection in the world around.

Fot. stock.adobe.com

PMO – więzień Azkabanu czy żołnierz na poligonie?

Justyna Kosmalska

Termin PMO został odmieniony już chyba przez wszystkie przypadki i choć na ten temat powiedziano już dużo, wciąż jednak dla wielu organizacji wydaje się on być zupełnie odległy.

Ale od początku... Zagadnienie PMO (*Project Management Office*), ma już pewną historię, jednak wciąż ewoluuje i wymaga ciągłych zmian. Funkcjonowanie w środowisku VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) determinuje konieczność stałego uczenia się organizacji, obserwowania otoczenia i dostosowywania do aktualnych warunków w odniesieniu ogólnym do strategii firmy, ale również jej poszczególnych obszarów. Podobnie z PMO, na które nie ma jednej uniwersalnej recepty. Ważne jest tu obserwowanie wszelkich występujących zależności lub zmiennych wpływających na skuteczność, sprawność jego działania, a tym samym działania całej organizacji, zwłaszcza w świetle powszechnie obecnego zarządzania projektowego w każdym już aspekcie życia i pracy.

Obserwując zmagania organizacji ze światem project managementu można zauważyć duże zróżnicowanie zarówno w podejściach, stosowanych rozwiązaniach, ale też widoczną dysproporcję w stopniu zrozumienia samej idei Project Management Office.

Można na tej podstawie śmiało wnioskować, że obecność PMO prawidłowo pełniącego swoje funkcje może stanowić klucz do rozwoju organizacji. Z drugiej strony, wcielając się w struktury organizacji projektowej warto zastanowić się, czy samo istnienie tej jednostki, niezależnie od kształtu i formy działalności, stanowi gwarant powodzenia bez względu na jego sposób kierowania i efektywność. Organizacja stojąca u progu złożonego procesu wdrażania struktur typu PMO powinna zadać sobie pytania:

- W jaki sposób PMO może oddziaływać na **sprawność realizacji projektów** w mojej organizacji?
- Co wpłynie na poprawę **efektywności zarządzania projektami** w kontekście sposobu funkcjonowania PMO?
- Jakie są **determinanty skuteczności PMO** (umiejscowienie w strukturze, umocowanie, zakres i charakter pełnionych obowiązków, cele jakie ma spełniać)?
- Czy PMO stanowi **gwarancję sprawności i skuteczności zarządzania projektami** w organizacji?

Odpowiedź na ostatnie z pytań stanowi swego rodzaju prowokację do podjęcia dyskusji z powszechnym przekonaniem, że powołanie „stróża projektów" jest lekiem na całe zło, rozwiązującym wszystkie problemy. W wielu organizacjach panuje przekonanie, graniczące z pewnością, że skoro powołaliśmy PMO, to powinniśmy mieć rozwiązania dostarczane na talerzu i jesteśmy już tak dojrzali, że nie musimy się w tym kierunku rozwijać. Rzeczywistość jednak nie wygląda tak kolorowo, a przedstawione podejście to pierwszy krok do projektowej zguby.

Jak zatem powinna wyglądać droga organizacji aspirującej do uformowania sprawnego i efektywnego „ekosystemu" zarządzania projektami?

Czysta teoria i założenia koncepcyjne jakie możemy znaleźć w literaturze dają jasny obraz przesłanek, jakie powinny przyświecać tworzeniu PMO i co taka zmiana może za sobą przynieść. Niejednokrotnie w zderzeniu z rzeczywistością realia są jednak zupełnie odmienne od założeń. Cały proces przypomina drogę tytułowego żołnierza przez pole minowe lub bezskuteczne próby wyswobodzenia z korporacyjnego Azkabanu hierarchii i ograniczeń. Jako przykład może posłużyć *case study* jednej z zaprzyjaźnionych organizacji.

„Chcieliśmy dobrze, a wyszło jak zwykle..."

Jedna z wiodących marek branży retail tworzy międzynarodową sieć handlową, a w związku z rozproszonym profilem działalności koniecznym jest zapewnienie sprawnego działania łańcucha dostaw. Wraz ze wzrostem liczby rozpoczynanych jednocześnie projektów, dążąc do szybkiego wzrostu wartości spółki, zarząd podjął decyzję o powołaniu organu wspomagającego zarządzanie projektami.

Był to moment dużych zmian organizacyjnych, w związku z czym wraz ze zmianą struktury właścicielskiej i nową strategią rozwoju podjęto decyzję o powołaniu jednostki odpowiedzialnej za koordynację procesu, czyli wczesnego stadium biura zarządzania projektami. Do pełnienia tej funkcji delegowany został ekspert w zakresie ciągłego doskonalenia i restrukturyzacji. Zakres powierzonych mu obowiązków obejmował opracowywanie projektów strategicznych, kluczowych dla realizacji obranej na kolejne lata ścieżki rozwoju firmy, nadzór nad nimi i doradztwo organom zarządczym od strony metodologicznej. Z założenia miała to być jednostka o charakterze doradczym, wyodrębniona w strukturze organizacyjnej ponad poziom prezesa. W praktyce jednak na drodze dość swobodnego umocowania pozycji prezesa przez fundusz i delegowaniu mu dużej decyzyjności i swobody, poziom PMO został sprowadzony do roli wsparcia merytorycznego zarządu bez nadania należnego mu umocowania decyzyjnego.

W ciągu roku utworzono czteroosobowy zespół złożony z trojga analityków i szefa PMO, wyodrębniony jako osobny dział w strukturze, z systemem raportowania do zarządu. Co do zasady zadania mu powierzone miały opierać się na przygotowywaniu analiz biznesowych zarówno dla projektów strategicznych, jak i pozostałych departamentowych, realizowanych z poziomu całej organizacji oraz wsparcie metodologiczne i merytoryczne.

W praktyce na przestrzeni kolejnych dwóch lat, działalność PMO ograniczona została do raportowania z przeprowadzanych spotkań, dostarczania prezentacji dla kadry zarządczej i opracowywania szablonów bieżącej dokumentacji, pomijając zupełnie aspekt rozwoju kultury projektowej czy kształcenia metodologicznego organizacji. Finalnie po niespełna trzech latach PMO zostało rozwiązane, a problemy adresowane w momencie jego powoływania pozostały aktualne do dziś.

Ta krótka historia pokazuje jak drzemiący potencjał, źle lub wcale niewykorzystany, może nie generować zakładanych wartości lub wręcz pogłębiać problemy, do których zostało powołane PMO, a które nie zostały rozwiązane przez złą jego implementację.

Na tej podstawie wyłania się pięć subiektywnie najgorszych pułapek, które zignorowane mogą z góry skazać PMO na porażkę:

1. Działanie „obok" organizacji

Niedopasowanie formy działania PMO do potrzeb organizacji prowadzi do niewykorzystania jego potencjału i braku osiągania zakładanej efektywności z realizowanych przedsięwzięć. Spojrzenie w głąb procesów, zdefiniowanie celów, a przede wszystkim obszarów, które wymagają wsparcia daje możliwość dobrania kształtu i zestawu funkcji najbardziej optymalnego dla danej organizacji.

2. Ilość, a nie jakość

Poziom dostarczanych usług przez PMO uzależniony jest od stylu kierowania i kompetencji członków PMO, dlatego kluczowym jest opracowanie zestawu kompetencji niezbędnych dla realizacji zakładanych rezultatów i na ich podstawie odpowiedni dobór członków zespołu.

3. Brak integracji z wizją

Brak powiązania ról i odpowiedzialności PMO ze strategią biznesową organizacji nie pozwala na optymalne realizowanie projektów dla osiągnięcia zakładanych celów biznesowych. PMO powinno stanowić orędownika głównej drogi rozwoju firmy, a jego zadania w finalnym rozrachunku być ukierunkowane na realizację globalnej strategii poprzez wszystkie podejmowanie działania.

4. Turbulentne środowisko

Zmiany w strukturze organizacyjnej jak i bliższym i dalszym otoczeniu stanowią bezpośrednią przeszkodę dla spójnego prowadzenia i rozwoju PMO. Zwinne podejście, nieustanne obserwowanie i bieżące reagowanie na zmiany powinno być stałym elementem pracy PMO, by nie zostać w tyle dostarczając nieaktualnych (a tym samym nie generujące wartości) aktywności.

5. Centralizacja i mikrozarządzanie

Styl podejmowania decyzji w organizacji determinuje zakres funkcjonalności biura zarządzania projektami i może stanowić barierę w realizacji przypisanych mu zadań. Brak skłonności do delegowania uprawnień i decyzyjności dla członków PMO znacząco ogranicza pole do działania i nie pozwala na swobodne kreowanie kultury i rozwijanie dojrzałości projektowej organizacji.

Nigdy nie jest za późno?

Obszar project managementu w polskich organizacjach rozwija się bardzo dynamicznie i sukcesywnie ulega zmianom. Mimo to wciąż wiele z nich ma opór przed zainwestowaniem w solidne podstawy w postaci prężnie działającego PMO, dla maksymalnych wyników. Nasuwa się pytanie czy organizacje jeszcze nie dojrzały do tego by traktować zarządzanie projektami jako narzędzie do realizacji wizji czy może przegapiły moment wypracowania dobrych praktyk, skupione na „bieżączce" dla osiągania szybkich zysków? W konsekwencji muszą rekompensować niedoskonałości lub brak PMO, próbując nadążać za nadchodzącą wielkimi krokami transformacją w kierunku *Transition Management Office*. Jaka będzie przyszłość PMO? Zwłaszcza w kontekście bieżącej sytuacji świata i gospodarki w pandemii COVID-19, które stawia przed PMO ogrom wyzwań w związku z koniecznością nierzadko przeorganizowania procesów wewnętrznych, struktur czy zupełnej zmiany modelu biznesowego. To pytanie powinno wybrzmieć w świadomości każdej organizacji dążącej do rozwoju dojrzałości projektowej.

Justyna Kosmalska

Project Manager w branży retail, z doświadczeniem w realizacji projektów inwestycyjnych i rozwojowych. Pasjonatka zarządzania projektami, propagator ciągłego doskonalenia, rozwoju dojrzałości projektowej, PMO i kultury project management w organizacjach. Entuzjastka elastycznego podejścia do biznesu, kwestionuje status quo stale szukając obszarów do optymalizacji. Lean Six Sigma Black Belt. Lider Obszaru Edukacji PMI Poland Chapter Warsaw Branch. Miłośniczka morza i trójmiejskich plaż.

Fot. Antonio Nieto-Rodriguez private archives

Projects – the greatest disruption of the 21st century!

Interview with Antonio Nieto-Rodriguez, co-founder of the Strategy Implementation Institute and former Chairman of the PMI, conducted by Agnieszka Krogulec

Antonio, thank you very much for accepting my invitation to the interview. You are the world's leading champion in project management and strategy implementation. You do a lot in promoting the project management skills around the world, especially within senior management to show it's crucial to manage projects in the right way. Could you highlight the key moments, key steps in your career which led you to your present position?

It's a pleasure to be here with PMI Poland which I have very good memories of when I was there a few years ago. I love what you are doing, your team, the volunteers, so thank you for the opportunity to share a bit about my views. To answer your question, the highlights of my career – they were failures and maybe that's what made me just fight harder to get what I wanted or the message that I wanted to share. I think that one big point or step in my career was when I was working for a very large consulting company and they did not appreciate project management. They thought everybody would do project management. It's not strategic or something very important for a consulting firm to advise, so they fired me after 10 years. It made me wonder if project management was an area I could develop or focus on or just maybe go to a more traditional career in marketing, sales, finance. I think many of the listeners probably have that wondering – I should stay as a Project Manager or I should move into a more stable and defined career path. That happened in 2005 and I decided that I need to find a way to show senior executives that what they did to me was wrong. Why do they think that project management is tactical, engineering, is about IT but not strategic? I spent a lot of time researching, I went to the banking and it collapsed, so another big failure, but it was a great opportunity to learn about the risks in big projects. I think that was another step in my career and my goal has always been in line with my thinking of improving project management. It is in line with making people aware of the importance of projects and is about influencing senior leaders, academic and business. So, that's a bit of my career, I worked in finance, banking, consulting, pharma and always around PMOs, portfolio management, project management. It is something that I really enjoy.

You talk a lot about project economy and it seems to have been a real buzzword of recent years. You have even spoken on this phenomenon as the new management paradigm and The Project Revolution. Could you please describe what it means for you and for us?

I have written about the project economy concept for the first time in 2017 and I thought that there was something big happening here that people weren't talking about and I realized that we were shifting the way the work is being carried out in the companies.

I did the research for one of my books *The Project Revolution* and it was clearly showing

that at least half of the workforce in organisations is working project-based and there may have a fixed role in the day-to-day but they are also doing part-time projects and this trend is just accelerating. So what I mean with the project economy is that the type of work that we are going to do in the future is mostly project-based because it's more agile, more flexible, it's about diversity. Now, with working at home, it's even better because we work in projects.

The other part is that the day-to-day activities are going to be done by Artificial Intelligence and robotics. Of course, it happens now for example in banking, they are mostly IT companies, there is a lot of automation, fintech and blockchain, so there are not many people doing the day-to-day activities. Most of the people work in projects or agile teams, so I think that's what I mean with the project economy. The other big important point is whenever there is a big crisis, you see a lot of projects coming into the recovery of businesses, organizations or societies. So we can expect a massive amount of projects which will need a massive amount of project leaders to get us through the crisis, so there are a macro and a micro view.

Ok, so projects are everywhere. Can we say that the Project Revolution will only bring benefits? Do you see any negative aspects or any threats for you and for us?

Despite these positive trends towards the projects world, if we don't change, if we – the PM's of today – don't adapt, evolve and learn how to use technology, we are going to be considered as old-fashioned and soon be taken over by modern processes of Artificial Intelligence. We need to evolve fast into other areas, not the traditional project management. I am always a bit stressed because I don't see that sense of urgency in the PMI or the PM world that we really need to adapt, we cannot fail. When you look at any statistics around project success, they're very poor. It's about 20-30% of the project cases succeed, this is unacceptable. It is not just the Project Managers fault, but I think that we can influence much more and do a better job in different stages of the project to make project success higher. We need to adapt fast if we want to be the key players in the new world. As an example of my vision, every company that I worked for or advised or researched, they had a Chief Operating Officer. He was like the number two or three in the company and that was a fundamental role because operations were the main part of the business 10, 20, 30, 40 years ago – we had to be very efficient. But now, in the project economy, that role does not exist anymore. We don't need Chief Operating Officers, we need Chief Project Officers.

You mentioned Artificial Intelligence and about the connections with projects, what about the future of Project Managers? What will be the function, the role of Project Managers in the future and what skills he or she needs? And the most important is how can today's leaders or the project leaders prepare for it?

I guess most of the people reading the interview know that in project management we talk about the project life cycle. You start with the initiation, then you do the planning, execution and monitoring and then you have the handover, closure. That is what we have been focusing on in project management for the last 50 years. That project life cycle will be completely impacted. 80% of what we do today is going to disappear or be done by Artificial Intelligence, which is massive, but it makes sense when you think about what Artificial Intelligence does. It does repetitive, manual things and reporting on which we spend a lot of time – chasing for data to have accurate reports. That's going to disappear. So where is the future of project management? What skills do we need to develop? What happened before a project? Innovation? Iteration? Why have we never thought about it? Why don't we care about innovation? It is not covered and that's for me something very upsetting. We have to focus on innovation, it is going to be a big field for us. We have to play a role in Design Thinking. One of the reasons why many projects fail is because they start too early. We take an idea and tomorrow we start the project. You can never make a project when the idea is too early, but we do that.

Yes, especially in the big corporations – we do not have time to think too much.

We don't have time! One project that fascinates me is the first iPhone. The idea was shared by Steve Jobs in 2001. They said, let us not launch the project now, the idea is great, but let us do it in 2004. It took them three years of innovation, of prototyping, of Design Thinking, of narrowing down the number of prototypes and ideas, building the knowledge to give on to have a proper project. So I think the innovation is key. Secondly, what happens with the project we do not care about? Let us hand it over, whatever it is, but we do not care. We just deliver this machine, a bridge, an app, who cares, if it sells or not. That is wrong. We need to play a big role in what happens with the project. Again, it's very frustrating for me – why in our methodologies we don't care about what is going to happen after we do the project? There is nobody more knowledgeable about your project than you. And why do you need to drop it, when you start running it? We need to move in some cases to the next level.

And the last thing, benefits. Benefits are a line that comes when you handover in your project life cycle. We do not care about the benefits, we care about deliverables, time and cost, we manage the scope and that's it. When we do a bit of benefits management – it's the most important thing. If your project delivers benefit, time and cost maybe are not so important. Some of the best projects ever were late, over budget, but over time they delivered much more than what they cost. Today our plans show the deliverables, the milestones. I think the plans of the future should just tell you about benefits. When you are going to achieve that, don't tell me about the deliverables – I am the customer or the stakeholder and I want the benefits, I do not care about the deliverables.

Just to summarize, you have just focused on three main areas: innovation, focus on the results of the projects, not only on the project itself and benefits.

You are the author and you have outlined the guiding principles of the project economy in the document which is called *Project Manifesto*. What is the aim of this document? What is the correlation with the famous *Agile Manifesto*?

Well, it's part of that goal to make everybody aware of the importance of projects. Going back to the previous question, one of the biggest mistakes that we have done in the project management is that we said – this methodology is applicable to all the projects and you need to have all these phases and templates for all the types of projects. That was very wrong. Then came Agile and that is waterfall or Agile. We did it wrong. It's not one or the other. I think the Project Manager of the future will use Agile, will use the traditional project management, will use Six Sigma, sometimes will use programme management. There is a big mistake in our

Fot. PMI Leadership Institute-EMEA

way of educating and talking about projects. There's no one methodology for every project.

Backing to your question on the *Project Manifesto*, there have been projects forever, there are millions of projects but why don't we have a *Project Manifesto*? PMI has 600,000 members, we have also northern associations, so in total, we have maybe 2-3 million people working in projects but we don't have a Manifesto to share, not with us, but to share with the people, the leaders, the communities. Projects are important, this is how we built our prosperity and how we make a change. I copied the concept of this Manifesto, but what I proposed, it's a bit higher level.

I think that was one of the reasons why Agile was so popular – because they built the Manifesto and we don't have the Manifesto. I don't intend to be the sole writer, it is going to be co-created with bigger communities of people. I would like to seek endorsement from relevant people and the PMI community somewhere next year.

You have spread the idea that the most significant disruption of the 21st century is how the organizations and countries will be managed – through projects. You rank this phenomenon as even higher than technology, artificial intelligence or big data. This is a huge revolution in thinking! But are those changes truly revolutionary or maybe they have more evolutionary character?

I'm trying to be very provocative because people need to be shocked, they need to think outside the box. Over the past 80 years, the world has been driven by efficiency, meaning that most of the management concepts were how can we do our work, how can we run our organization faster, cheaper, with fewer resources, with automation, Six Sigma and ERP.

So that is what I called the world driven by efficiency. That's how the organizations organize themselves, by hierarchical structures. That's why in universities you train people to become an expert in one thing – marketing, finance, that's why strategies were lasting six to nine years because we were quite a stable world. It was all about efficiency, but it has been changed. The Covid-19 has just accelerated it, but I already started talking about the project economy two or three years ago. We are going toward the world which is driven by change. Nothing that you were using in the past works now. In the new world driven by change, we have self-managed agile teams, very flat project-based organizations. The PMO will be very different too, forget about the one we know today. The skills that we need are very different. I talked a lot about the generalists, which is great for us – PM's – we can work with different teams, we need to evolve. Your strategy is no longer valid seven or nine years, no industry has such a strategy. From the human perspective, we are human beings, we need stability around tasks to deliver, to perform. We want to feel safe, it means not changing too much and not having too much distraction. This is how the brain works. But no one puts the humans in situations where there's no stability. We don't know what's going to happen in one week. I think there is an evolution in humans and that we look at humans differently. Now humans have to work in change, it's not what we were used to. To sum up, we are moving from the world driven by efficiency, stability, structure to a world driven by change, projects, adaptation and flexibility. And everything we believe in the past has to change.

In terms of the stability and what we have around this Covid-19 situation, will Covid change the way we plan and deliver projects? Did Covid affect your work apart from not being able to travel?

Covid has caused a massive move – people who were not used to working in projects so much have moved to project-based work, so that's good. The second thing, there is more focus on communication. When we were doing projects in the past, we had weekly team meetings and even updates because there was a lot of informal communication throughout the days. We hadn't much more dialogue about the project deliverables or the scope, or the benefits assuming that everybody knew. That's not the case anymore and I think we're doing that better today. We have much more communication so I think we're moving slowly into more empathy, more soft skills, we're focusing more on the softer side of projects, on intangibles of projects we cannot see and touch. It's a good movement for project management, we just need to learn to adapt.

So I think there is an opportunity for us to move towards what we were talking about before. Thanks to the intangibles and then bigger benefits, we have better communication, more buy-in, less resistance for change. So I'm very positive around although this is not a nice situation around, we're going through but it's going to define new ways of working and a much project-based one.

I'm also thinking about the changes for PMI because we are both volunteers and we love this organization. And you are the former Chairman of the PMI, thus you know the organization inside out. Could you please tell us what the biggest challenges for PMI for the next decade are?

I think PMI has something special that you don't see in many companies, which is the volunteers and the communities that we have, they are so solid, so strong. I think that's something that has a magic formula

Fot. Peter Drucker Forum 2019

for keeping the organization through difficult times. So for me, that's kind of the backbone of the PMI, the volunteers that are working in passion, dedicating their time. But then, you become an organization like the others, you try to have structure and hierarchies. PMI has to evolve faster and need to become something a bit more modern in the way we see other companies adopting. You would be amazed by how difficult it is to change PMI. It's about spreading the importance of change but actually, there's quite a resistance with the PMI, not just with bosses, but also from the chapters and members. We need to learn to become more agile, as we talk. We need to explore and experiment and adapt our products and services and go for market towards the new reality. I think we have completely missed agile. We cannot afford that anymore, we need to be shaping the future of competencies in organizations and influencing senior leaders. There are so many bright people, actually, I don't see any community with so many bright people, who are smart, who think, have work and experience. But somehow that's not projected around or it's not projected with the power it could be. PMI will survive for sure but we do want to make it like a leading place to be.

Do you have an idea for your next book or for the next concept for project management?

Well, I am not like a book writer, it's just a very painful process. But the good news is that everyone can write a book. You don't need to be a guru or professor, it's enough if you have an idea or something to share. Nowadays, you don't even need the publisher. It's a painful process but it gives you the clarity about what you want to share and bring some concepts and examples because you need to do a bit of research.

Last year I published two books just because people came to me, so I had to work on the *Project Revolution*, which is about the project economy and simplification of project management. I think that's one of my biggest areas. I need to make project management simple and I want to make project management not for the PM's but for the 95% of people who are occasional Project Managers, for the sponsors.

Then Penguin, a well-known publisher whose things you can meet at the airport, came to me. They were launching a new business series and one of the main books was about project management. I couldn't refuse, but after writing two books last year, I said "no more books in 5 years." But then, Harvard Business Review (HBR) offered me cooperation. They wanted to renew their HBR project management handbook. It was published ten years ago, it's very old-fashioned and again, I couldn't say no. So I am writing the HBR project management handbook, it will be published next year and it's again back on the simplification.

I am also working on the second edition of the project canvas – to simplify project management. So, more focus on simplification, more focus on the project economy, more focus on senior leaders. But I think Project Managers can learn, we have been trained to be very technical and use technical walls and focus on time, cost, deliverables, but we need to learn to talk about the benefits. We need to learn why we do a project, not because there's a nice return on investment but because we're changing the world and that's nobody tells us to tell. That's my big project, it's not easy, but it needs to be done.

Thank you very much Antonio for your time today and a very interesting interview. Good luck with your plans, keep safe and healthy!

Ready for more? Check out the full version recorded interview on our social media that will be published soon. Stay tuned!

Fot. PMI

Antonio Nieto-Rodriguez

Antonio Nieto-Rodriguez is a leading expert in project management and strategy implementation, recognized by Thinkers50 with the prestigious award "Ideas into Practice".
He is the creator of concepts like *The Project Economy* and the *Project Manifesto*.
Former Chairman of the PMI, co-founder of the Strategy Implementation Institute and the global movement Brightline. Antonio has held executive PMO positions at PwC, BNP Paribas and GSK. He is the author of Lead Successful Projects, The Project Revolution and The Focused Organization. He has been teaching project management for more than a decade to senior executives at Duke CE, Skolkovo, Solvay Business School, and Vlerick. He is an Economist, has an MBA from London Business School and Insead's IDP. He is a member of Marshall Goldsmith 100 coaches.

Mark Lines spoke at the Dubai International Project Management Forum in December 2019.

Scrum is wonderful, it is just not enough

Interview with Mark Lines, Vice-President of PMI and co-creator of Disciplined Agile, conducted by Dominika Kantorowicz

Mark, let's start from the basics. What is Disciplined Agile? If this is not a framework, nor methodology, how can we name it? Where did it come from?

Disciplined Agile began in around 2009 when the co-creator – Scott Ambler – was the Chief methodologist of Agile and Lean for IBM worldwide. He recognized that we needed something more robust than just Scrum to deliver complex, enterprise initiatives using agile. Scrum is described by a 19-page guide. While Scrum is wonderful, it is just not enough. So Scott asked me for help and together we decided to pull together supplemental practices from all the different methods and frameworks and bring them together into one cohesive library of practices and strategies, as well as fit-for-context advice for which ones make sense in different situations. We need to recognize that there is not just one agile process that suits all situations. If you're building a simple website, you don't need to do much in the way of requirements. You can even simply diagram everything on the whiteboard if you are co-located. But if you're building software for medical devices that people's lives depend on, you will have to take a much more formal approach to how you deliver your products using Agile. In the beginning we described DA as a "process decision framework" but people didn't understand what we meant. What resonates better is describing DA as a "toolkit" of practices and strategies, you can select the techniques that make sense for you. To summarize, using the DA toolkit you can customize an agile way of working for any situation.

Could you briefly introduce us DA principles? Do any of them seem particularly important to you?

Disciplined Agile principles are near to our hearts. You might have heard about the Agile Manifesto that was written in 2001. We need to recognize that this is almost 20 years old now and maybe there's a better way to frame the Disciplined Agile Manifesto. We describe the DA mindset in terms of principles, promises, and guidelines.

One of my favourite principles is "be awesome". It means that if you do Agile properly, everybody should be happier because you're focusing on high-value work and not doing things that don't add value. This makes us more productive, things get done quicker, and this increases our joy. When properly done, everybody in the organization should be happier using Agile techniques. This joy translates into projects that are delivered on time and within the budget, the risk is lower, customers are delighted and collectively that's what "being awesome" means.

My other favourite principle is that "context counts". The way you do Agile will differ in different situations, it varies in small and large teams, and for example, in regulatory environments versus startups. The DA toolkit is what helps you to customize a way of working that makes sense for you.

Another principle is that "choice is good". We don't have just one way of doing things, we have many of them. It's good to have choices. Many methods and frameworks out there are very prescriptive, they say this is the way you have to do things. A wonderful thing about DA is that we believe that choice is good. A related principle of DA is to "be pragmatic". Pragmatism means that we do the best we can in the situation that we face. In some situations that may mean that we don't do agile "by the book". And that's ok. Be as agile as we can be, but we recognize that in an enterprise we have to do things that aren't agile in the interest of the larger good. This is part of the "discipline" in DA. So we do what makes sense for us, not blindly following prescriptive guidance of any particular method.

What are the primary roles on Disciplined Agile delivery teams?

A key role, very similar to Scrum, is the Team Lead, what Scrum calls Scrum Master. It doesn't matter what you call it – Scrum Master, Team Lead or Agile Project Manager. It's just a role, not the job title. We also have a Product Owner, which also comes from Scrum. The Product Owner represents the business and conveys the requirements from the business to the team. He also helps set priorities. In DA we also have a unique role – an Architecture Owner who you can think of as the technical lead of the team.

One of the principles that I didn't mention is "enterprise awareness". It means that teams don't work in isolation, we have to work with other Agile teams and other business units. Therefore it's good to make sure that everybody works together effectively. An example of applying enterprise awareness is having an Architecture Owner who understands the enterprise technical direction and makes sure that if there are any guidelines, standards that need to be followed, the team follows those standards. We also have the Team Member role. We don't have business analysts, testers and developers as specific roles because, in the most effective Agile teams, everyone does what needs to get done irrespective of their formal role or job title. However, DA recognizes that you may also need some specialists, like user experience specialist or database specialist particularly in more complex initiatives to assist part or full time. We refer to these as supplemental, optional roles.

What type and size of an organization is the best to implement DA? Does the organization with no prior experience in Agile methods or frameworks can implement DA?

One of the great advantages of DA is its adaptability. It can be used in any size organization, any industry, any size and type of team. Even if you are a start-up with a four-person Scrum team, that team can still benefit from learning about the tools and techniques inside the DA toolkit to help you be more effective with Scrum. At the other end of the spectrum are the very large companies, for example a large UK-based company has over 1200 teams that use techniques from the DA toolkit. They use DA to increase the effectiveness of their teams around the world using methods like SAFe, LeSS, Lean, and Scrum. So, the size of the organization does not matter.

In turn, do you need to have Agile experience? No, you don't have to. When you take a DA workshop or certification, you can take the one that matches your understanding and knowledge of Agile. Our Disciplined Agile Scrum Master (DASM) certification assumes that you don't know Agile at all so we cover the basics of Agile, Lean and also basics of the DA toolkit. This certification goes far beyond "basic Scrum" and is a great place to start your agile learning journey.

What should be the best way to implement DA? Do we have any prescriptive steps that we need to follow?

What we would recommend first and foremost is investing in the right education. Unfortunately, a typical Agile certification is a two-day program that only teaches you about one specific method and it doesn't teach you how to use it effectively. It just teaches you structurally what it is and that just simply isn't enough to get the job done. What distinguishes the PMI certifications is that you can learn about all different kinds of Agile techniques and they're backed by significant bodies of knowledge as well as challenging tests to help you apply the material learned during the trainings. This will help make you more flexible in applying Agile in a way that works best for you. So start with the right kind of education. What we see in many cases is that after somebody takes a course on DA, they may choose to get the assistance of a Discipline Agile partner – a consultant partner – who provides coaching services to help them adopt these ideas. So that's the pattern we recommend – the education combined with coaching or help from somebody who's done

Mark Lines spoke about Disciplined Agile strategies for optimizing your way of working at the PMI Global Conference 2019 in Philadelphia, Penn.

Mark Lines spoke about Disciplined Agile strategies for optimizing your way of working at the PMI Global Conference 2019 in Philadelphia, Penn.

some kind of Agile but ideally is experienced using Disciplined Agile.

A fundamental philosophy of Agile is that teams should own their own process, or as we say in DA – teams should choose their way of working (WoW). We also say that there are no "best practices", rather every practice has tradeoffs and works well in some situations and poorly in others. Given all of this, how can a team choose its WoW?

We do say that organizations that are truly successful with Agile aren't successful due to copying other particular methods or frameworks. What makes them successful is that even though they may start this way, then they learn how to optimize, how to use it based on their unique situation. One of the beautiful things about Agile is that it has process improvement built into it and often teams use a technique called a retrospective where they periodically review where they didn't meet the customer's expectations and what they can do to get better to improve it. Another aspect is the idea of failing fast. Feel free to experiment and try things to get better. If you fail, that is ok. The quicker you fail, learn and get better, the quicker you will be a higher-performing team and deliver better results. While the idea of failing fast is a good one, the unfortunate reality though is that teams often don't understand how to get better. When they fail, they don't know what solution will make them get better and it's often because of a lack of education they don't know what alternatives are available. The answers are in the DA toolkit!

This is the real value proposition of Disciplined Agile. If you have a team that understands the hundreds of different strategies that can improve their way of working, they know what the guidance says in this kind of situation. So they succeed earlier because they can reference the toolkit, accelerating their continuous improvement. In DA we call this Guided Continuous Improvement (GCI). That's what it means to choose your way of working! We call this "choose your WoW".

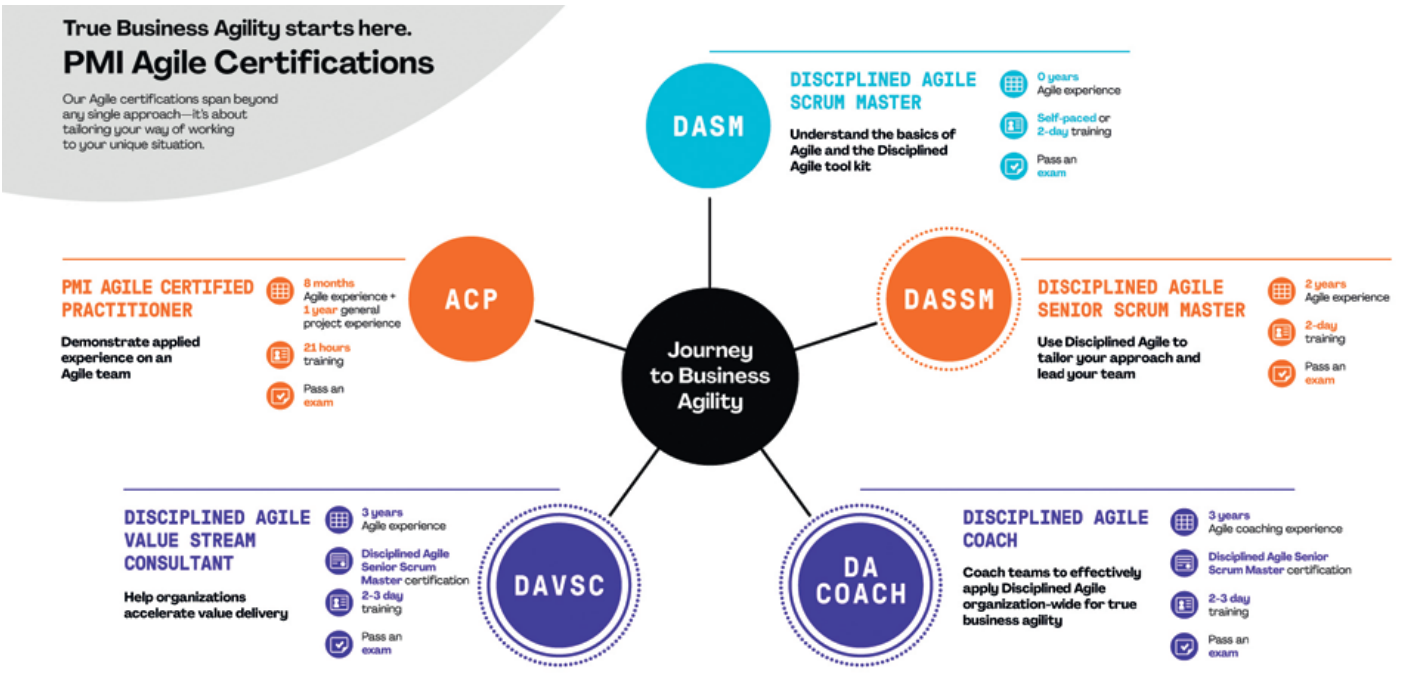
I'll give you one example. Some people copy the techniques from Spotify – the Swedish music company using Agile. Spotify does a wonderful thing in terms of using Agile, they chose what works for them, they chose their way of working. So the beauty of Spotify is not how they do Agile, the beauty is that they understood the importance of figuring out an agile way of working that makes sense for them. This is what you can do with the DA toolkit. So don't copy Spotify, be like Spotify and choose your way of working!

Does the DA have any tangent points with classic project management?

As I said earlier, one of the principles of DA is "Enterprise Awareness". Typically an organization has many Agile teams, so we need to be enterprise aware, looking outside of our team, to understand better ways of working with other teams and interacting in a natural manner that supports functional groups of our organization. What I mean by that, is that in any enterprise, we may have a PMO that is responsible for ensuring that the investments, initiatives and risks are well managed. It's important that the PMO also works in an agile fashion. DA provides guidance for those functional areas like PMO, enterprise architecture, release management, and data groups to help them be agile as well. This is how we achieve true business agility when all parts of the organization are agile. Answering the question about the correlation with project management, we need to understand that we need to have some governance in place. Effective PMOs help us to prioritize our projects, ensure effective return on our investments, and manage the risks of our projects. Disciplined Agile has built governance into DA but it is lightweight, lean governance. This is not bureaucratic governance, rather it shows how you can provide oversight to your project teams in an agile way.

What's more, DA includes guidance for agile Risk Management – which is a part of traditional project management. Unfortunately, most Agile methodologies don't even talk about risk management. These are examples of blending DA and classic project management ideas.

Mark Lines spoke about Disciplined Agile strategies for optimizing your way of working at the PMI Global Conference 2019 in Philadelphia, Penn.



PMI Agile Certifications graphic

Can you tell us how to develop your DA knowledge? What is the certification path?

We are strong believers that everybody on the team should understand the DA toolkit. We can't depend on just the team lead or the Scrum Master to understand all aspects of Agile. The most effective teams are the ones where everyone invested a little bit in education to understand agile practices.

We are very excited that we have just announced a new Agile certification journey, as part of the integration of DA into the PMI family. PMI has always been known to have world-class project management training, offering certifications for junior and senior project managers, so that you spend your entire career learning and growing within the traditional project management certifications. Now we have provided the equivalent career journey for Agile. We have introductory Agile certifications, as well as intermediate and advanced certification so that you can continue to learn and grow throughout your career.

We have 5 Agile certifications in the journey. The existing PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP) Certification is not going away, so if you are working on your ACP please continue and complete it, but the good news is now you can go beyond ACP and take more advanced certifications within the Disciplined Agile certification journey.

Disciplined Agile Scrum Master (DASM) Certification is available now and there are many training workshops that have been scheduled. DASM is perfect for beginners in DA. It is a nine-lesson, instructor-led course that teaches the fundamentals of agile and lean approaches like Scrum, Kanban, SAFe® and more, along with how to implement the Disciplined Agile toolkit to choose your way of working (WoW) based on your individual situation.

We are very excited about our new Disciplined Agile Senior Scrum Master (DASSM) Certification for advanced or experienced Agilists. If you have Agile experience or you're certified Scrum Master, you can go directly to that certification. One of the great things about this certification path is that you can get credit for your current background and go directly to the certification that makes sense for you.

What makes these certifications particularly valuable is that students learn how to draw on hundreds of practices from all types of methods including lean in order to optimize their way of working.

There are a lot of organizations who are looking for more senior Scrum Masters, people who have done it for many years and so we created the senior Scrum Master certification to fill the market needs. Some people ask us why we call it Scrum Master when DA is agnostic and works with many other kinds of Agile besides Scrum. The reason is that our research with hiring managers shows that employers are looking and hiring for the role of Scrum Masters even though they use other techniques such as Lean. So our courses go far beyond Scrum, covering Lean, the DA toolkit and how to use it for Guidance Continuous Improvement. DASSM courses will be available in early December 2020.

The last two certifications are Disciplined Agile Coach (DAC) Certification, which will be redesigned and released in early 2021 and Disciplined Agile Value Stream Consultant (DAVSC) Certification, which learn you how to optimize large-scale agile situations and improve your delivery capability using a framework such as SAFe. So that will be available in early 2021 as well.

If you want to learn more about Disciplined Agile, please visit the website: https://www.pmi.org/disciplined-agile.

Mark Lines

Mark Lines is Vice President, Disciplined Agile at Project Management Institute (PMI). He is co-creator of the Disciplined Agile toolkit with Scott W. Ambler and has co-authored several books on Disciplined Agile (DA). Mark has over 25 years of experience helping organizations around the world to be successful with project delivery using Agile, Lean, Traditional, and Hybrid approaches. He has a record of successfully transforming entire organizations to business agility so that they can rapidly and continuously deliver value to their customers and other stakeholders. Mark is a frequent keynote speaker at industry conferences worldwide. At PMI Mark leads overall DA strategy and end-to-end delivery partnering with sales, product development, communications and marketing.

Data Science z bliska

Z Marią Parysz, CEO firmy LogicAI, rozmawia Dominika Kantorowicz

Mario, jak siebie nazywasz? Data Science Project Managerem? AI PM? Digital Managerem, a może jeszcze inaczej?

Najczęściej klienci mówią o mnie AI Expert albo Tech Community Manager. A dla naszej społeczności jestem po prostu Maria. Wywodzę się ze świata innowacji i technologicznych wizjonerów. Wraz ze wspólnikiem założyliśmy firmę LogicAI, w ramach której realizujemy projekty Machine Learningu między innymi dla światowych gigantów jak Rolls Royce, Louis Vuitton czy Sephora. Działamy bardzo szeroko w branży sztucznej inteligencji, gdyż dostarczamy zarówno software AI skrojony na potrzeby klienta, zarządzamy największą na świecie społecznością ekspertów Data Science oraz realizujemy projekty budowania *tech communities*, hackathonów i technologicznych eventów.

Czy projekty w obszarze AI są faktycznie inne? Czym się różnią?

Projekty AI stawiają przed Project Managerami sporo nowych wyzwań i trzeba przyznać, że są inne. Główna różnica polega na podejściu do zarządzania czasem – projekty AI bazują najczęściej na eksperymentach i trudno określić jaki dokładny wynik przyniesie seria wykonanych testów w ustalonym czasie. Klienci najczęściej oczekują, że algorytm przyniesie skuteczność na poziomie 99%, co jest mało realne przy pierwszym wdrożeniu. Dlatego wymagana jest praca w krótkich sprintach oraz jak najszybsze wdrożenie rozwiązania na produkcję, zgodnie z podejściem Lean Startup. Realizacja projektów w tym zakresie wymaga również wiedzy, że algorytmy Machine Learningu uczą się z czasem, więc nie ma sensu dopieszczać długo kodu, gdyż przyrosty korzyści biznesowych w czasie są coraz mniejsze. Ponadto PM-owie muszą zrozumieć pracę na danych, muszą więc być trochę analitykami danych – i to jest kolejna różnica o której warto wspomnieć. Dlatego PMI w materiale *The Project Manager of the Future*, na pierwszym miejscu spośród sześciu najbardziej pożądanych kompetencji ery digitalizacji, podaje właśnie umiejętności Data Science.

Jakie kompetencje są wymagane od AI Project Managerów?

Gdy Project Managerowie pytają mnie co powinni opanować, by zostać AI Project Managerami, zawsze wymieniam ten sam komplet sześciu kompetencji: rozumienie danych i podstaw zarządzania nimi, Agile opanowany do perfekcji (tutaj nie ma innego sposobu działania), umiejętność oceny niepewności (policzenie opłacalności projektu jest często trudne dla projektów o nieokreślonym zakresie) oraz... umiejętność zabawy klockami Lego – to oczywiście żart, ale chodzi o filozofię. Składanie rozwiązań AI wymaga znajomości dostępnych „klocków" i wiedzy jak można je ze sobą dopasować. Do tego bezwzględnie dodałabym jeszcze ciekawość i gotowość na ciągłą naukę oraz umiejętność zarządzania zmianą – na poziomie zmiany wprowadzanej do organizacji poprzez dany projekt, szczególnie w kontekście potencjal-

nych zmian w składzie zespołów, tam gdzie wprowadzamy automatyzację.

Podobno zarządzasz pięciomilionową społecznością ekspertów AI. Jak to jest związane z podstawową działalnością?

To dla nas ogromne wyróżnienie, że we współpracy z Kaggle, jako jedyna firma na świecie, stworzyliśmy największą na świecie społeczność AI, w tym Data Scientistów oraz ekspertów AI. Rośniemy bardzo szybko – w ciągu dwóch lat ponad trzykrotnie! Działamy ramię w ramię z Kaggle i Google, w obszarze, który dopiero zaczyna być popularny – czyli *tech community buildingu*. Współpraca z milionami utalentowanych Data Scientistów pozwala nam tworzyć zespoły projektowe złożone z najlepszych na świecie ekspertów oraz korzystać z ich ekspertyzy na rzecz naszych klientów.

Jakich wyzwań powinniśmy się spodziewać jako Project Managerowie przyszłości?

Mam świadomość, że praca każdego z nas ulegnie zmianie, częściowo przez automatyzację pracy, a częściowo przez typ projektów, jakimi zarządzamy. Dlatego uważam, że największym wyzwaniem będzie adaptacja do szybko nadchodzących zmian, zarówno odnośnie typu realizowanych projektów jak i metod zarządzania. Dlatego tak potrzebna jest odpowiednia edukacja i odwaga we wdrażaniu zmian, do której ciągle zachęcam swoich studentów. Większość projektów jakie będą wprowadzane w firmach w ciągu najbliższych lat będzie związana z AI. Zmieni się również to, jakie będą zadania Project Managera przyszłości, gdyż algorytmy zautomatyzują również naszą codzienną pracę, polegającą na tworzeniu harmonogramów, estymacji, delegacji zadań czy komunikacji statusów.

Jakbyś oceniła obecny stan AI na świecie? Mamy powody do radości czy może powinniśmy się obawiać?

Jestem propagatorką edukacji technologicznej i uważam, że edukacja to klucz do właściwego wykorzystania tej siły, którą daje nam upowszechnienie AI. Niewiedza jest często podstawą do lęków wobec nadchodzących zmian. Uważam, że inwestycja w technologiczną edukację jest najlepszą lokatą na przyszłość. Sztuczna inteligencja została stworzona po to, aby pomóc człowiekowi i tak też powinna być rozpatrywana, a nie jako zagrożenie. Natomiast obecny poziom wiedzy pozostawia wiele do życzenia, co skutkuje tym, że mechanizmy AI stały się domeną programistów i odstraszają osoby o profilu biznesowym.

To gdzie widzę największe ryzyko, to właśnie w braku zrozumienia chociaż najprostszych mechanizmów stojących za rozwiązaniami sztucznej inteligencji, która nas już otacza. Niewiedza prowadzi do sytuacji, gdzie reagujemy lękiem na humanoidalne roboty, a nie reagujemy na treści dostosowywane do nas przez social media, które, jak pokazuje praktyka ostatnich lat, potrafią być niezwykle niebezpieczne, gdy są użyte w nieetyczny sposób.

Co byś poleciła młodym pokoleniom Project Managerów? A co tym starszym?

I jednym, i drugim, proponuję pogłębianie wiedzy z zakresu AI i Data Science. Prowadząc wiele szkoleń z tych dziedzin dla biznesu, wiem jak ważne są podstawy, na których następnie buduje się specjalizacje. Należy zacząć od dobrego szkolenia i znalezienia mentora ze świata AI, który pomoże odnaleźć się w morzu dostępnych informacji. Polecam oczywiście szkolenia prowadzone przez osoby, które faktycznie projekty AI realizowały, a nie tylko ukończyły kurs online z zakresu AI.

Z doświadczenia wiem, że niezależnie od wieku można zostać AI PM, gdyż jedną z domen Data Science jest doświadczenie biznesowe, którego sama znajomość najnowszych technologii nie jest w stanie zastąpić.

A jak AI wpłynie na rolę PMO?

PMO ma wielką szansę stać się kluczową jednostką w procesie digitalizacji przedsiębiorstw. Już dzisiaj PMO jest centrum informacji o projektach w organizacji i najczęściej gromadzi dane z wielu lat realizacji inicjatyw. Jak wspominałam wcześniej, do stworzenia skutecznego algorytmu potrzebujemy danych, dlatego też twierdzę, że PMO przyszłości będą w znaczącym stopniu wykorzystywały Data Science, chociażby tworząc algorytmy przewidujące ryzyka projektu lub czas jego trwania. Obserwuję trend, że PMO (głównie w USA) zaczynają powoli zatrudniać Data Scientistów do swoich zespołów, uświadamiając sobie moc drzemiącą w posiadanych danych.

Czy znaczenie roli Project Managera wzrośnie czy spadnie w organizacji?

Project Managerowie mają gigantyczną szansę wzrosnąć na fali nowych projektów digitalizacji i AI, jednak zdecydowanie muszą zdobyć a następnie pogłębiać nową wiedzę z obszaru nowych technologii. Odpowiadając na pytanie, to trochę zależy o którym Project Managemencie mówimy. Od wielu lat wskazuję na trend polegający na rozwarstwieniu naszej profesji – na grupę Project Managerów realizujących zlecone zadania od A do Z i PM-ów rozwiązujących problemy biznesowe. Niby to samo, a jednak różnica jest kolosalna. Tak więc znaczenie pierwszej grupy spadnie, gdyż relatywnie powtarzalne zadania zostaną zastąpione algorytmami, a znaczenie drugiej grupy bardzo wzrośnie, gdyż to ich ekspertyza będzie niezbędna do wprowadzenia dowolnej zmiany technologicznej w przedsiębiorstwie.

Jak oceniasz dojrzałość projektów AI w Polsce versus projekty w innych krajach? Czy w zestawieniu z USA, Chinami, Indiami, krajami arabskimi czy Europą wypadamy blado?

Widzę sporą dysproporcję w inwestycjach w rozwiązania oparte na AI. Polska jest bardzo nieśmiała i zaczyna zazwyczaj od małych projektów, takich na próbę. Drugi element, który martwi mnie bardziej, to że jesteśmy naśladowcami. Firmy i jednostki rządowe z krajów arabskich, Chin czy USA proszą zawsze o coś niepowtarzalnego i skrajnie innowacyjnego. A Polacy proszą o coś, co już się sprawdziło gdzieś indziej. Tymczasem posiadając tak utalentowanych programistów oraz grono doświadczonych Project Managerów, wierzę, że jesteśmy w stanie wprowadzić rozwiązania AI, które będą podziwiane i naśladowane przez świat.

Maria Parysz

Przedsiębiorczyni AI, Data Scientist, AI community leader. Współzałożycielka i prezeska firmy LogicAI, firmy, która buduje i wdraża rozwiązania oparte na sztucznej inteligencji oraz Data Science dla międzynarodowych korporacji i jednostek państwowych. Przewodnicząca Kaggle Days – największej na świecie, ponad pięciomilionowej społeczności ekspertów od sztucznej inteligencji i Data Science. Jest wykładowcą m.in. na Politechnice Warszawskiej, SGH i Collegium Civitas. Laureatka nagród dla przedsiębiorców, m.in. Jutronautów.

Women in Project Management, 2020
Fot. Mykiku

#ŁączyNasPMI: Poznań

Rogale świętomarcińskie to znak rozpoznawczy Poznania. Rodowici mieszkańcy 11 listopada jedzą je na potęgę. Wiesz, że w 2018 roku Poznaniacy zjedli ich ponad 700 ton?! Mimo wszystko nie przebije to liczby osób, które uczestniczyły w naszych wydarzeniach tylko w 2019 roku.

O czym myślisz, gdy słyszysz Poznań? O koziołkach, pyrach z gzikiem, tytkach, bimbach czy może o Kolejorzu? Dodatkowo (przecież to ujma o tym zapomnieć), słynne rogale świętomarcińskie, które mieszkańcy w listopadzie jedzą na potęgę. Poznań to także prężnie rozwijające się centrum biznesowe, że aż szkoda byłoby nie wykorzystać potencjału talentów, które w sobie skupia, zwłaszcza w środowisku zarządzania projektami. Tu na scenę wchodzimy właśnie my, poznański oddział PMI PC, czyli ponad 40 wolontariuszy z głowami pełnymi pomysłów oraz niesamowitym zapałem do pracy. 40 osób, które zorganizowały już dziesiątki wydarzeń dla tysięcy odbiorców ciekawych wiedzy. W kuluarach wieczornych spotkań **PM Club** uczestnicy naszych eventów wypili ponad 950 litrów kawy!

W oddziale PMI Poznań funkcjonujemy już od 13 lat. Dzięki PMI nawiązujemy przyjaźnie, które trwają o wiele dłużej niż zrealizowanie projekty. Promujemy profesjonalizm w zarządzaniu projektami w biznesie, organizacjach i ośrodkach akademickich. Dużo dobrego wysyłamy także w świat, poprzez wydarzenia, meetupy, inicjatywy. Kogo zapraszamy na nasze spotkania? Fascynatów zarządzania projektami, zarówno z dużym doświadczeniem i posiadaczy certyfikatu PMP, jak i dopiero stawiających pierwsze kroki w pracy projektowej, od waterfall po agile. Nasz oddział znany jest z **PMPIADY**, w której sztab przeszkolonych prelegentów stanął do konkurencji o najlepszą mowę, a uczestnicy zostali zainspirowani sporą dawką informacji podaną w formie wystąpień TEDx.

Nowa otaczająca nas rzeczywistość przystopowała nasze działania jedynie na chwilę. Od wielu miesięcy prężnie organizujemy webinaria z cyklu **PM Adventure**, w ramach których zapraszamy Was w podróże do świata fascynujących projektów oraz charyzmatycznych liderów. Gorąco zachęcamy do śledzenia kanału YT inicjatywy – wystarczy zasubskrybować profil PMI Poland Chapter Poznań Branch i wszystkie nagrania będą tuż pod ręką. Wierzymy również w kobiecą siłę, znaczenie różnorodności jako czynnika sukcesu w budowaniu efektywnych zespołów, dlatego z tym większą dumą podkreślamy szczególne znaczenie organizowanych przez nas spotkań z cyklu **Women in Project Management**. Uchylając rąbka tajemnicy zdradzimy, że niebawem ruszamy z kolejnym wydarzeniem z tego cyklu (tym razem dostępnym dla naszych fanów z całego świata).

Jesteśmy Oddziałem, który mówi o sobie, że jest „wolontariuszocentryczny", bo ponad wszelką wątpliwość stawiamy na satysfakcję i rozwój ludzi, którzy budują naszą społeczność. Aby mieć pewność, że zachowamy należytą jakość oraz merytoryczny poziom naszych wydarzeń, skrupulatnie dobieramy partnerów biznesowych, kładąc szczególny nacisk na wspólnie podzielane wartości i profesjonalizm.

Podsumowując, społeczność poznańskiego oddziału PMI to grupa promująca nie tylko wiedzę i dobre praktyki zarządzania projektami. To przede wszystkim zgrany zespół, który bazując na swoich doświadczeniach uczy, inspiruje i tworzy niesamowite projekty. Wszystko to oczywiście przy kubku dobrej kawy w towarzystwie pachnącego białym makiem rogala.

Agata Kabat

Poznański oddział PMI PC w liczbach:

13 lat

+40 wolontariuszy

+700 osób na naszych wydarzeniach w 2019

950 litrów kawy wypitych na naszych spotkaniach

Znajdź nas:

Wigilia poznańskiego PMI
Fot. PMI PC Oddział Poznań

NTPM 2019. Fot. PMI PC Oddział Gdańsk

#ŁączyNasPMI: Gdańsk

Project Management Institute Poland Chapter Gdańsk Branch to otwarta społeczność, nastawiona na rozwój oraz współpracę, dzieląca się wiedzą i doświadczeniem z otoczeniem.

PMI PC Oddział Gdańsk działa na Pomorzu od 2008 roku. Jednak jako lokalna społeczność praktyków zarządzania projektami w Trójmieście zrzeszała się już od 2004 roku. Jesteśmy aktywną grupą 46 wolontariuszy, która realizuje projekty oraz organizuje wydarzenia służące rozwojowi i szerzeniu dobrych praktyk zarządzania projektami. Gdański zespół wolontariuszy jest bardzo różnorodny! I to jest najlepsze! Dzięki temu możemy się wymieniać różnymi doświadczeniami i przemyśleniami przy planowaniu i realizacji poszczególnych projektów!

Nasza społeczność jest otwarta na potrzeby drugiego człowieka, czego wynikiem jest zainicjowany w PMI projekt CSR – **English Camp**, który realizujemy nieprzerwanie od 2004 roku, dwa razy do roku, w trakcie ferii zimowych oraz wakacji. W Campach wzięło udział już prawie 800 dzieci w wieku 9-14 lat, pochodzących z terenu województwa pomorskiego. Cieszymy się, że nasza inicjatywa zainspirowała inne oddziały PMI. Pod okiem gdańskiego PMI, grupa około 40 wolontariuszy z trójmiejskich firm, szkół i uczelni pracuje nad przygotowaniem profesjonalnego, interesującego i edukacyjnego wyjazdu wakacyjnego dla dzieci z domów dziecka, rodzin zastępczych i środowisk o niskim statucie materialnym. Głównym celem obozu jest nauka języka angielskiego. Dzieciaki mają okazję uczyć się z profesjonalnymi nauczycielami. Biorą udział w licznych zajęciach powiązanych z muzyką, malarstwem, sportem, jak i innych tematycznych warsztatach. Nasi podopieczni poznają również podstawy zarządzania projektami. Każda edycja English Camp ma swój motyw przewodni, w ramach którego dzieci realizują swój własny projekt związany przykładowo z modą, tańcem, sportem, zdrowiem czy ochroną środowiska. Nawet pandemia nie przerwała naszej społecznej tradycji i mimo przeciwności losu zrealizowaliśmy alternatywne zajęcia online, a przy wsparciu opiekunów placówek odbyły się warsztaty tematyczne.

Jesteśmy nastawieni na rozwój i współpracę, dlatego od 5 lat z sukcesem organizujemy **mecze charytatywne**, z których całkowity dochód przeznaczamy na organizację English Campów. Mecze są owocem relacji i zaufania, jakim obdarzają nas firmy biorące udział w inicjatywie. Tegoroczna edycja odbyła się przy udziale firm Bayer, NTSystem, thyssenkrupp i Staples, których przedstawiciele w sportowej rywalizacji zmierzyli się ze sobą na boisku.

Naszym flagowym projektem od 2012 roku jest międzynarodowa dwudniowa konferencja **New Trends in Project Management**, podczas której zapraszamy uczestników na prezentacje i warsztaty związane z nowymi trendami w zarządzaniu projektami. Gorąco zapraszamy na najbliższą IX edycję już 19-20 kwietnia 2021 r. To wydarzenie na stałe wpisało się w kalendarze pasjonatów zarządzania projektami i ma bardzo wielu wiernych uczestników. To bardzo budujące, widzieć się z nimi co roku, wymieniając spostrzeżenia i dzieląc się swoimi doświadczeniami zawodowymi, i nie tylko.

Nasze plany na przyszłość to efektywnie adaptować się do zmieniających warunków otoczenia. Stąd nasze seminaria przenieśliśmy do przestrzeni online, dzięki czemu z dowolnego miejsca na świecie możecie uczestniczyć w kolejnych odsłonach **#Webinariumnadmorzem**. Minione wydarzenia można obejrzeć na naszym kanale YT – zapewniamy, że warto. Nasi goście poruszali na nich kwestie rozwoju osobistego i zawodowego, zarządzania sobą w zmianie oraz zarządzania talentami. Zaprosiliśmy do współpracy naukowców zajmujących się zawodowo tematyką zarządzania projektami i programami. Mamy nadzieję, że efekt naszej współpracy spodoba się członkom PMI.

Dla wolontariuszy wypracowujemy koszyk projektów kilkutygodniowych, by dać im okazję zweryfikowania swojej wiedzy i umiejętności w projektowym środowisku, zachowując balans między życiem rodzinnym a rozwojem zawodowym. Dodatkowo już niedługo ruszy nasz program nastawiony na podnoszenie wiedzy i kompetencji wolontariuszy – **EduPM**. O kolejnych planach dowiecie się z social mediów, polecamy „polubić" nasz profil na Facebooku i Linkedin!

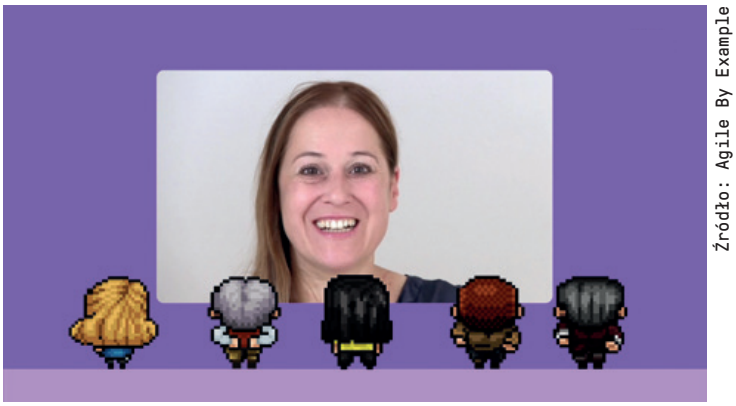
Jesteśmy przekonani, iż budowanie relacji i zaangażowania wolontariuszy opartego na wartościach to nasza droga, którą jako 10 osobowy skład liderów, chcemy podążać, każdego dnia ucząc się nowych rzeczy i stawać się lepszą wersją samych siebie.

Agnieszka Kaczmarek-Kacprzak
Alicja Maciołowska

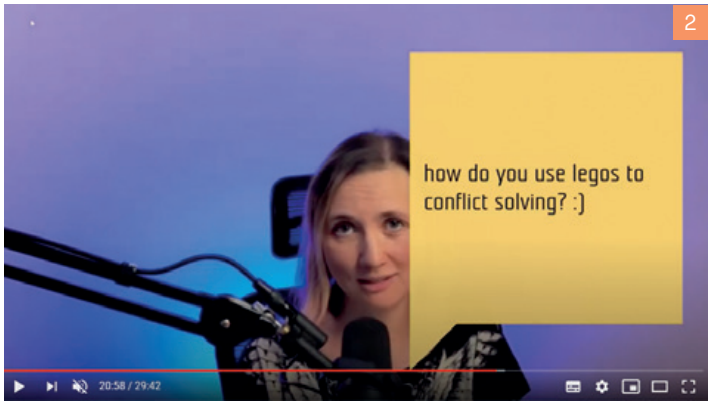
Gdański oddział PMI PC w liczbach:

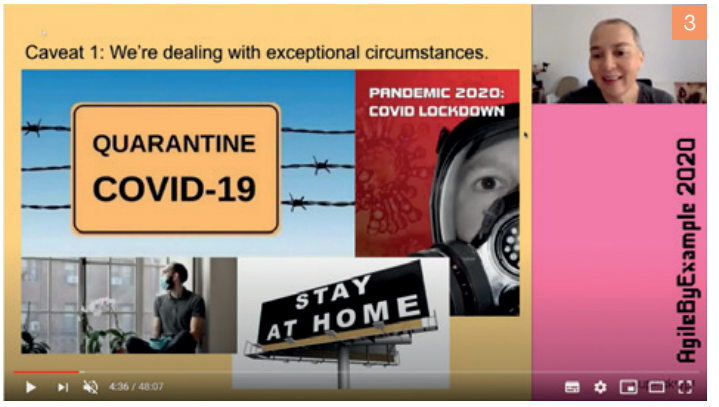
16 lat gdańskiej społeczności
prawie **800** dzieciaków na **19** edycjach CAMPa
8 konferencji NTPM z udziałem ponad **780** uczestników
Aktualnie **46** wolontariuszy
Łącznie **188** wolontariuszy pracowało i pracuje w Gdańskim Oddziale
5 charytatywnych meczy

Znajdź nas:



Źródło: Agile By Example





Dziesiąta, a jakby pierwsza!

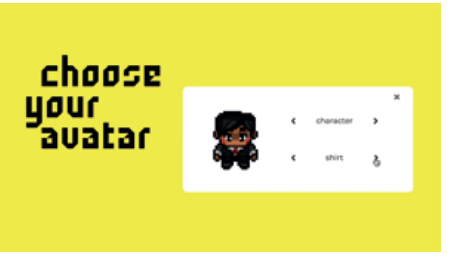
Agile By Example 2020

Dominika Kantorowicz

W dniach 5-7 października odbyła się konferencja Agile By Example. I choć była to już dziesiąta edycja, to z pewnością stanowiła dla organizatorów nie lada wyzwanie, bowiem całe wydarzenie odbyło się online.

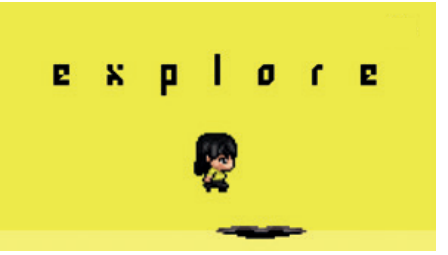
Efektywność przede wszystkim!

W jaki sposób korzystacie z konferencji online czy webinarów? Skupiacie się na przekazywanej treści, notujecie interesujące Was treści? A może klasycznie, wystąpienia stanowią tło do Waszych domowych czynności, na przykład gotowania czy sprzątania? Organizatorzy Agile By Example zadbali o to, by w konferencję „wejść" całkowicie. To znaczy dostarczyli takie narzędzia, które mocno angażowały. Przede wszystkim – odpowiednia platforma. Uczestnik miał wrażenie wejścia w jakąś grę, gdzie sterował swoim wirtualnym „ja". Żeby było przyjemniej, można było wybrać swojego awatara, a nawet wyposażyć go w atrybuty i w ten oto sposób, ja – szatynka mogłam stać się przebojowym rudzielcem w odjazdowej sukience! Poruszając się po platformie mogliśmy śledzić także ruchy innych uczestników, a nawet „zaczepić" przechodzącego, zainicjować *small talk* lub dłuższą rozmowę na Slacku.



Wskocz do pokoju!

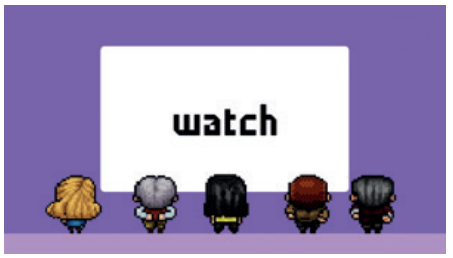
Z poziomu głównego ekranu wchodziliśmy, a ściślej mówiąc – wskakiwaliśmy do interesujących nas pokojów. W jednym czasie miały miejsce różne wystąpienia i aktywności, pogrupowane w trzy kolorystyczne sesje: różową, żółtą i zieloną. To oznaczało duży wybór, czasem jak przy nadmiarze – aż problematyczny, ale na szczęście wirtualny wskok i wyskok z pokoju trwał chwilę, a dzięki sporej ilości opcji, każdy mógł znaleźć coś dla siebie.



Prelegenci

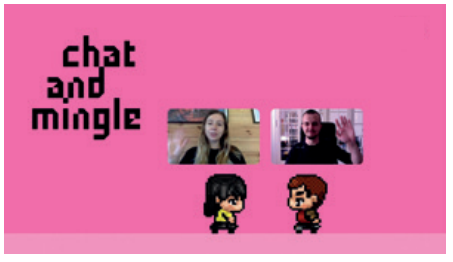
Agile By Example zawsze zapewniał światowej klasy prelegentów. Nie inaczej było i tym razem. Mogliśmy wybrać pomiędzy występami aż 32 mówców, wśród których znalazły się takie sławy jak: Geoff Watts, Joe Justice, Mary Poppendieck, Patricia Kong, Ralph Joham czy Tom Poppendieck. Do tej śmietanki doliczmy także licznych trenerów

prowadzących warsztaty i coachów oferujących swoje sesje podczas konferencji.



Networking w wydaniu online

Jak udało się organizatorom przenieść tak ważny aspekt uczestnictwa w konferencji, jakim jest networking, na wydanie online? Otóż subiektywnie – bardzo skutecznie! Zapewniono dostęp do platformy Slack – na której działo się całkiem sporo. W tematycznych kanałach, moderowanych przez wybranych ekspertów, odbywały się dyskusje, zadawano pytania, wymieniano się spostrzeżeniami. Organizowano również krótkie sesje Q&A, które ze względu na ściśle ustalone ramy czasowe, były efektywne. Niewątpliwie dodaną i unikatową wartością, była możliwość umówienia się na sesje 1:1 z wybranym ekspertem czy coachem.

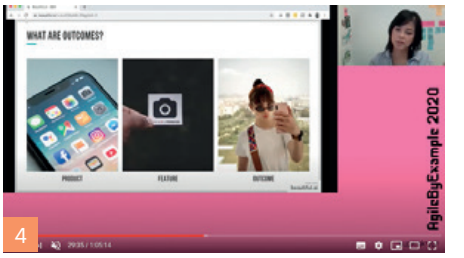


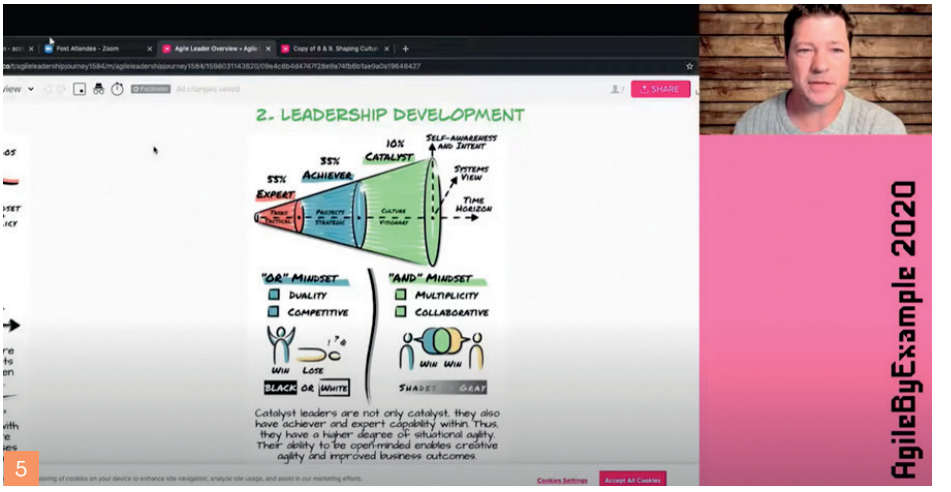
Zaangażowani sponsorzy

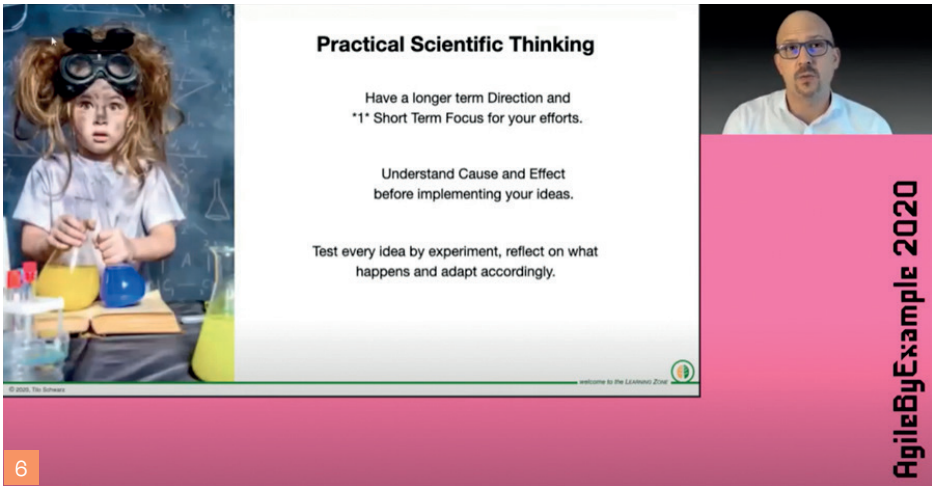
Kolejną rzeczą, którą oceniam bardzo pozytywnie, jest zaangażowanie sponsorów w kształt konferencji. To nie miejsce, gdzie zobaczymy dobrze eksponowane logotypy zainteresowanych promocją firm. To miejsce, gdzie z przedstawicielami sponsorów możemy porozmawiać, uczestniczyć w ich warsztatach i zadać pytania.

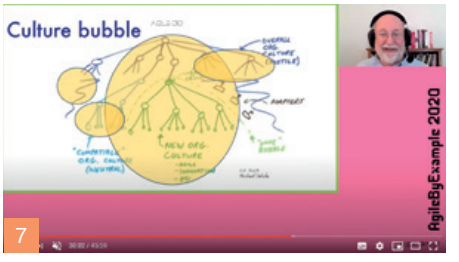
Online czy offline?

Czy uważam, że organizatorzy odnieśli sukces? Zdecydowanie tak, choć przyznaję, że warto było posłuchać rady i przećwiczyć poruszanie się po platformie jeszcze przed startem wydarzenia. Dzięki temu pewnie nie straciłabym cennych minut konferencji... Jednak po przyzwyczajeniu się do narzędzia, merytoryczność, zaangażowanie uczestników i innowacyjność oceniam wysoko, choć – tak jak pewnie wielu z Was, liczę na to, że na przyszłorocznej edycji spotkamy się już osobiście.









1. Geoff Watts – A welcome from Geoff Watts
2. Monika Konieczny – High sensitivity – how to use it as one of scrum master's super powers
3. Melissa Lang – Coaching toolkit for remote team set-ups
4. Patricia Kong – What does success look like for an agile organization?
5. Scott Dunn – How and why leaders and management must lead agile transformations?
6. Tilo Schwarz – Coaching for an agile mindset
7. Woody Zuill – Make it easy

Dominika Kantorowicz

Project Manager z kilkuletnim doświadczeniem w branży nieruchomości. Ekspertka w zakresie komunikacji, public relations i marketingu, z sukcesem wdrażająca strategie komunikacyjne dla projektów nieruchomościowych. Członkini Rady Programowej Top Woman in Real Estate, wspierająca promocję kobiet w branży nieruchomości. Pasjonatka zarządzania projektami i entuzjastka agile, wykorzystująca najlepsze praktyki podejścia klasycznego i zwinnego, także w życiu prywatnym. Od 2019 roku czynnie zaangażowana w działalność PMI Poland Chapter, obecnie zastępca redaktora naczelnego „Strefy PMI".

Fotografie (s. 60-61): Marta Czas / Agile Corporate

Management 3.0, kultura organizacyjna i zwinność

Konferencja Agile Corporate

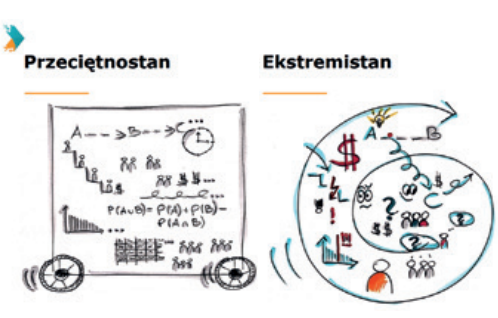
Dominika Kantorowicz

22 września odbyła się konferencja „Agile Corporate" w wersji hybrydowej. Można było zatem uczestniczyć w evencie stacjonarnym w Warszawie lub posłuchać prelegentów z każdego zakątka świata... i z własnej kanapy!

Offline czy online?

Choć kanapowa wersja niewątpliwie miała swoje zalety i zwolenników, to organizatorzy, firma Mindstream, zadbali o „coś ekstra" dla uczestników *live* – warsztat facylitowany o filozofii i narzędziach Agile prowadzony przez dwóch wybitnych praktyków – Agnieszkę Krogulec (DSV) i Urszulę Wawrzeniuk (10 Clouds).

Prowadzące warsztat w akcji! – Agnieszka Krogulec (DSV) oraz Urszula Wawrzeniuk (10Clouds)



Izabela Goździeniak, Bądź Agile, a nie tylko rób Agile, czyli czym jest prawdziwa zwinność

Witamy w ekstremistanie!

Wystąpienie Izabeli Goździeniak (Allegro) z pewnością intelektualnie rozgrzało publiczność. Było o tym czym jest „normalność", o nieprzewidywalnych zdarzeniach (słynnych talebowskich czarnych łabędziach), funkcjonowaniu w przeciętnostanie i tytułowym – ekstremistanie. A wszystkie analogie po to, by uzmysłowić nam jak być, a nie tylko robić agile.

Zwinny HR

Myśleliście, że HR nie może być zwinny? Nic bardziej mylnego! Przekonali nas do tego **Agnieszka Puławska-Jarząb**, dając nam cenne know-how z własnego biznesowego podwórka oraz **Karol Wolski** (Fideltronik), mówiący o tym jak zwinnie komunikować strategię firmy wewnątrz organizacji i jak prowadzić zwinnie projekty HR.

Agnieszka Puławska-Jarząb, Agile w HR - Simple but not easy!

Blaski i cienie zwinności w organizacji

Eliminacja korpo-ściemy, wspólne dążenie do celu czy właścicielstwo produktu już we wstępnej fazie przygotowania, to tylko niektóre z przedstawionych „blasków" zwinności zarysowanych przez uczestników debaty, w której uczestniczyli **Piotr Bułka** (Generali), **Radek Ruciński** (Mindheart Solutions), **Piotr Wójcicki** (DSV) i **Piotr Stróżyk** (Żabka Polska). Poruszono również ważki temat pogodzenia zwinności ze specyfikacją dużej organizacji, a także tytułowe „cienie" – czyli te aspekty Agile'a, które nieumiejętnie wprowadzone, mogą doprowadzić nas do porażki.

Debata z uczestnictwem: Piotra Bułki (Generali), Radka Rucińskiego (Mindheart Solutions), Piotra Wójcickiego (DSV) i Piotra Stróżyka (Żabka Polska)

Zwinność biznesowa w świecie VUCA

Dzisiejszy świat, świat VUCA i pandemicznych turbulencji, wymaga zwinności biznesowej jak nigdy wcześniej. Solidną dawkę wiedzy na ten temat dostarczył nam **John Williams** (Leadership & Management Institute) prowadząc nas przez pięć filarów zwinności biznesowej: Strategia Biznesowa, Ludzie, Marketing, Działalność Operacyjna i Finanse. To był mocny zwrot w stronę teorii, ale popartej przykładami z turbulentnej biznesowej rzeczywistości.

John Williams, How to run business in a modern VUCA world: the Framework for Business Agility

Symulacje biznesowe kluczem do cyfrowej transformacji

MarsLander, The Phoenix Project, The Challenge of Egypt – brzmi to dla Was znajomo? Nie, nie sięgajcie pamięcią do wieczorów z przyjaciółmi, to nie ten trop. To nie są gry planszowe, tylko... narzędzia do przeprowadzania symulacji biznesowych! **Jan Schilt** (GamingWorks) przeprowadził nas przez temat kompleksowo. Wskazał powody korzystania z symulacji, przedstawił narzędzia, zarysował efekty i z pewnością wielu z nas zainspirował do sięgnięcia po takie narzędzia.

Jan Schilt, Accelerate Digital Transformation-How simulations can help?

Start-up show!

Czy konferencje są tłumnie wypełnione do końca? Z moich doświadczeń wynika, że nie. Jednak Konferencja Agile Corporate zatrzymała uczestników do ostatniej minuty! A wszystko to za sprawą ostatniego prelegenta i niewątpliwie gwiazdy wydarzenia – **Jurgena Appelo**, autora koncepcji Management 3.0. Jurgen, z właściwym sobie humorem i pasją, zaprosił nas do świata start-upów, innowacji i transformacji Agile. Podróż po fazach dojrzałości młodych organizacji dostarczyła uczestnikom masę wiedzy, odniesień do biznesu i z pewnością inspiracji!

Jurgen Appelo, How to Avoid Failed Agile Transformation

Widzimy się za rok!

Organizator konferencji już teraz zapowiedział, że za rok odbędzie się kolejna edycja wydarzenia. Ja z przyjemnością dołączę, a Ty?

Dominika Kantorowicz

Project Manager z kilkuletnim doświadczeniem w branży nieruchomości. Ekspertka w zakresie komunikacji, public relations i marketingu, z sukcesem wdrażająca strategie komunikacyjne dla projektów nieruchomościowych. Członkini Rady Programowej Top Woman in Real Estate, wspierająca promocję kobiet w branży nieruchomości. Pasjonatka zarządzania projektami i entuzjastka agile, wykorzystująca najlepsze praktyki podejścia klasycznego i zwinnego, także w życiu prywatnym. Od 2019 roku czynnie zaangażowana w działalność PMI Poland Chapter, obecnie zastępca redaktora naczelnego „Strefy PMI".

Jak dobrze rozpocząć współpracę w projektach międzynarodowych?

Malwina Szopa

W dniach 21-22 września w Tyńcu odbyła się konferencja: *International cooperation. How to start it well?* W związku z pandemią Covid-19 w konferencji można było uczestniczyć zarówno online jak i bezpośrednio w Tyńcu pod Krakowem.

W trakcie konferencji zaprezentowano kilka wykładów związanych bezpośrednio i pośrednio z tematyką, czyli współpracą w projektach międzynarodowych, o czym szerzej opowiemy w ramach tej relacji.

Oczami uczestnika

To była pierwsza, dwudniowa konferencja w której uczestniczyłam *online*. Przed konferencją zastanawiałam się jak zostanie zorganizowana konferencja od strony technologicznej, czy wszyscy uczestnicy będą mogli skorzystać, czy będzie odpowiednia jakość połączenia. Z drugiej strony organizatorzy postanowili także zorganizować konferencję w Tyńcu, to też spowodowało, że miałam wątpliwości co do możliwości podzielenia uwagi na uczestników *online* i *onsite*. I właśnie w tym miejscu należą się wyrazy uznania dla organizatorów. Nie tylko od strony technologicznej konferencja była zorganizowana w sposób profesjonalny, ale także uwaga organizatorów była podzielona zarówno na uczestników zdalnych, jak i tych znajdujących się na tynieckiej sali. Organizatorzy sprawnie informowali odnośnie przerw, zarządzali częścią networkingową na miejscu, ale także pozytywnie zaskoczyli uczestników organizacją warsztatów – nie zapominając o użytkownikach *online*. Każdy zespół uczestniczący w warsztatach miał szansę podzielić się rozwiązaniem stojących przed nim zadań oraz sprawnie zadawać pytania pozostałym uczestnikom. Warto podkreślić, że dzięki uprzejmości Oddziału Krakowskiego PMI PC i obecności Ryszarda

Kołodzieja, uczestnicy otrzymali ostatnie numery Strefy PMI.

Dzień I – podstawy projektów międzynarodowych

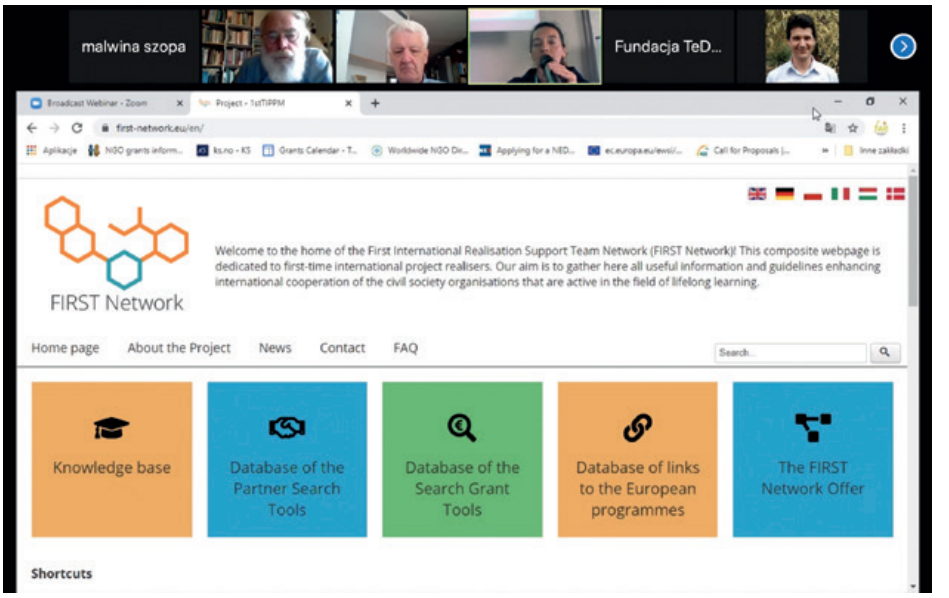
Konferencja rozpoczęła się od wykładu Agnieszki Dadak, prezesa Fundacji, która zorganizowała konferencję: Foundation of Alternative Educational Initiatives.

Tematem pierwszego wykładu była kwestia pierwszych projektów realizowanych przez fundację z międzynarodowym (europejskim) wsparciem, a dokładnie: *Introduction to the project "First-time international project realisers support network", being realized in the period August 2018 – September 2020 by five civil society organisations from Poland, Italy, Hungary, Denmark and Austria*. Prezentacja w sposób prosty przedstawiała pierwsze projekty, prowadzone w ramach fundacji i wyzwania z którymi musiała się ona zmierzyć – myślę, że jest to doskonały wykład zwłaszcza dla osób, które chcą rozpocząć przygodę z projektami międzynarodowymi.

Następnie Aron Weigl zaprezentował wyzwania i sukcesy, a także raport odnośnie uczestnictwa Project Managerów w projektach międzynarodowych oraz ich motywacji do działania. W trakcie prezentacji pojawiło się kilka ciekawych informacji odnośnie raportu i motywacji PM-ów do pracy w projektach międzynarodowych.

Kolejne wykłady związane były z kompetencjami Project Managerów, które należy wykształcić przed wkroczeniem na drogę projektów międzynarodowych. Wykład był prowadzony przez Hansa Jorgena Vodsgaarda, doświadczonego pracownika duńskiego Institut for Civilsamfund. Następnie Rafał Dadak oraz Jerzy Kraus opowiedzieli o międzynarodowej pomocy sieci w pierwszych realizowanych projektach. Na sam koniec organizatorzy zaproponowali warsztat dotyczący współpracy oraz networking poświęcony realizowanym projektom międzynarodowym.

Pierwszy dzień można podsumować jako podstawy wejścia do realizacji projektów międzynarodowych, oraz możliwości uzyskania pomocy przez międzynarodową, doświadczoną społeczność.



Dzień II – projekty międzynarodowe w praktyce

Kolejny dzień rozpoczął się od prezentacji portalu first-network.eu. Prezentacja była prowadzona przez Rafała Dadaka i zawierała wiele podstawowych informacji odnośnie prowadzenia międzynarodowych projektów, narzędzi, wsparcia, bazy wiedzy oraz kontaktów do organizacji wspierających rozwój projektów międzynarodowych. Kolejne wykłady poświęcone były mentoringowi i systemom wspierającym projekty międzynarodowe (Lorenza Lupini), oraz szkoleniom dla Project Managerów przed pierwszym projektem międzynarodowym (Marianna Labbancz).

Następnie organizatorzy zaprosili do interaktywnych warsztatów, na których uczestnicy mogli wypowiedzieć się na temat pomysłów na ulepszenie współpracy w projektach międzynarodowych. Na zakończenie Agnieszka Dadak podsumowała konferencję i zaprosiła do networkingu osoby przebywające w Tyńcu.

Drugi dzień zatem pozwolił uczestnikom zagłębić się w temat projektów międzynarodowych, znaleźć narzędzia, ludzi do uzyskania wsparcia, mentoringu oraz szkoleń w tym zakresie, a także pozwolił wyrazić opinię odnośnie pomysłów na szerzenie tej współpracy, pomocy i mentoringu.

Kończąc relację...

Na zakończenie chciałabym zachęcić wszystkich Project Managów, którzy wkraczają w świat projektów międzynarodowych do śledzenia strony Fundacji oraz coraz większej bazy wiedzy, którą fundacja udostępnia na stronie first-network.eu.

Fot. Ryszard Kołodziej

Malwina Szopa

Zawodowo IT Project Manager oraz Scrum Master. Doświadczenie zdobywała w projektach krajowych i międzynarodowych, zawsze związanych z branżą IT. Project Management to jej pasja, a nie praca, dlatego też od 2018 r. jest współtwórcą bloga thepmtimes.com, a od 2019 r. wolontariuszem w „Strefie PMI". Nie lubi zostawiać tematów „na potem" i „martwić się o nie jutro". Ceni ludzi, dla których praca jest pasją, a nie koniecznością. Motto życiowe, które powtarza sobie nie tylko w pracy to: *Keep Calm and Manage IT!* Jeżeli chcesz pozostać w kontakcie, napisz na adres: malwina.szopa@pmi.org.pl.

Fot. stock.adobe.com

The Future of Construction Projects

Nikita Shtemenko

5D models, Artificial Intelligence, and drones in construction projects, what will happen with the role of project managers? Are we in the age of project managers extinction or the rise of new opportunities for PMs? Will project managers have to work with robots instead of people? How construction projects will be shaped with new technologies? Read this article and learn about some of the newest trends and technologies that will change the construction projects as we know them now.

Construction projects are changing rapidly. New technologies, such as Building Information Modelling, 3D printing, and drones on construction sites are becoming widely used. The new trend for sustainable resources of energy, environmentally friendly products shows us that people will move towards solar panels, minimal or zero-waste materials. Construction projects will become even more complex. We use more fashionable construction materials such as recycled materials, modern equipment, and solar panels. It requires more specialists, stakeholders, and project members of different expertise. What this means for construction project managers is that they will need additional qualifications, team members, and experts from the energetic field to build such houses. The management of such a project will be more complex, as now the designers, architects, and various engineers will have to find an ideal compromise to satisfy the client. This also means that stakeholder management and expectation management will be even a bigger priority for PMs. Building a house according to the agreed design and architectural solutions is not an easy task but building a house that will have to sustain itself and produce electricity becomes even harder to deliver due to various constraints that will require the project owner to compromise on his or her demands. The budget and scope of such a project will increase, and the quality criteria of sustainable houses will grow as well increasing the responsibility of the project manager.

Active houses or NZEB (near zero-energy buildings) are being constructed in developed countries since the beginning of the 21st century. For instance, in Dubai, UAE Diamond Developers has started building a sustainable city for $354 million. The other support for active houses comes from the European Union that set a deadline for 2050 for all existing buildings to fit in a "nearly zero energy" standard.

Automatization – less work for people?

The technological aspect is influencing construction projects with innovations. New technologies require more expertise and qualification on the construction site as well as a new method of project management. For instance, Building Information Modelling (BIM) technologies are gaining popularity among developers. The idea behind BIM is

that the engineering team can develop 3D and even 5D models of the facility. In the case of the 5D model – elements of a 3D model are linked to the execution schedule and costs. Both of these 5D model elements are used to determine the budget and detailed schedule of the project. 5D model enables the project manager to simulate the project before the start of the construction. This approach allows us to negotiate and approve the project with the project owner, who will have a chance to see the 3D model of the building, the schedule of the project, and the budget allocation. Therefore, it can be assumed that the construction projects in the future will be divided into two parts in which the first part will be the development of the 5D model and approving it with the project owner and the second part of the project is the construction process itself.

Not only will the technological changes impact the planning stage, but also the execution stage. Drones are already used on the construction site to lift the materials and montage them in places where is a high risk for people. However, the use of drones is not only limited to building functions. Currently, the number of drones on construction sites is skyrocketing. Drones are more actively used by project managers to control construction projects. Drones check and control the real progress against the budget, scope, and timeline providing the project manager with information about the project. The quality control also increases, as the drone can easily detect any defect and report it. The cost of such a project will drop since the drone can see what was accomplished by the contractor.

Print instead of build!

The use of 3D printers is growing every year due to the quality of the materials, less waste, and the cost of production. The technological progress went that far those 3D printers are used for printing entire buildings. This change in the production of construction materials might reduce the total time of the project and the number of specialists required. The production of the materials will be on the construction site – logistics time will decrease and the specialists from the construction materials side will not be needed. The material produced by the 3D printer will be universal and can be adjusted to any climate, and conditions. 3D printing will enable construction in environments where humans struggle to do it – for instance space. Since space exploration and colonization are the goals for some influencers like Elon Musk, it can be assumed that 3D printing technologies will be used in space to build facilities.

Another way of managing

It can be seen that technological progress and new trends will inevitably change the construction projects as we know them now. It can be assumed that in 10 to 15 years project managers will be required to have more qualifications for collaboration with drones, robots, and Artificial Intelligence. It can be said that in the nearest future project managers will be collaborating with the AI during project management. This collaboration will be based on the AI collecting all the data about the project, analyzing it, and providing to the project manager for the decision-making process. The Gantt chart, budget, quality control, and other functions that are based on collecting data and analyzing it will be done by Artificial Intelligence with the help of drones and BIM like software. This will lead to a decrease in the number of project members, as some functions will be substituted by robotic systems. However, it does not mean that people will lose their jobs, as these changes will bring a new job position in maintenance and IT teams for the project.

At the same time, the cost of land will skyrocket in the nearest future, as the human population is constantly growing. This increase in real-estate prices and new ecological trends will push people towards construction in new environments like the down deep in the sea, in the mountains, under the ground, and building huge high-scrapers. All of these will be done to reduce the costs of the land. And to construct in such a dangerous environment 3D printer will be used to print blocks, houses, and materials. 3D printers will decrease the price of the construction, have a minimum or zero waste, and can be used almost anywhere.

Construction projects will transform radically from the way they were known before, these changes will require more qualification and expertise from project managers and the use of the latest technologies. The projects itself will become more complex and require a huge number of drones and other smart machinery for execution. The role of the project manager will become even more significant and no Artificial Intelligence will substitute the project manager's role.

Fot. stock.adobe.com

Nikita Shtemenko

An ambitious, enthusiastic student of the University of Economics in Krakow, who possesses a genuine interest in project management, business processes, and continuous improvement. Vice-Director of Finance in Krakow Branch of PMI, master's student in project management and Cash Management analyst in Shell. Passionate language learner with knowledge of Russian, Ukrainian, Polish, English, pre-intermediate German, and basic Italian. Co-founder of a football team in Polish amateur league PlayArena and young investor on the Warsaw Stock Exchange. An active traveller, who has lived in many cities, such as Dallas, Warsaw, Krakow, Prague, Kyiv, and Nurnberg.

Kompendium praktycznych wskazówek, czyli Agile Hints

Monika Potiopa

W ostatnim czasie miałam przyjemność podczas (jednego!) jesiennego spaceru wysłuchać audiobooka *Agile Hints*. Muszę przyznać, że była to jedna z tych pozycji, na którą z nutą ekscytacji oczekiwałam. Dlaczego? Z pewnością każdy z Was zna jeden z najbardziej popularnych polskich blogów skupiających się na tematyce Agile – agile247.pl, a to właśnie jego współautorzy przygotowali tę pozycję. W jednym miejscu mamy zebraną wiedzę oraz doświadczenie aż 8 praktyków zwinności: Dawida Lewandowicza wraz z Joanną Gosk, Moniką Braun, Dariuszem Knopińskim, Marcinem Kliksem, Konradem Synoradzkim, Krystianem Mrozkiem oraz Krystyną Abraham-Walasiak. Brzmi zachęcająco – prawda?

Co do samej formy wydania – jak już wspomniałam wybrałam audiobooka (łączny czas trwania to około 70 minut), który „wspierany" jest dodatkami będącymi uzupełnieniem treści. Jeżeli jednak nie jesteś fanem odsłuchiwania, możesz wybrać bardziej „klasyczną" formę – e-booka (212 stron).

Audiobook został podzielony na 10 części: wstęp, osiem rozdziałów i podsumowanie. Każdy z nich trwa około 7 minut i skupia tematycznie zagadnienia. Od tych związanych z nowym zespołem, efektywnymi ceremoniami, szacowaniem zadań, równowagą techniczną, cyklicznością informacji po zarządzanie zmianą, UX oraz techniki produktowe. Czyli w skrócie: od planowania po wytwarzanie.

W ramach rozdziałów znajdziesz 100 wskazówek, które wskażą Tobie aktywności czy praktyki poprawiające pracę zespołu deweloperskiego oraz podnoszące stopień zadowolenia w zarówno w sferze *delivery* jak i *discovery*.

Warte podkreślenia jest, że *Agile Hints* zostało wydane w tym roku – zawiera więc najświeższe informacje, co jest niezwykle istotne w stale rozwijającym się i zmieniającym się świecie IT.

Serdecznie polecam tego audiobooka każdej roli w zespole deweloperskim: od servant leadera, przez produktowca po członków zespołu deweloperskiego. Muszę tutaj jednak podkreślić, że w tej pozycji nie znajdziecie podstaw Agile – jeżeli więc jesteś początkujący, warto abyś zawczasu zaznajomił się z tematyką zwinności. Dla średnio-zaawansowanych i zaawansowanych entuzjastów Agile – miód na uszy!

Dawid Lewandowicz, *AgileHints, Twarde aspekty pracy zwinnej*, e-book: Agilehints.pl, 2020, s. 230

Jak zmienić organizację w Magiczne Królestwo, w którym wytwarzanie się udaje?

Magdalena Hajost

Dzisiejszy świat zmienia się bardzo dynamicznie. Firmy i organizacje, które chcą w tym świecie funkcjonować i osiągać sukcesy muszą się dostosować do nowych warunków. Umiejętność adaptacji i reagowania na zmiany, szeroko rozumiana zwinność, czy szybkie i skuteczne podejmowanie decyzji to nie są już cechy charakteryzujące tylko liderów danej branży. Kto pierwszy pozna potrzeby klientów i będzie umiał je zaspokoić, nawet kiedy będą się zmieniać, ten zdobędzie przewagę nad konkurencją.

Książka *Biznes Odczarowany. Scrum: jak osiągnąć cele, gdy wszystko się zmienia* stara się być odpowiedzią i pomocą w okiełznaniu wyzwań jakie stawia zmieniający się świat. Autor w prosty i klarowny sposób przybliża nam czym jest Agile, krok po kroku prowadzi nas przez drogę, jaką trzeba przebyć, by wytwarzać wartościowe produkty i przejść do świata Scrum. Świata, w którym realizujemy swój podstawowy cel – działamy lepiej, szybciej i bardziej wydajnie, a wszystko to przy pełnym zadowoleniu klientów. W poszczególnych rozdziałach możemy zapoznać się z pracą w Scrumie i rolami, jakie pełnią osoby składające się na Zespół Scrumowy. Dodatkowo dowiemy się czym jest przyrost produktu, oraz jak zwinnie go zaplanować i wytworzyć, trzymając się podstawowych wartości Scruma. W książce znajdziemy również wskazówki dotyczące typowych i popełnianych przy wdrażaniu tego frameworka błędów – tzw. pułapek Scruma. Wszystko opisane w przystępny i zwięzły sposób, zgodnie z zasadą, że Scrum ma być prosty.

No właśnie, Scrum jest prosty, ale trudny. Mimo, że reguły wydają się łatwe, stosowanie tych zasad w organizacji powoduje, że na światło dzienne wychodzą wszystkie dysfunkcje i problemy. To od nas więc zależy, czy stawimy im czoła, czy też zamieciemy pod dywan, a winą za niepowodzenie obarczymy Scruma. Zebrane w książce porady i wskazówki to efekt ponad dziesięcioletniego doświadczenia autora nabytego podczas transformacji wielu firm, w których brał czynny udział, jako założyciel i coach ProCognity, firmy promującej podejścia Agile i Lean.

Książka *Biznes odczarowany* będzie dobrym wyborem dla osób, które chcą rozpocząć lub rozpoczynają swoją przygodę w zwinnym świecie. Bardziej doświadczeni czytelnicy mogą sięgnąć po tę pozycję w celu odświeżenia posiadanej wiedzy. Dzięki jej zwięzłej i rzeczowej formie można szybko przypomnieć sobie – co i jak robić, a przede wszystkim, dlaczego właśnie tak, a nie inaczej. Pozycja jest do nabycia w dwóch wariantach, w formie tradycyjnej, drukowanej i w formie e-booka, do którego dołączone są dodatkowe materiały o Agile.

Tomasz de Jastrzębiec Wykowski, *Biznes Odczarowany. Scrum: jak osiągać cele, gdy wszystko się zmienia?*, Wydawnictwo ProCognita, Kraków 2019, s. 177

Kompleksowy przewodnik o zarządzaniu w chaosie

Malwina Szopa

Mam przyjemność przedstawić dzisiaj jedną z najnowszych publikacji, które właśnie pojawiły się na rynku. Sięgnęłam po nią, gdyż zaintrygował mnie tytuł: *Zarządzanie w chaosie czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: zaufanie, zespół, zaangażowanie, zmiana, zwinność*, a już po kilku stronach lektura wciągnęła mnie całkowicie.

Książka jest skierowana do Liderów, ale nie w pojęciu dyrektor, członek zarządu, kierownik zespołu. To książka nie tylko dla tych, którzy (cytując autorkę) mają liderowanie wpisane w DNA swojego stanowiska, ale przede wszystkim dla tych, którzy widzą cel na horyzoncie, znają misję i wizję, a ich charyzma powoduje, że każdy podąża za nimi. Książka porusza mnóstwo tematów, odpowiada na nie krótko, zwięźle i na temat, zachęcając jednocześnie do wykonania ćwiczeń po każdym rozdziale.

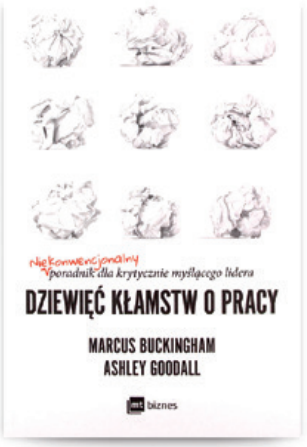
I tak, czytelnik po uzyskaniu informacji czym jest Sukces w biznesie, przechodzi przez kolejne rozdziały „Z", takie jak Zarządzanie, Zmiana, Zespół, Zaufanie i Zaangażowanie po to, żeby dowiedzieć się co trzeba zrobić, żeby samemu osiągnąć wspomniany sukces i jak sprawić, żeby jako Lider pociągnąć za sobą innych. Autorka przytacza mnóstwo metodyk, ćwiczeń, sformułowań, które pojawiają się w zarządzaniu w XXI wieku, biorąc pod uwagę realną, bieżącą sytuację (transformację cyfrową, konieczność dostosowania się do bycia online, czy rynku pracownika/pracodawcy). W książce nie ma odniesienia do pandemii Covid-19, ale rozdział o VUCA (Plemię – podmiot zarządzania w czasach VUCA) jest obowiązkową lekturą dla każdego, kto musi się zmierzyć z pandemią, chaosem, niepewnością i ciągłymi zmianami – czyli dla nas wszystkich.

Patrząc na biografię autorki, która ma dużo doświadczenia w zarządzaniu, szkoleniach, coachingu, komunikacji i bycia mentorką, można śmiało napisać, że swoją wiedzę praktyczną przelała na papier w taki sposób, że czytelnik może wyciągnąć z niej to, co dla niego w aktualnym czasie jest najważniejsze. Dzięki krótkiej formie kolejnych rozdziałów możemy w każdej chwili wrócić do danego tematu pijąc kawę, czy jadąc tramwajem do pracy. Mam nadzieję, że po przeczytaniu książki czytelnik zrozumie to, co całościowo chciała przekazać autorka: że w biznesie XXI wieku zysk jest tylko jednym z elementów sukcesu, a lider powinien troszczyć się przede wszystkim o dobrobyt ludzi, których zatrudnia.

Ewa Błaszczak, *Zarządzanie w chaosie czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: zaufanie, zespół, zaangażowanie, zmiana, zwinność*, Onepress, 2020, s. 176

Mity o pracy – dekonstrukcja i alternatywy

Szymon Pawłowski



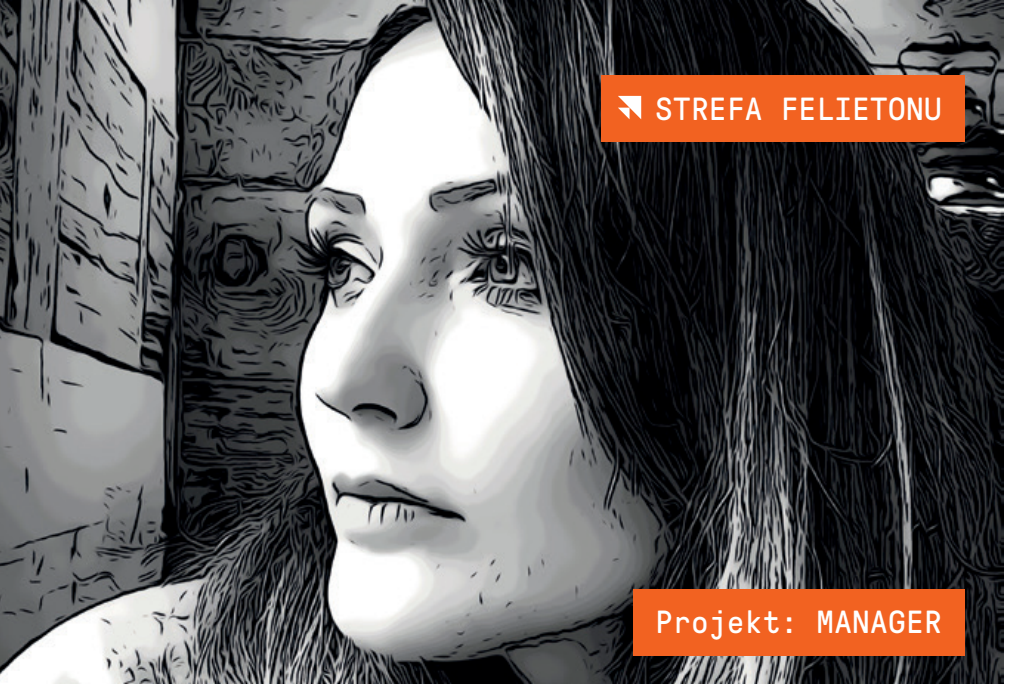
Prawdopodobnie wszyscy zgadzamy się z tezami, że najlepsi pracownicy to ci najbardziej wszechstronni, a najlepsze są te firmy, które kaskadują swoje cele. Albo z tym, że przywództwo to coś bardzo konkretnego; że w ludziach tkwi potencjał, a najlepszy plan poprowadzi nas do sukcesu. Za oczywiste dla współczesnego środowiska pracy uznajemy to, że najważniejszy jest *work-life balance*; że pragniemy informacji zwrotnej na temat swojej pracy; że umiemy wiarygodnie oceniać innych; że duże znaczenie ma dla nas to, w jakiej firmie pracujemy.

Więc co powiecie na to, że dwaj wybitni eksperci, Marcus Buckingham, badacz ludzkiego potencjału i wydajności, oraz Ashley Goodall, innowator i praktyk zwiększania efektywności pracy, traktują wszystkie te wymienione wyżej stwierdzenia jako błędne przekonania czy szkodliwe mity? Mity, które są wciąż powielane i wpajane nam głównie dlatego, że umożliwiają organizacjom sprawowanie kontroli nad swoimi pracownikami. Mało tego – autorzy omawianej publikacji nazywają te błędne założenia wprost – kłamstwami.

Na kartach książki wydanej przez wydawnictwo MT Biznes, w kolejnych następujących po sobie rozdziałach autorzy dokonują dekonstrukcji tych dziewięciu mitów. W każdym rozdziale autorzy oferują nam zarówno wnikliwą analizę obalanego mitu, popartą często badaniami i danymi, wciągające historie – konkretne przypadki biznesowe, zadające kłam popularnym przekonaniom, jak i sensowną alternatywę – zdecydowanie lepszy sposób na to, żebyśmy byli zmotywowani, efektywni i po prostu lepiej wykonywali swoją pracę.

I tak – dla przykładu – okazuje się, że wcale nie jest dla nas taka ważna firma, dla której pracujemy czy jej kultura, zdecydowanie ważniejsze jest to, w jakim zespole pracujemy. To zespół, jego wartości, sposób pracy i relacje w nim wpływają na to, czy chcemy w danej firmie kontynuować swoją drogę zawodową. W jaki sposób autorzy obalają kolejne kłamstwa na temat pracy i motywacji? Tego nie zdradzę, bo uważam, że każdy lider powinien po tę publikację sięgnąć, by w swojej głowie skonfrontować te mity z rzeczywistością we własnym zespole, otoczeniu organizacyjnym i biznesowym, wyciągnąć właściwe wnioski i umożliwić sobie i swojemu zespołowi osiąganie niesamowitych wyników.

Marcus Buckingham, Ashley Goodall, *Dziewięć kłamstw o pracy. Niekonwencjonalny poradnik dla krytycznie myślącego lidera*, MT Biznes, Warszawa 2020, s. 288



W dwóch słowach? Jest dobrze. W trzech? Nie jest dobrze.

Kinga Matysiak

Nie będzie jakoś super miło. Trochę już mnie męczą te wymuszone uśmiechy, uprzejmości i mówienie, że wszystko jest dobrze. Przecież nie jest dobrze. Żyjemy w ciągłym stresie. Iluż znajomych straciło pracę i długo szukało kolejnej? Jak wiele osób musiało się przebranżowić, by móc utrzymać siebie i rodzinę? Iluż z nas żyje w obawie o utratę pracy lub utrzymania zatrudnienia w swojej firmie/dziale? Nie udawajmy, że to nam nie robi różnicy, że nie wpływa na nasze życie. Ciągle zamknięci, pozbawieni swoich ulubionych zajęć i miejsc. Robimy się nerwowi i drażliwi. W zaciszu terapii *online* leczymy depresję.

Najczęstszym problemem z jakim spotykam się w rozmowach z Klientami jest utrzymanie zaangażowania ludzi, którzy zmuszeni są pracować zdalnie. Wielu introwertyków (myśląc trochę stereotypami) jest pewnie zadowolonych z *home office*, jednak ogromna część ludzi pragnie kontaktu z drugim człowiekiem i po prostu tęskni. I jest to najbardziej naturalne na świecie, bo jak mówił Aronson[1], jesteśmy istotami społecznymi.

Przypomina mi się rozmowa, w połowie kwietnia, z przedstawicielem mojego globalnego klienta. Porozmawialiśmy o tym, jakie szkolenie u nas zamawiają i wszystko toczyło się standardowo. Jednak mimo, że teoretycznie wyczerpał się temat, to nikt się nie rozłączył. Przez kolejne pół godziny rozmawialiśmy, jak jest nam ciężko w tej nowej, covidowej rzeczywistości. Potrzebowaliśmy tego oboje, a po tej rozmowie czuliśmy się sobie bardzo bliscy. Na moment. Przez chwilę. Ale ta bliskość była nam niezbędna, by móc dalej iść przez całą tą niewiadomą, w jakiej żyjemy do dziś. Właśnie dzięki temu, że rozmawialiśmy o czymś trudnym dla nas i odkryliśmy się przed sobą, poczuliśmy się z tym bardzo dobrze. Kolejne nasze rozmowy, nadal służbowe, były okraszone tym, jak się teraz czujemy i czy czeka nas udany dzień. Jak często odpowiadamy na takie pytania szczerze? Uczą nas, by zawsze się uśmiechać, by nie mówić jak jest źle, by nie narzekać. Ale przychodzi taki czas, że nawet najlepsi „aktorzy" poddają się i mówią jak jest naprawdę. Bo czasem po prostu trzeba odpuścić i opuścić... *nomen omen* (na czasie) przytbicę.

Kiedyś, gdy rozmawiało się z przedstawicielami firm, badając ich potrzeby szkoleniowe, to prawie nigdy nie było problemów. Klient nie chciał mówić, z czym ma trudności. Ale trener nie przychodzi wtedy, gdy wszystko jest piękne i nie wymaga naprawy, czy też dostarczenia zupełnie świeżej wiedzy. Po co zapraszasz hydraulika, skoro nic nie cieknie? Ale, ale... Od niecałego roku słyszę wyrażane wprost problemy. Słyszę nieskrywane trudności. Dlaczego? Bo to najbardziej naturalne w organizacjach. Mieć problemy i codziennie sobie z nimi radzić. Po co więc udawać, że wszystko błyszczy, kiedy to tylko światło odbite?

Ostatnio wpadła mi w ręce książka[2] o tym, że w sprzedaży liczy się teraz autentyczność. Nooo! Skoro w sprzedaży, królestwie udawania, wchodzi teraz trend bycia autentycznym, to świat się kończy. Na czym ta autentyczność ma polegać? Właśnie na tym, by czasem pokazać tę „ludzką twarz", człowieka zmęczonego, któremu coś się również może nie udać. *„Fuck up Nights"* kiedyś były imprezami dla pośmiania się z tego, że inni mają gorzej. Nie było to jednak mile widziane poza tymi wieczornymi godzinami autozaorania, by się tak otwierać. Lepiej opowiadać o sobie jako o kimś, kto nie zaznał porażki, jedynie może odbył jakieś niewielkie lekcje, z których natychmiast wyszedł obronną ręką i cały na biało. Lśnimy na Instagramie, awansujemy na LinkedIn i jesteśmy wspaniałymi towarzyszami na Facebooku. A gdzie jesteśmy sobą? Głęboko wierzę, że ten trudny czas, przed którym nadal stoimy i w którym wciąż uczestniczymy, nauczy nas być wiarygodnym w swoich emocjach i zedrze nam te maski udawanej szczęśliwości z twarzy. Żeby nie było, sama lśnię na Instagramie, awansuję na LinkedInie i jestem przyjacielem roku na Facebooku. Czasem jednak stać mnie na publiczną łzę i słabość. I uważam, że to moja siła.

[1] E. Aronson, *Człowiek istota społeczna*, PWN, Warszawa 2003

[2] P. Lencioni, *Odkryj się*, MT Biznes, Warszawa 2010

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

Post Agile? A może raczej pre-Agile?

Jerzy Stawicki

W opisie jednej ze ścieżek programowych XV Kongresu PMI Poland Chapter (listopad 2020), tej pod nazwą *Post Agile* znajdziemy następujące zdanie i pytanie: *„Today we can say that Agile is already a standard, but does Agile solve all our problems?"*. *Działam* w świecie zarządzania projektami od blisko trzydziestu lat, od blisko dziesięciu także w świecie Agile. I dlatego poniżej znajdziecie kilka moich refleksji dotyczących powyższego zdania i pytania.

Zacznę od pytania: czy przypadkiem Agile – tak jak jest najczęściej stosowany – rozwiązał nie te problemy? A może wręcz namnożył wiele dodatkowych problemów? Moim zdaniem, to co obserwowaliśmy w ostatnich latach, to raczej pre-Agile, tak trochę, jak czasy pre-historyczne.

Na początek: jak rozumiem Agile. Będę się trzymał określenia Toma Gilba, że *„Agile to zbiór taktyk umożliwiających spriorytetyzowany strumień wartościowych rezultatów, mimo zmieniającego się środowiska"*. Formułując nieco inaczej: Agile to meta-narzędzie do dostarczania wartości interesariuszom w ramach ograniczonych zasobów i różnych innych ograniczeń. To teraz spójrzmy na rzeczywistość ostatnich lat i zadajmy kilka prostych pytań:

- Czy kopiowanie rozwiązań organizacyjnych – realizacji produktów firmy z siedzibą w Sztokholmie, osadzonej w skandynawskiej kulturze pracy, wykorzystującej specyficzną infrastrukturę techniczną i zajmującej się specyficznym produktem – do wytwarzania zupełnie innych produktów, w innej kulturze to jest Agile? Czy może raczej kult cargo?
- Czy powszechne stosowanie pewnej metody pracy zwinnej (według *State of Agile Report* 57% w 2019 roku), która – owszem posiada kilka zalet – lecz obarczona jest wieloma, bardzo istotnymi słabościami, o których bardzo niewiele się mówi i które powoli się usprawnia, to Agile?
- Czy Agile – jak prezentuje autor jednej z metod zwinnych w podtytule swojej książki – polega na zrobieniu *„dwa razy więcej, dwa razy szybciej"*? A gdzie podziały się „wartościowe rezultaty", będące istotą Agile? Czy naprawdę „dwa razy szybciej i dwa razy więcej" to jest Agile?
- Czy kompletny brak w aktualnych podejściach nazywanych „agile-owymi", rzekomo zorientowanych na dostarczanie wartości, jakichkolwiek odniesień do zagadnień finansowych (zarówno tradycyjnego *Accounting*, jak takich jak *Throughput Accounting*) to jest ten zorientowany na wartości Agile?
- Czy kompletne nieuwzględnianie w tzw. agile-owych metodach i podejściach ograniczenia systemu (zgodnie z definicją Eliyahu Goldratta) może doprowadzić do efektywnego procesu wytwarzania właściwych produktów, a tym samym do strumienia wartościowych rezultatów?
- Czy mam kontynuować listę tego typu pytań?

Dla mnie powyższe i wiele innych przykładów pokazuje, że to, z czym mieliśmy do czynienia to – w znacznej części przypadków – nie jest Agile (pamiętacie określenie T. Gilba z początku tekstu?), to raczej pre-Agile, jakiś początek, zarodek, z którego dopiero może się coś wyłonić. To „coś" można dość chyba łatwo zdefiniować poprzez włączenie do pre-Agile tych elementów, których w nim ewidentnie brakuje. Moim zdaniem może czekać nas – menedżerów i specjalistów działających w środowisku zwinnego zarządzania projektami, produktami, pracami oraz zwinnego zarządzania firmami – jeszcze wiele, wiele pracy, by ten pre-Agile przekształcić – oczywiście drogą ewolucji – w coś co będzie można nazywać „Agile". Dobra wiadomość jest taka, że szereg takich prac zostało zainicjowanych w ostatnich latach. Sam także poprzez swoją najnowszą inicjatywę – którą łatwo znajdziecie w sieci – działam w tym kierunku. Myślę jednak, że to co się z nich wyłoni, może stanowić dla nas wielką niespodziankę i może nie być zgodne z naszymi wyobrażeniami w punkcie startu tych prac.

Wygląda więc na to, że mamy optymistyczne zakończenie felietonu.

A pamiętacie co mawiał Eliyahu Goldratt, twórca TOC, w takich pozornie oczywistych sytuacjach? Pójdę jego śladem i też zadam pytanie: „czyżby?" Czyżby po erze pre-Agile miała nastąpić era Agile? Tak jak po czasach średniowiecza nastąpiło odrodzenie (renesans), a potem oświecenie?

Nie jestem takim optymistą. Swoją opinię opieram na tym co widzę w świecie za oknem, na tym co widzę w firmach, na tym co słyszę od znajomych i kolegów pracujących w różnych firmach, zarówno tych „korpo", jak i tych małych, jak start-up. Obraz, jaki wyłania się z tego oglądu jest bardzo pesymistyczny. Efektywne metody zarządzania firmą? Zapomnij. Wielkie reorganizacje firm, realizowane zupełnie bez głowy? Jak najbardziej. Owczy pęd za nowościami reklamowanymi przez gigantów technologicznych, traktujących odbiorców jak przysłowiowych „Murzynów"? Na porządku dziennym. Zanik umiejętności czytania nieco dłuższego tekstu i zanik szarych komórek? Widoczne na każdym kroku.

Jak Kasandra przewiduję regres, a nie postęp. Odrodzenie (renesans), a potem oświecenie?

Post-Agile? To dobry żart: koń by się uśmiał. Sądzę, że po erze pre-Agile, cofniemy się jeszcze bardziej, a w zasadzie już się cofamy.

Witajcie w świecie pre-pre-Agile.

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.
Współtwórca Akademii Per Se (perse.pl) – programu kursów on-line z zakresu zwinnego zarządzania projektami, produktami i pracami.

Wykreślanka

W tablicy z literami znajdź ukryte w pionie, w poziomie i skośnie hasła – odpowiedzi dla poniższych pytań. Hasła mogą się przecinać. Pozostałe litery utworzą rozwiązanie.

Powodzenia!

K	O	N	T	R	O	L	A	D	Z	F	I	E
A	W	I	J	A	K	O	Ś	Ć	Ę	A	Ć	K
M	Ł	A	P	M	I	M	S	T	W	C	O	P
I	R	A	C	Y	N	L	I	E	K	Y	O	N
E	W	P	R	O	J	E	K	T	E	L	N	K
N	C	J	O	N	A	S	L	N	Y	I	P	A
M	O	R	R	A	D	S	A	F	E	T	N	N
I	I	K	A	D	L	O	A	K	R	A	Y	B
L	T	Y	C	C	Z	N	N	I	E	C	M	A
O	Y	Ś	L	Ą	I	C	E	G	O	J	L	N
W	I	B	A	C	K	L	O	G	D	A	E	R
Y	A	H	A	R	M	O	N	O	G	R	A	M
I	N	T	E	R	E	S	A	R	I	U	S	Z

- Skrót nazwy największej na świecie organizacji zrzeszającej praktyków zarządzania projektami
- Sztuka prowadzenia warsztatów, spotkań
- Popularny typ macierzy odpowiedzialności
- Ma wpływ na projekt lub podlega wpływowi ze strony projektu
- ... learned, rejestrowana w trakcie i przy zamykaniu projektu
- Metoda optymalizowania procesów produkcyjnych, która powstała w latach 50. w Japonii
- W centrum tzw. trójkąta projektowego
- Istotny punkt w harmonogramie projektu
- Zawiera m.in. działania w projekcie, zależności pomiędzy nimi, ich daty rozpoczęcia i zakończenia
- Przeprowadzana w trakcie realizacji projektu, ma na celu weryfikację wykonania projektu i dokonywanie niezbędnych korekt
- Jedna z popularnych metod skalowania Agile
- Np. Produktu lub Sprintu, zawiera wymagania do realizacji
- Tymczasowe, unikalne przedsięwzięcie

Zgarnij nagrodę

Do wygrania są dwie książki *Dziewięć kłamstw o pracy. Niekonwencjonalny poradnik dla krytycznie myślącego lidera* Marcusa Buckinghama i Ashleya Goodalla.

Jeśli jesteś pełnoletni(-a) i chcesz spróbować swojego szczęścia to wyślij nam rozwiązanie na adres: strefapmi@pmi.org.pl.

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

Hadrone™ PPM

One place. All projects.

Hadrone™

Best-in-class project portfolio management solution.

- **Wszystkie projekty w jednym miejscu**
- **Priorytetyzuj. Dostarczaj. Maksymalizuj korzyści**
- **Szybkie wdrożenie. Łatwe użycie**

www.hadrone.com

softserve

LEARN YOUR WAY

WE HAVE ALL TO MAKE IT EASY

A DYNAMICALLY GROWING COMMUNITY OF 420 PROJECT MANAGERS GLOBALLY

PROJECT AND PRODUCT MANAGEMENT OFFICES

MORE THAN 30 EDUCATIONAL INITIATIVES AND EVENTS FOR PROJECT MANAGERS

MENTORING PROGRAM

AND MANY MORE

MEET SOFTSERVE AND JOIN OUR PM COMMUNITY

career.softserveinc.com/poland