Strefa

Project Management Institute Poland

ISSN 2353-3137

Kwartalnik Project Management Institute Poland Chapter | www.strefapmi.pl | Marzec 2021 | nr 32

Rynek pracy, a rozwój sztucznej inteligencji. Szansa czy zagrożenie?

Wywiad z Pawłem Nogą

s. 41

Zarządź swoją produktywnością

Roksana Studzińska

s. 12

Resilience in Disruptive Times

Agnieszka Gasperini

s. 6

Pszczele zasady. Czego możemy się nauczyć od pszczół by lepiej zarządzać projektami?

Leszek Łukaszewski

s. 18

Mental Agility – the Foundation for Every Change in the Organization

Interview with Erich R. Bühler

s. 44

Fot. stock.adobe.com

ZŁOTY SPONSOR:

softserve

Portfolio Experience 2021

Konferencja – 26 kwietnia 2021 r. **Warsztat – 27 kwietnia 2021 r.**

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

Organizator: WHITECOM Project Experience

www.portfolioexperience.pl
https://www.facebook.com/PortfolioExperience/
Tel. + 48 781 006 800

AgilePMO has been approved as
PMI® Authorized Training Partner

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
2021
AUTHORIZED TRAINING PARTNER

Agile PMO

PMP, ATP, logo ATP are the registered trademarks of the Project Management Institute, Inc.

Earn PDUs for attending our training:

Transition Manager Academy
postgraduate studies (135 PDUs)

PMP® preparation course (35 PDUs)

Agile w praktyce
PSM I (12 PDUs)

Agile Leadership Navigator
PAL I (16 PDUs)

Trening Rezyliencji (16 PDUs)

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

> *Many practices, like continuous improvement, are good, but we also have to consider that individuals are restricted to a certain amount of information and also the number of concurrent changes.*
>
> Erich R. Bühler

Drodzy Czytelnicy!

Rok temu nasz świat się zmienił. I choć bez ustanku powtarzamy, że żyjemy w świecie VUCA, w realiach nieuchronnych i ciągłych zmian, to wielu z nas ma wrażenie, że to co znane, odeszło bezpowrotnie właśnie wtedy.

Bez znaczenia czy traktujemy tę zmianę jako zdarzenie, serię zdarzeń czy ciągły proces, jedno jest pewne: wpływa ona na wiele dziedzin naszego życia, nie oszczędzając nawet obszarów nam najbliższych, najczulszych, zapewniających nam poczucie bezpieczeństwa. Wielu z nas odczuwa obawę przed utratą stanowiska, pozycji zawodowej, bezpieczeństwa finansowego. Zresztą, to już nie tylko obawa, ale też nowa rzeczywistość, w której przyszło nam funkcjonować.

W tym wszystkim warto sobie zadać pytanie, jakie jest nasze podejście do zmiany i jak czujemy się w środowisku turbulentnych zmian. Czy nie zdarza Wam się odczuwać presji, by z radością i swobodą wchodzić w nowe role, przyjmować kolejne obowiązki i adaptować się do nowych realiów szybko i bez straty dla efektywności?

Może to już najwyższy czas, by odczarować mit wszechobecnej super-wytrzymałości i elastyczności?

Może to też czas, by zrozumieć, że ta umiejętność, jak każda inna, wymaga regularnego treningu i sporej cierpliwości. Jeśli poszukujecie wskazówek, w jaki sposób trenować tę pożądaną „mentalną zwinność" czy jak organizacyjnie budować zespoły odporne na wstrząsy i dynamikę nowych dni, przeczytajcie wywiad z Erichem R. Bühlerem (s. 44), ekspertem ds. zmian organizacyjnych i autorem bestsellerowych pozycji o zarządzaniu zmianą.

A jeśli potrzebujecie dodatkowych argumentów dlaczego warto to robić, koniecznie sięgnijcie po teksty autorstwa Barbary Mróz o psychologicznym bezpieczeństwie wpływającym na efektywną pracę zespołów (s. 10), Agnieszki Gasperini o budowaniu i trenowaniu cennej odporności na zmiany (s. 6) oraz Małgorzaty Kusyk o teamingu, przełomowym podejściu do zarządzania i przywództwa, w którym niezwykle ważne jest eksperymentowanie, elastyczność, ciągłe doskonalenie i uczenie się, jak się uczyć (s. 8).

Skoro krążymy wokół mitów, spróbujemy obalić jeszcze jeden: mit wielozadaniowości. Kto z nas nie lubi przechwalać się swoją zdolnością do wykonywania wielu zadań jednocześnie? Roksana Studzińska (s. 12) promuje strategię odwrotną – monotasking – i podpowiada jakich technik użyć, by poradzić sobie z dystraktorami i wspomóc naszą samodyscyplinę.

Staramy się by w naszym kwartalniku nigdy nie zabrakło porad, metod czy technik wspierających Waszą codzienną pracę. W tym numerze Przemysław Świdliński przybliża matryce Pugh i QFD – czyli narzędzia pomagające w podejmowaniu trudnych decyzji (s. 21), Maciej Jureczko przedstawia przykłady zastosowań Liberating Structures (s. 38), a Monika Potiopa podpowiada w jaki sposób tworzyć otwartą roadmapę i tłumaczy, kiedy warto się na to zdecydować (s. 26).

Waszej uwadze polecamy pozostałe inspirujące treści zebrane w tym numerze, a także z radością i ogromną dumą zapraszamy Was na strony naszego nowego portalu strefapmi.pl, gdzie znajdziecie jeszcze więcej merytorycznych treści z bieżących i archiwalnych wydań kwartalnika. Szczycimy się tym, że wokół jedynego na polskim rynku regularnie ukazującego się czasopisma zbudowaliśmy największy branżowy portal o tematyce project managementowej i mamy nadzieję, że nasz portal okaże się dla Was warty regularnego odwiedzania.

Miłej lektury, a także przyjemnego i owocnego korzystania z portalu!

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),
Michał Barcik,
Aneta Catalan Sikorska,
Anna Gambal,
Ada Grzenkowicz,
Magda Hajost,
Milena Henszke,
Joanna Kruszyńska,
Joanna Jarosz,
Adrian Nowaczyk,
Kamil Potocki,
Przemysław Samitowski,
Elżbieta Świtalska,
Kornelia Trzęsowska.

FOTOGRAFIE:
Agata Łukaszewska,
Erich R. Bühler archives,
Robert Chmara,
PMI PC Wrocław Branch,
Szymon Pawłowski,
Jerzy Stawicki,
Pexels,
Pixabay.

PROJEKT I SKŁAD:
Anna Bar – Cyklopia Studio
www.cyklopia.pl

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

Spis Treści

STREFA WIEDZY

6 Resilience in Disruptive Times
Agnieszka Gasperini

8 TEAMing – Framing for Learning
Małgorzata Kusyk

10 Psychologiczne bezpieczeństwo – najważniejszy czynnik wpływający na efektywną pracę zespołów
Barbara Mróz

12 Zarządź swoją produktywnością
Roksana Studzińska

14 Projekt czy produkt? Oto jest pytanie!
Jakub Drzazga

16 Disciplined Agile – Twój kolejny krok w stronę zwinności
Anna Girdziejewska, Katarzyna Kramarczyk-Strehl

18 Pszczele zasady. Czego możemy się nauczyć od pszczół by lepiej zarządzać projektami?
Leszek Łukaszewski

STREFA PRAKTYKI

21 Matryce Pugh i QFD – czyli narzędzia, które mogą nam pomóc w podjęciu trudnej decyzji
Przemysław Świdliński

24 Becoming a Strategic Partner for a Client. How not to End a Project, Build Long Term Relationships, and Make Your Client Successful
Yuliia Kushnirchuk

26 Otwarta roadmapa. Wisienka na torcie Produktu
Monika Potiopa

28 Budowanie i wspieranie kultury innowacji i ciągłe doskonalenie. Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. XVI
Ada Grzenkowicz

32 SAFe, done properly
Adam Guja

35 Ciemna strona pracy Scrum Mastera
Ada Grzenkowicz

38 Przykłady zastosowań Liberating Structures w pracy nad popularnymi problemami
Maciej Jureczko

STREFA WYWIADU

41 Rynek pracy, a rozwój sztucznej inteligencji. Szansa czy zagrożenie?
Wywiad z Pawłem Nogą

44 Mental Agility – the Foundation for Every Change in the Organization
Interview with Erich R. Bühler

STREFA PMI PC

48 Dzisiaj kształtujemy nasze jutro. Relacja z XV Międzynarodowego Kongresu PMI PC
Renata Puszkiel

51 O Culture Team PMI PC słów kilka...

52 #Łączy nas PMI: Szczecin

53 #Łączy nas PMI: Wrocław

STREFA STUDENTA

54 Hoover Dam – the Greatest Project in Times of the Great Depression. What Can Be Done to Achieve Success?
Nikita Shtemenko

STREFA RECENZJI

56 Postaw na wartościowy feedback
Malwina Szopa

56 Od skromnych początków po potęgę – hakowanie wzrostu
Monika Zofia Potiopa

57 Lean, czyli jak się uczyć?
Magdalena Hajost

57 Mistrzowski skład
Ada Grzenkowicz

STREFA FELIETONU

58 Sun Tzu miał rację
Kinga Matysiak

60 Partacze i mistrzowie, czyli Flow is the King
Jerzy Stawicki

STREFA NA LUZIE

62 Wykreślanki „Strefy PMI”

Strefa PMI Project Management Institute. Poland

www.StrefaPMI.pl
w nowej odsłonie!

Zapraszamy na portal Strefy PMI

Strefa Wiedzy
Najlepsze praktyki zarządzania, nowe trendy – analizy i opinie najlepszych specjalistów zarządzania projektami

Strefa Praktyki
Praktyczne zastosowania technik i narzędzi, case studies, porady i wskazówki od profesjonalistów

Strefa Wywiadu
Rozmowy ze światowymi i krajowymi ekspertami zarządzania projektami

Strefa PMI PC
Projekty, wydarzenia i ciekawostki z życia PMI Poland Chapter

Strefa Studenta
Świat zarządzania projektami z perspektywy studentów

Strefa Recenzji
Omówienia książek, które gorąco polecamy

Strefa Felietonu
Rozważania o życiu, projektach i zarządzaniu – w lekkiej formie i z przymrużeniem oka

Bądź z nami na bieżąco – obserwuj w social mediach:

facebook.com/StrefaPMI

twitter.com/StrefaPMI

linkedin.com/company/strefa-pmi

Resilience in Disruptive Times

Agnieszka Gasperini

Fot. stock.adobe.com

The Coronavirus pandemic has changed the way we work, possibly forever. Psychologists and researchers state that returning to extremely changed workplace and live with "new normal" presents itself will be even more demanding upon people's mental well-being. It doesn't matter how talented or capable we are, we are all being stretched in ways we've never been stretched before.

I want to share with you some crucial findings from evidence-based report from BetterUp Labs that represents hundreds of organizations and tens of thousands of individuals working across a variety of industries and jobs. They examined the power of resilience to grow stronger in the face of constant change.

RESILIENCE

is a dynamic capability that needs to be demystified at multiple levels – individual, team and organization.

Resilience is often defined as an individual's ability to bounce back from adversity. Resilience encompasses both our ability to emerge from struggle without harm and also describes the potential for that struggle to catalyze growth. **Let's see why individuals, teams, and organizations alike can benefit greatly from building resilience in our current environment.**

Individuals

As an individual, being resilient requires approaching challenges or setbacks with the appropriate mindset, as well as being skilled in behaviors that help to mitigate disruption. Resilience requires agile thinking and optimism, perseverance through changing contexts, and activation of effective coping strategies.

Teams

Groups of people can be characterized in terms of their levels of collective resilience. For example, just as individuals face adversity, teams also bump up against real-world challenges in the workplace. Such challenges could include poor interpersonal interactions, ineffective communications, rapidly-shifting priorities and projects, and weak organizational culture. Whereas less resilient teams might be rattled by such challenges, causing disruption to performance and productivity, resilient teams are able to see these stressors as opportunities to respond, adapt, and grow. Highly-resilient teams also make better assessments of risks that impact their work and more efficiently find solutions.

Organization

Organizations can be resilient. Organizational resilience focuses on the process of coping with the adapting to challenges and stressors, while positioning the organization to recover – end even grow. In uncertain or threatening environments, resilience is the key factor to whether an organization is able to move beyond a focus on basic survival to a focus on thriving.

Top three drivers of resilience growth

Emotional regulation

The extent to which we regulate our emotions to remain calm and collected. The more emotionally stable we are, the better equipped we are to remain resilient and excel when challenges arise.

Self-compassion

The extent to which we are compassionate towards ourselves, treating ourselves with kindness and empathetic understanding. The more accepting we are of ourselves, the greater life satisfaction and resilience we experience.

Cognitive agility

The extent to which we adapt and shift our thought processes when doing so leads to more positive outcomes. Learning to make plans while allowing for flexibility is an important skill for mental well-being and productivity.

Resilient individuals innovate and outperform

Employees with greater resilience bring their best selves to their jobs every day. We found that the most resilient employees have almost **20% higher cognitive flexibility** and a more robust growth mindset compared to their peers with the lowest resilience. One of the most valuable findings in our study is that the most resilient workers are also the most innovative ones, with 22% higher innovation scores.

This is a crucial finding as organizations seek to adapt and innovate to emerge as market leaders in a post-pandemic world.

Resilient leaders build resilient teams

In the new climate of distributed, remote and asynchronous work, what it means for individuals and teams to work together toward a common goal looks wildly different than it once did. If your organization hopes to remain adaptive and thrive through ongoing and uncertain challenges, it will need to build resilience at the core. And, as the research shows, your managers will need to play a pivotal role in this mission.

In the current environment, frontline managers – even when they cultivate seemingly small, incremental behavior changes – m can have an outsized effect across your organization.

Resilient organizations have stronger financial health

The companies with the highest aggregated resilience scores have had 42% higher annual return on assets and 3.7x higher annual return on equity.

Furthermore, talking about growth in resilience, the organizations that experienced the highest increases in workforce resilience showed higher levels of financial growth in the past year. These companies have had 3.2x greater year-over-year revenue growth and 60% higher five-year revenue growth. In other words, companies that choose to invest in a more resilient workforce experience a greater impact on their organization's bottom line.

Key Insights

- Throughout the COVID-19 pandemic, wellbeing across the population has dropped, but highly-resilient individuals have been protected against the worst declines.
- Highly-resilient individuals manage stress by leading a healthy lifestyle, finding meaning and purpose, and by connecting with others. This investment is paying off now with less disruption to work productivity and greater wellbeing.
- Individuals can develop resilience amidst crises when they are actively supported. Increasing emotional regulation, self-compassion, and cognitive agility are the top three drivers of growth in resilience.

Five focus areas to make resilience achievable for any organization

Promote wellbeing at all levels

Resilience and wellbeing grow together and act as a powerful buffer, or protection, against adversity. Reevaluate your enterprise wellbeing strategy to promote a holistic approach that includes mental, social, emotional, and physical support.

Foster a culture of resilience through your leaders

Resilient leaders build resilient teams with greater agility and performance, and reduced burnout. Cultivate resilient leaders on the front lines to create a tipping point for change.

Model after the profile of high resilience

Highly-resilient leaders exhibit a set of hallmark characteristics that are uniquely human. Apply these characteristics across the talent lifecycle to boost resilience in your organization.

Make change personal

Effective strategies are highly individualized, evidence-based, and driven by data with a longer tail of support than most training programs can provide. Reevaluate your learning and development strategy to enable the one-to-one support that can drive deep and lasting change.

Take resilience out of the mystery box

Resilience can be reliably measured and indexed. Get an understanding of how resilient your organization is today, and continuously pulse to track growth over time.

Final Insights

Organizations that optimize for human growth will outperform in all aspects of business culture and employee experience. Resilience is a powerful preventative strategy that will increase your organization's endurance through the uncertain times ahead of us.

Beyond just surviving future disruption, companies that learn how to thrive through crisis will emerge as winners. The level of resiliency in your organization serves as a strong leading indicator of this competitive advantage.

While the business benefits are clear, the greatest advantage for organizations that truly believe in the value of resilience is reaping the benefits of a culture that promotes wellbeing, human development, and a more meaningful life for every employee.

Agnieszka Gasperini

PMP, ACP, PMO CP, SDI2, EI

Agnieszka has been running her own practice since 2003, focusing on business and project management consulting around people development. She consults and trains throughout Europe and Latin America, working especially on leadership programs for executives and project teams. Agnieszka uses her analytical and problem solving skills to help identify individual development needs, and works closely with the client to understand their precise requirements for the project in order to deliver innovative learner and organizational focused solutions. Agnieszka is Associate Trainer and Coach with Center for Creative Leadership and Certified Genos Emotional Intelligence Facilitator.

She is the creator and owner of Leadership TANGO concept.

More informations: www.leadertango.com

Fot. stock.adobe.com

TEAMing – Framing for Learning

Małgorzata Kusyk

Teaming to przełomowe podejście do zarządzania organizacją i przywództwa stworzone przez Amy Edmondson, w którym uczenie się jak się uczyć (ang. *learning to learn*) staje się niezwykle ważne. Celem organizacji, która kultywuje teaming jest ciągłe doskonalenie (ang. *execution as learning*), gdzie elastyczność i eksperymentowanie stawia się ponad trzymanie się zasad i kontrolę (ang. *execution as efficiency*).

TEAMing – rewolucja w myśleniu

*„**Teaming** to czasownik – dynamiczne działanie, a nie statyczny wytwór. W dużej mierze określony sposobem myślenia i praktykami pracy zespołowej, a nie projektowaniem i strukturą skutecznych zespołów. Teaming to praca zespołowa w locie".*

Amy C. Edmondson, *Teaming*

Dla lepszego zrozumienia na czym polega teaming, zachęcam do to zapoznania się z historią katastrofy i akcji ratowniczej w kopalni miedzi i złota w San José w Chile, która po 70 dniach zakończyła się uratowaniem 33 górników*. To co wydarzyło przez te kilkadziesiąt dni było niezwykłym wysiłkiem zespołowym z udziałem setek osób, które przekraczały granice – fizyczne (625 metrów pod ziemią), organizacyjne, kulturowe, geograficzne i zawodowe. Teaming rozgrywał się na trzech arenach, które na początku charakteryzowały niezależne działania zespołowe, aby na końcu połączyć wysiłek we wspólny sukces:

1. **Pod ziemią**: górnicy stojący przed wyzwaniem fizycznego i psychicznego przetrwania.
2. **Techniczna**: inżynierzy i geolodzy z różnych organizacji i krajów rozwiązywali problemy lokalizowania, docierania i wydobywania uwięzionych górników.
3. **Polityczna i zarządcza**: przywódcy chilijskiego rządu i innych krajów podejmowali decyzje i zapewniali środki.

Organising to Learn Mindset

Tradycyjne dociskanie śruby, traktowanie organizacji jak maszyny napędzanej parą i optymalizowanie poszczególnych jej elementów (ang. ***execution as efficiency***) w zmiennym i złożonym otoczeniu biznesowym, nie jest już najlepszym rozwiązaniem. W dzisiejszym świecie, sukces organizacji zależy od elastyczności, koordynacji i współpracy, przy mniejszej potrzebie struktury i stabilności zespołów niż to było do tej pory. Wymaga to zmiany paradygmatu myślenia, w tym odpowiedniego stylu przywództwa, gdzie lider odpowiada za stworzenie środowiska do współpracy.

Pomimo, że teaming to potężne narzędzie, w praktyce stanowi wyzwanie zarówno dla zespołów jak i organizacji. Aby odnieść sukces niezbędne są cztery następujące po sobie zachowania, które składają się na jeden cykl: **swobodne wypowiadanie się** (ang. *speaking up*), **eksperymentowanie, współpraca i refleksja.** Każdy cykl czerpie z poprzedniego

(refleksja), aż do osiągnięcia zamierzonego rezultatu. Dodatkowo, liderzy muszą zrozumieć, że konflikt jest pożądany, aby teaming miał miejsce. Przywódcy, którzy nie nauczą się konfrontować konfliktu są skazani na porażkę. Zacznij od ***zidentyfikowania źródła konfliktu*** – pomoże Ci w tym Koło Konfliktu Moora (agilepmo.pl/kolo-konfliktu), następnie modeluj **otwartą komunikację**, zidentyfikuj **wspólne cele** i zachęć do **trudnych rozmów**.

Podobnie jak teaming, przewodzenie (ang. *leading*) jest działaniem, na które składają się cztery praktyki umożliwiające teaming:

- **Przeformułowywanie na ciągłe uczenie się** (ang. ***framing for learning***).
- Zapewnienie **psychologicznego bezpieczeństwa**;
- **Uczenie się na błędach**;
- **Przekraczanie granic** – kulturowych, zawodowych i związanych z hierarchią.

W dalszej części artykułu przyjrzymy się bliżej pierwszej praktyce. Natomiast, aby dowiedzieć się więcej na temat psychologicznego bezpieczeństwa zapraszam do artykułu Barbary Mróz: *Psychologiczne bezpieczeństwo – najważniejszy czynnik wpływający na efektywną pracę zespołów*, który znajdziecie na stronie 10 niniejszego numeru Strefy PMI.

Framing for Learning

Zanim przejdziemy do praktyki przeformułowywania (ang. *reframing*) – narzędzia wspierającego zmianę zachowań i zaangażowanie ludzi w zmianę – przybliżymy definicje ram poznawczych i efektu kadrowania. Przeformułowywanie jest szczególnie ważne w promowaniu teamingu i uczenia się.

Rama (ang. ***frame***) to zestaw założeń lub przekonań na temat sytuacji – nasza osobista interpretacja danej sytuacji, która zwykle odbywa się automatycznie. Więcej na temat przekonań w nagraniu: *Przekonania – kto kieruje twoim postępowaniem:* https://youtu.be/5fLRafXfsoM.

Efekt kadrowania (ang. ***framing***) jest nieunikniony – interpretujemy to, co dzieje się wokół nas przez osobiste „okulary" ukształtowane przez naszą historię i kontekst społeczny. Ważne, aby mieć tego świadomość i traktować rzeczywistość jako subiektywną „mapę", a nie jedynie słuszną prawdę.

Amy Edmonson opisuje cztery obawy, które kształtują naszą gotowość do zabierania głosu. Są to bycie postrzeganym jako **ignorant**, **osoba niekompetentna**, **negatywna** czy **destrukcyjna**. Aby stworzyć bezpieczne warunki dla zespołu, warto uelastyczniać nasze myślenie i nauczyć się przeformułowywać (ang. *reframe*). **Pomocne pytania:** *Czy możemy tę sytuację postrzegać inaczej? Jak to mogłoby wyglądać, gdyby...? Co to nowe postrzeganie nam umożliwia?* Tworzenie ramy uczenia się ma miejsce, kiedy lider, niezależnie od miejsca w strukturze organizacji, docenia wkład innych, zwłaszcza podwładnych. Poniżej kilka przykładów przeformułowania.

Osoba negatywna czy jednak eksploracja ryzyka?

A: *„Sytuacja z dzisiejszego poranka. Ciężarówka przejeżdża przez spowalniacz na wysokości przystanku, a naczepa na śliskiej nawierzchni bokiem sunie w kierunku przystanku. I tylko można gdybać, co by było, gdyby jechał szybciej, a na przystanku stały dzieci?"*

B: *„Co by było, gdyby jechał szybciej? Co by było, gdyby były dzieci? Ale nie jechał szybciej i nie było tam dzieci... Ludzie, nie popadajmy w paranoję."*

Propozycja przeformułowania wzmacniająca uczenie się: *„Zarządzanie ryzykiem to stawianie hipotez, czyli gdybanie, aby następnie oszacować prawdopodobieństwo i skutki niepewnych zdarzeń oraz wdrożyć odpowiednie działania zmniejszające skutek lub/i prawdopodobieństwo niepewnego zdarzenia"*.

Milczące ekrany

Milczące ekrany to zjawisko, z którym mierzą się dziś nauczyciele, trenerzy czy liderzy pracujący w środowisku rozproszenia podczas spotkań i zajęć online.

Zapytaliśmy uczestników szkoleń, dlaczego nie zabierają głosu podczas spotkań online i jak można przeformułować każdą z sytuacji, aby wzmocnić nastawienie na uczenie się? Poniżej kilka propozycji.

„Już kilka razy odpowiadałem i nie chcę być postrzegany jako osoba dominująca". Przeformułowanie (poszukiwanie nowych możliwości): *„Chętnie podzielę się swoją opinią, natomiast zanim to zrobię chciałbym wysłuchać/interesuje mnie punkt widzenia kogoś kto jeszcze się nie wypowiedział"*.

„Nie wiem, może powinnam wiedzieć? Wypadnę na niekompetentną". Przeformułowanie (nastawienie na uczenie się): *„Nie wiem, dlatego przyszłam tutaj, żeby się nauczyć". „Nie wiem, czy to jest poprawna odpowiedź, natomiast wiem, że każdy punkt widzenia ma dla nas znaczenie, gdyż jesteśmy dla siebie ważni."*

„Oni tacy inteligentni i elokwentni i to co powiem może być dla niech mało interesujące". Przeformułowanie (nastawienie na uczenie się): *„Chętnie podzielę się swoją opinią, natomiast potrzebuję czasu na przelanie swoich myśli na papier – podzielę się z Wami tym jutro/na następnych zajęciach"*.

Podsumowując, wróćmy jeszcze na moment do kopalni w Chile. Dlaczego akcja ratunkowa zakończyła się sukcesem? **Po pierwsze**, rządzący zobowiązali się publicznie do pomyślnego wyniku, ryzykując zarówno zasoby, jak i reputację. W przeciwieństwie do naszego rządu, byli gotowi poprosić o pomoc i skorzystać z wiedzy i wsparcia każdego, kto je zaoferował. **Po drugie**, zespół wykorzystywał szybki cykl uczenia się – eksperci pracowali wspólnie nad projektowaniem, testowaniem, modyfikowaniem i porzucaniem opcji, aż do momentu znalezienia rozwiązania. Próbowali różnych rozwiązań, szybko i otwarcie przyznawali się do błędu i chętnie zmieniali kierunek w oparciu o informację zwrotną. Górnicy również połączyli siły, aby rozwiązać najpilniejsze problemy przetrwania. **Po trzecie**, teaming – wysiłki poszczególnych grup były skoncentrowane na wspólnym celu, a połączony rezultat okazał się większy niż suma jego części. Koordynacja pomiędzy arenami była tak samo ważna jak uczenie się w nich.

* https://hbr.org/2013/07/leadership-lessons-from-the-chilean-mine-rescue

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 z Pexels

Psychologiczne bezpieczeństwo – najważniejszy czynnik wpływający na efektywną pracę zespołów

Barbara Mróz

Wyobraź sobie zespół, w którym swobodnie rozmawiacie o problemach i drażliwych sprawach – czujecie się wystarczająco bezpiecznie, aby podejmować ryzyko. Jeśli ktoś popełni błąd, nigdy nie jest to wykorzystywane przeciwko niemu. Kiedy masz odmienne zdanie niż reszta członków zespołu, inni słuchają cię z zainteresowaniem i otwartością. Proszenie o pomoc jest przyjmowane z życzliwością i wszyscy nawzajem się wspierają. Do tego cenione są i wykorzystywane we wspólnej pracy unikalne umiejętności i mocne strony wszystkich członków zespołu.

Brzmi jak sielanka? Ten opis powstał na podstawie testu zaproponowanego przez Amy Edmondson z Harvard Business School do mierzenia psychologicznego bezpieczeństwa w zespole. Według Edmondson bezpieczeństwo psychologiczne wiąże się z poczuciem pracy w przyjaznym, otwartym środowisku, gdzie w atmosferze szacunku i zaufania każdy może swobodnie wyrażać opinie, dzielić się wątpliwościami i zgłaszać problemy czy błędy bez obaw, że będzie za nie obwiniany czy ukarany. To takie otoczenie, w którym wszyscy członkowie zespołu podzielają przekonanie, że miejsce pracy stanowi bezpieczną przestrzeń do zadawania pytań, dzielenia się refleksjami czy pomysłami bez ryzyka ośmieszenia czy upokorzenia.

Zarządzanie przez zastraszanie?

Nadal zbyt wielu liderów wierzy w moc zarządzania przez zastraszenie i wzbudzanie lęku w pracownikach. Są przekonani, że tylko wtedy ludzie będą ciężko pracować. To może czasem działać, ale na krótką metę i w przypadku prostej, nieskomplikowanej pracy, która nie wymaga ulepszeń czy kreatywności. Jednak do osiągnięcia sukcesu w złożonych projektach potrzebujemy ciągłego uczenia się i efektywnej współpracy, a strach wtedy wcale nie jest czynnikiem motywującym. Wręcz przeciwnie – utrudnia analityczne myślenie, kreatywność i rozwiązywanie problemów, bo zasoby umysłowe pochłonięte są analizą źródeł lęku i uwaga koncentruje się na wyszukiwaniu sygnałów zagrożenia.

Dlaczego poczucie bezpieczeństwa jest tak ważne?

Zaspokojenie potrzeby bezpieczeństwa jest niezbędne do odczuwania stabilności i spokoju, abyśmy mogli funkcjonować wykorzystując w pełni swój potencjał. Ocena otoczenia jako bezpiecznego lub zagrażającego odbywa się nieświadomie.

Kiedy czujemy się bezpiecznie, wówczas nasze ciała pozostają w równowadze autonomicznej. Jest ona optymalnym stanem dla naszego organizmu, ponieważ sprzyja dobremu samopoczuciu, uczeniu się, rozwiązywaniu problemów, kreatywności i rozwojowi. Kiedy czujemy się bezpiecznie, nastawiamy się na prawdziwy kontakt z drugim człowiekiem: lepiej słyszymy dźwięki ludzkiej mowy, sami mówimy bardziej spokojnie i nawiązujemy kontakt wzrokowy. Gdy w taki sposób otwieramy się na kontakt z innymi ludźmi (bo czujemy się bezpiecznie), zapraszamy ich do tego samego, ponieważ nasza mimika, sposób mówienia i pozytywne nastawienie to znak, że jesteśmy bezpieczni dla otoczenia, nie zagrażamy. Te wszystkie sygnały informują ludzi wokół o tym, że nasze ciało jest spokojne i nie przygotowuje się właśnie do ataku, więc i oni mogą się przy nas czuć bezpiecznie.

Z kolei, kiedy z jakiegokolwiek powodu poczujemy się zagrożeni, nasz organizm uruchamia reakcje służące obronie i przywróceniu nam bezpieczeństwa. W pierwszej kolejności podejmujemy kroki w celu odzyskania bezpieczeństwa w relacji z innymi, na przykład poprzez próby porozumienia się lub znalezienia wsparcia w drugim człowieku. Gdy to się nie uda, wycofujemy nasze zaangażowanie społeczne i uruchamiamy reakcje walki lub ucieczki. Walka może oznaczać na przykład kłótnię, stawienie fizycznego oporu, formą walki jest również działanie na czyjąś szkodę. Ucieczka z kolei może oznaczać zamilknięcie, zmianę tematu rozmowy czy wyjście z pomieszczenia.

Bezpieczny klimat w zespole pozwala na ciągłe uczenie się i rozwój, bo możliwe jest udzielanie szczerej informacji zwrotnej i otwarte przyznawanie się do błędów czy niewiedzy. Psychologiczne bezpieczeństwo umożliwia większą uważność na ludzi i otoczenie, odpowiednie reagowanie na zagrożenia, a także dostrzeganie szans i możliwości. Sprzyja podejmowaniu ryzyka i eksperymentowaniu. W rezultacie dwuletnich badań 180 zespołów w ramach projektu Arystoteles w firmie Google to bezpieczeństwo psychologiczne okazało się niezbędnym i najistotniejszym czynnikiem wpływającym na efektywną pracę zespołów, przewyższając rzetelność współpracowników, jasno zdefiniowane cele i role oraz poczucie sensu i wpływu. Co ważne, liderzy mają wpływ na budowanie poczucia bezpieczeństwa w zespołach.

W jaki sposób możesz wpływać na poczucie bezpieczeństwa w zespole?

- **Zadbaj o transparencję** – zapewnij jasny przekaz. Kiedy współpracownicy będą wiedzieli, jakie są zasady, czego mogą się spodziewać, nie będą musieli zużywać swoich zasobów na czujność i obronę.
- **Zrezygnuj z ocen i pouczania** – ocena sprawia, że czujemy się zagrożeni i mobilizujemy się do obrony. Zamiast osądzać naucz się mówić o faktach, doceniaj i oferuj wsparcie.
- **Zadawaj otwarte pytania, słuchaj z ciekawością i otwartością** – nastaw się na zrozumienie drugiej osoby, rozwijaj empatię i komunikację empatyczną. Więcej: *Empatia – słabość czy siła Project Managera?*, Strefa PMI nr 28, marzec 2020: https://strefapmi.pl/strefa-wiedzy/empatia-slabosc-czy-sila-project-managera/
- **Wzbudzaj wzajemną ciekawość członków zespołu** – pomóż współpracownikom lepiej się poznać, aby dowiedzieli się o swoim doświadczeniu, obszarach specjalizacji, mocnych stronach czy zmaganiach. Podniesie to poziom pewności siebie i wzajemnego zaufania.
- **Służ swoim przykładem** – sam modeluj zachowania, których oczekujesz, stań się dla innych inspiracją. Realizuj swoje osobiste wartości nie przez mówienie o nich, ale działanie.
- **Uznaj swoją omylność** – nie musisz znać wszystkich odpowiedzi i możesz popełniać błędy. Taka postawa zachęca innych do przyznawania się do porażek i dodaje odwagi przy przedstawianiu pomysłów czy opinii bez obaw o ukaranie czy ośmieszenie.
- **Włączaj innych** – uznaj, że niekoniecznie wszystko wiesz i stwórz możliwości wnoszenia swojego wkładu przez innych. Proaktywnie szukaj opinii współpracowników, zadawaj otwarte pytania i przyjmuj z zainteresowaniem to, co mają do zaproponowania.
- **Zwiększaj swoją samoświadomość** – znajomość siebie, preferowanego stylu myślenia i działania, a także mocnych i słabych stron pomoże lepiej zrozumieć, jaki wpływ możesz mieć na innych.
- **Zadbaj o własne poczucie bezpieczeństwa** – jeśli chcesz komuś pomóc wyciszyć reakcje obronne, musisz najpierw zadbać o to, by nie uruchomić własnych. „Zarażaj" innych spokojem, pokorą i życzliwością.
- **Sprawdzaj regularnie jaki jest poziom bezpieczeństwa psychologicznego w zespole**. Poczucie bezpieczeństwa jest kruche i wymaga ciągłej pracy – nie jest dane raz na zawsze.

W dzisiejszym złożonym, pełnym niejednoznaczności świecie zmiany zachodzą bardzo szybko, dlatego potrzebujemy efektywnie działających zespołów, które będą mogły czerpać bez ograniczeń ze swojej wiedzy, aby ciągle uczyć się i rozwijać. Sukces zapewni nie tylko zespół składający się z wybitnych i silnie zmotywowanych osób, ale przede wszystkim klimat współpracy umożliwiający najlepsze wykorzystanie ich umiejętności i zaangażowania. Dopiero kiedy znikną obawy przed odrzuceniem czy ośmieszeniem za popełnienie błędu, okazanie niewiedzy, proszenie o pomoc czy odmienne zdanie, można w pełni korzystać z potencjału pracy zespołowej.

Fot. fauxels z Pexels

Barbara Mróz

Psycholog, trenerka i praktyk terapii akceptacji i zaangażowania. Wspiera w drodze do życia pełnego sensu i opartego o wartości i autentyczne relacje z innymi ludźmi. Towarzyszy w przechodzeniu przez zmiany, trudności czy wyzwania osobiste i zawodowe. Jest współtwórczynią i prowadzi warsztaty w ramach Akademii Zwinnej Liderki i Akademii Zwinnego Przywództwa, innowacyjnych programów rozwojowych przeznaczonych dla osób, które chcą rozwijać się w kierunku autentycznego i świadomego przywództwa.

Fot. Karolina Grabowska z Pexels

Zarządź swoją produktywnością

Roksana Studzińska

Prawdopodobnie każdemu z nas zdarzyła się sytuacja, w której udało się uporządkować listę zadań, zaplanować cały dzień tak, by się ze wszystkim wyrobić, zarezerwować popołudnie na nadgodziny, a w międzyczasie niespodziewanie otrzymać telefon z informacją, że jest do zrobienia ważne zadanie *na za dwie godziny*. Sposobów na radzenie sobie z tego typu sytuacjami jest całe mnóstwo, niemniej nie ma uniwersalnego remedium na każde wyzwanie związane z brakiem czasu i natłokiem pracy. W nauce można znaleźć ogólne zasady (często oparte na podstawach biologicznych procesów poznawczych), które mogą pomóc zmaksymalizować wykorzystanie dostępnego czasu oraz pozwolą zwiększyć produktywność, a to z kolei zapewni nam czas na odpoczynek i regeneracje.

Praca Project Managera składa się z rozmaitych zadań, jest różnorodna i dynamiczna. Wymaga dobrej organizacji, która umożliwia prowadzenie kilku tematów w jednym czasie. Wielozadaniowość jest niemalże wpisana w rolę Kierownika Projektów, aby jednak nie stała się ona przeszkodą warto mieć świadomość jak wpływa ona na naszą efektywność i skuteczność.

Trochę o roli mózgu

Mózg człowieka, a szczególnie kora przedczołowa, wyspecjalizowany jest w podejmowaniu czynności ukierunkowanych na cel. Kora to ta część mózgu, która koordynuje i dostosowuje zachowania do sytuacji, jest odpowiedzialna za motywację, pomaga się skupić oraz jest odpowiedzialna za gromadzenie informacji. By aktywować korę oraz wzmocnić jej funkcjonowanie warto skorzystać z jednej z bardziej popularnych technik formułowania celów: S.M.A.R.T. (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). Kora mózgowa lubi jasno określone, konkretne pomysły. Punktem wyjścia dla skutecznego ustalenia celu jest jasne zdefiniowanie, czym jest dla nas osiągnięcie sukcesu. Ponadto, należy umiejscowić siebie w odniesieniu do wyznaczonego punktu. Pozwala to monitorować i kontrolować postępy oraz odpowiednio korygować zachowania gdy wymagać tego będzie sytuacja. Świadomość rozbieżności pomiędzy punktem **gdzie jestem** a **gdzie chcę być** aktywuje procesy kognitywne, takie jak, funkcje intelektualne, percepcję, pamięć i uwagę oraz odpowiednio reguluje zasoby poznawcze ukierunkowane na osiąganie celów.

Mit wielozadaniowości

Czy jesteś osobą, która uważa, że dobrze radzi sobie z wieloma zadaniami? A jeśli tak, to czy jesteś z tego dumny? Zapewne, tak! Należy jednak pamiętać, że jedną z głównych cech procesu uwagi jest jej selektywność. Nie jesteśmy w stanie wykonywać dwóch zadań w tym samym czasie i poświęcić im równorzędny wysiłek umysłowy. Jest to główny problem wielozadaniowości, przy wykonywaniu jednocześnie kilku rzeczy, które wymagają skupienia, inwestowana jest tylko część energii w każde z nich. Oznacza to, że żadne z tych zadań nie jest wykonywane na 100%, a organizm ponosi widoczne koszty, na przykład mniejsze przyswajanie wiedzy czy gorsze zapamiętywanie. *Multitasking* jest możliwy tylko pod warunkiem, że jedna z czynności jest „zautomatyzowana", a przy jej wykonywaniu angażujemy hipokamp (nawyki), a nie korę mózgową (świadomość). Oznacza to, że w tym samym czasie aktywowane są różne obszary mózgu, jednak strumień świadomości ukierunkowany jest tylko na jeden z nich.

Przy wielozadaniowości należy także wziąć pod uwagę tzw. **czas przełączania się** pomiędzy zadaniami. Za każdym razem,

gdy uwaga odwracana jest z jednego zadania na drugie, średni czas potrzebny do wykonania każdego z zadań zwiększa się o około 30-40%. Powodem jest fakt, że za każdym razem mija czas zanim percepcja ponownie w pełni ukierunkuje się na pracę nad zadaniem. Przełączanie się zajmuje więcej czasu niż wykonanie jednego zadania po drugim. Należy zapamiętać dość prostą i oczywistą zasadę: im bardziej jesteśmy skupieni na danym zadaniu, tym szybciej i dokładniej możemy je wykonać. Jesteśmy w stanie zrobić więcej w krótszym czasie, skupiając się na jednej rzeczy naraz.

Natychmiastowa *versus* odroczona gratyfikacja

Nasz mózg nie lubi skupiać się dłuższy czas na jednej czynności. Naturalne jest przerywanie pracy nad zadaniem i zajęcie się czymś innym. Szczególnie ma to miejsce gdy wykonujemy skomplikowaną i wymagającą pracę. Łączy się to z pragnieniem natychmiastowej nagrody i doświadczania pozytywnych emocji. Stan ten odnosi się do zjawiska **odroczonej gratyfikacji**, czyli umiejętności odmawiania sobie czegoś w danym momencie, żeby za jakiś czas móc otrzymać większy zysk, na przykład skończoną pracę i wolne popołudnie.

Za radzenie sobie z odraczaniem gratyfikacji odpowiada samokontrola. Im więcej będziemy doskonalić się w tej dziedzinie, tym osiągniemy lepsze rezultaty. Wyczekiwaną nagrodą powinien być sukces w osiągnięciu celu. Jedną z technik, która może pomóc z odchodzeniem od wielozadaniowości i wzmocnieniem samodyscypliny jest **technika Pomodoro**. Pozwala ona radzić sobie z dystraktorami, skupić się na jednym zadaniu i powstrzymać chęć do ucieczki od trudnego zadania. Zgodnie z tą techniką praca powinna być podzielona na około 25 minutowe interwały, po których następuje krótka przerwa. W czasie tych 25 minut skupiamy się wyłącznie na zadaniu, co oznacza całkowite odcięcie się od e-maili, powiadomień na telefonie czy rozmów na komunikatorach. Przerwy warto zaplanować wcześniej aby wykorzystać je maksymalnie na odpoczynek przed kolejnym blokiem pracy.

Monotasking w biurze

Według badań firmy Rescue Time, z 2018 roku, przeprowadzonych na pracownikach biurowych wynika, że 40% respondentów pracuje około 30 minut skupiając się wyłącznie na jednym zadaniu. Oznacza to, że podczas wykonywania jednej czynności przerywają ją by sprawdzić skrzynkę e-mailową (nawet średnio co 6 minut), porozmawiać ze współpracownikami lub zaczynają zajmować się innym zadaniem. By móc wykonać swoje obowiązki jak najlepiej, każdy pracownik potrzebuje możliwości skupienia się na pracy. Z przeprowadzonych badań wynika jednak, że 17% respondentów może uzyskać tylko 15 minut nie doświadczając dystraktorów ze środowiska, z kolei godzinę dziennie na produktywną pracę, jest w stanie wygospodarować 30% pracowników. Oczywiście sposób i częstotliwość korzystania z narzędzi takich jak poczta e-mail, komunikator i inne narzędzia interaktywne, zależy od charakteru pracy, ale świadomość tego, w jaki sposób wpływają one na efekty, może pomóc w dokonywaniu lepszych wyborów dotyczących tego, jak są one używane.

Co jeszcze mogę zrobić dla swojej produktywności?

Nie zawsze wielozadaniowość jest zła, należy jednak świadomie z niej korzystać i kontrolować potencjalny negatywny wpływ na wykonywane zadania. Kluczem do rzetelnego wykonania obowiązków jest określenie priorytetów, a następnie realizowanie zadań krok po kroku. Skupianie się tylko na jednym zajęciu pozwala osiągnąć lepsze efekty i jednocześnie wykonać je szybciej. Jednakże specyfika naszej pracy nie zawsze pozwala na książkowe planowanie zadań. Aby wspomóc swoją skuteczność można skorzystać z kilku zasad przy planowaniu dnia pracy.

Po pierwsze, gdy powtarzające się zadania lub pytania od kolegów z pracy zajmują dużo czasu, warto je „zautomatyzować". Nawet jeśli początkowo wymaga to większego nakładu pracy, może później zaoszczędzić czas, na przykład warto używać szablonów dokumentów, które sprawdziły się we wcześniejszych projektach, odsyłać pytających do firmowego Intranetu jeśli mamy pewność, że znajdują się tam przydatne informacje, a jeśli kilka osób pyta o to samo, można zorganizować krótkie spotkanie dla wszystkich w tym samym czasie. Po drugie, mamy prawo asertywnie odmówić lub zaproponować realny termin, na kiedy praca będzie wykonana. Po trzecie, zawsze możemy poprosić o pomoc. Warto zgadzać się na kompromisy, które dają szansę na lepsze zarządzanie naszymi zasobami. Pamiętajmy, że niezbędne są dla nas także przerwy oraz czas na rozwój zawodowy czy budowanie relacji ze współpracownikami. Po czwarte, przed rozpoczęciem pracy warto upewnić się czego dokładnie oczekują nasi odbiorcy, by praca, która jest przez nas wykonana, nie poszła na marne. Piątym sposobem ochrony swojego czasu oraz zdrowia jest pogodzenie się z faktem, że nie wszystko musimy robić idealnie i być perfekcjonistami w każdym zadaniu.

W pracy Project Managera wzmacnianie produktywności to przede wszystkim efektywne i mądre wykorzystanie czasu pracy oraz skuteczniejsze realizowanie wyznaczonych celów. Kierując projektami rzadko mamy ten komfort by nasza codzienna agenda i plan nie ulegały nagłym zmianom. Koncepcja podnoszenia wydajności opiera się na świadomym planowaniu, zarządzaniu czasem oraz kompetencjami. Z badań wynika, że tylko 2-3% populacji to osoby o naturalnych zdolnościach do wielozadaniowości. Jeśli chcesz sprawdzić czy jesteś jedną z tych osób, można to sprawdzić w teście dostępnym pod adresem **supertasker.org**.

Źródła:

Bender, A. D. , Filmer, H. L., , Naughtin, C. K., Dux, P. E., *Dynamic, continuous multitasking training leads to task specific improvements but does not transfer across action selection tasks*, „Nature Science of Learning", https://www.nature.com/articles/s41539-017-0015-4.

MacKay, J., Communication Overload: Our research shows most workers can't go 6 minutes without checking email or IM, „Rescue Time", https://blog.rescuetime.com/communication-multitasking-switches/.

Meyer, D. E., Kieras, D. E., *A computational theory of executive cognitive processes and multiple-task performance: Part 1. Basic mechanisms*, „Psychological Review", 104, 3-65.

Roksana Studzińska

Kierownik Projektu zaangażowana przede wszystkim w kompleksowe, długoterminowe i globalne projekty dla biznesu, jak również w mniejsze inicjatywy wspierające rozwój organizacji. Obecnie rozwija swoje kompetencje w zarządzaniu programem projektów. Z wykształcenia Psycholog, z wyboru certyfikowana Project Manager (PMP®, ITIL®). Uwielbia planowanie i organizowanie, a jeszcze bardziej zmiany i wyzwania. Ceni sobie pracę z ludźmi, ponieważ praca z nimi zawsze jest wymagająca, inspirująca i nieprzewidywalna. W czasie wolnym obroniła doktorat z Nauk Politycznych, aktualnie pracuje nad monografią dotyczącą rosyjskiej opozycji.

Fot. stock.adobe.com

Projekt czy Produkt? Oto jest pytanie!

Jakub Drzazga

Pracowałem przez ostatnie 11 lat z najróżniejszymi firmami, od malutkich software house'ów, poprzez korporacje, aż po ministerstwa. Niestety w większości przypadków spotykam się z charakterystycznym problemem, nazywam go syndromem myślenia projektowego. Jest to przeciwieństwo do jak najbardziej pożądanego myślenia produktowego.

Zanim wytłumaczę, na czym polegają oba podejścia oraz przedstawię kilka często spotykanych antywzorców, najpierw usystematyzuję kilka ważnych pojęć. Jak to podobno mawiał Konfucjusz: *„Naprawę państwa należy zacząć od naprawy pojęć"*.

Projekt to tymczasowe przedsięwzięcie. Jego rezultatem jest unikatowy produkt, usługa lub rezultat. Tymczasowość to nic innego jak początek i koniec. Sukces projektu często jest definiowany przez trzy parametry: zakres, budżet i czas. Te trzy zmienne często są nazywane żelaznym albo magicznym trójkątem projektowym. Mamy projekty technologiczne, infrastrukturalne, budowlane, finansowe, medyczne, organizacyjne, typowo biznesowe. Przykładem projektu było też napisanie artykułu, który właśnie czytasz.

Produkt natomiast to coś, co spełnia potrzeby i oczekiwania użytkowników. Coś, co dostarcza im wartość. Mamy produkty fizyczne takie jak: krzesła, samochody czy kiełbasy. Mamy też produkty cyfrowe takie jak: Youtube, Power Point czy Nasza Klasa. Usługa też może być produktem, na przykład produktami, które ja dostarczam na rynek są szkolenia ze Scruma i Kanbana, ale również usługi konsultacyjne.

Skoro już ustaliliśmy (przynajmniej w teorii), czym się różni projekt od produktu to pojawia się zasadnicze pytanie, kto to jest: Project Manager oraz Product Owner. Każda z tych ról ponosi inną odpowiedzialność i wykonuje inną pracę.

Project Manager odpowiada za sukces projektu, czyli umowne dowiezienie produktu w budżecie i na czas. Produkt Owner odpowiada za to, aby został stworzony właściwy produkt. Taki, który odniesie sukces na rynku i taki, który będzie dostarczał maksymalnie dużo wartości. Amerykanie często o Product Ownerze mówią Value Maximizer.

Kiedyś mój klient z jednego z ministerstw nie potrafił zrozumieć, jaka jest różnica pomiędzy Project Managerem a Product Ownerem. Powiedziałem mu wtedy, że Project Manager nie może spać po nocach, bo nie uda mu się zrealizować zakresu w określonym budżecie lub na czas. Natomiast Product Owner nie może spać po nocach, bo Pani Krysia z urzędu skarbowego nie będzie potrafiła za pomocą aplikacji szybko i efek-

tywnie wykonać swojej pracy. Obie te role skupiają się na czymś bardzo różnym. Co ważne, interesy tych dwóch ról zawsze powinny być spójne, ale niestety rzeczywistość pokazuje, że czasami są sprzeczne, a to już równia pochyła do klęski!

Samo myślenie projektowe nie jest niczym złym. Jednak, jeżeli ktoś zaczyna myśleć tylko o projekcie, a zapomina o produkcie to mamy do czynienia z czymś, co nazywam **syndromem myślenia projektowego**. Najprawdopodobniej nic wartościowego z takiego podejścia nie powstanie. Coś na zasadzie „operacja się udała, ale pacjent zmarł". Dowieźliśmy co prawda na czas, w zakresie i budżecie (sukces!), tylko nikomu niepotrzebny produkt. Widziałem to dziesiątki razy, za każdym razem smuci mnie to tak samo. Syndrom myślenia projektowego przybiera różne postaci, warto je poznać, aby skutecznie im zapobiegać.

1. Prędkość ponad wartość biznesową

...szybko i dużo, ale niewłaściwych rzeczy. Ten antywzorzec najczęściej widzę w korporacyjnych implementacjach Scruma. Chodzi o mierzenie prędkości zespołu (zwanej najczęściej *velocity*), czyli ilości zrealizowanej pracy (np. *User Story*) przy jednoczesnym małym skupieniu uwagi, na tym jaka wartość biznesowa jest dostarczana. Przykładowo jeden Product Owner którego zapytałem: *„Po czym poznasz sukces Waszego produktu?"*, odpowiedział *„Jak to po czym? Po ilości Story Pointów na Sprint"*. Bez odpowiedniej wizji biznesowej i świadomości biznesowej większość tworzonych funkcjonalności równie dobrze mogłaby w ogóle nie powstać.

„Szybkość jest najważniejsza, jeżeli poruszamy się we właściwym kierunku"

David J. Anderson

2. Zakres wyryty w kamieniu

Kiedyś jednemu Project Managerowi powiedziałem, że zaproponowane zmiany w zakresie są dobre dla produktu. Odpowiedział: *„Może i są dobre dla produktu, ale nie są dobre dla harmonogramu"*. To sztywne trzymanie się ustalonego początkowo zakresu. Nawet, jeżeli widać, że rzeczywistość się mocno zmieniła, że potrzeby, które ma realizować produkt uległy zmianie. Pomimo tego, że widzimy, że to, co robimy jest średnio sensowne, dokończymy, bo tak jest w harmonogramie!

3. Predykcja zamiast empiryzmu

Predykcja to przewidywanie przyszłości na podstawie teraźniejszej wiedzy. Predykcyjne tworzenie produktów oznacza zebranie wszystkich wymagań na początku projektu bez ich weryfikacji w trakcie. Jednak użytkownicy produktów to ludzie. Ludzie są trudno przewidywalni, a ich potrzeby zmieniają się w czasie. Projekt oparty o predykcję, który powstaje przez 3 lata, co najwyżej zrealizuje potrzeby użytkowników sprzed 3 lat!

Aby stworzyć produkt, który podbije rynek, nie wystarczy porządna faza specyfikacji wymagań. Wszystko, co myślimy o potrzebach naszych użytkowników i sposobach na ich realizację należy traktować jako **hipotezy**. Bez częstych pętli zwrotnych i empirycznego potwierdzenia tych biznesowych hipotez, istnieje ogromne ryzyko, że stworzymy produkt o małej wartości rynkowej.

Przykładem „biznesowych" pętli zwrotnych mogą być, np. badania User Experience, szybkie prototypowanie oraz częste wywiady z użytkownikami. Warto też wspomnieć scrumowe Sprint Review – jest to spotkanie, na którym kolejna wersja inkrementu produktu jest poddawana inspekcji ze strony interesariuszy, po czym następuje adaptacja wymagań.

Pamiętajmy jednak, że ostateczną weryfikacją czy nasz produkt dostarcza wartość jest wydanie produktu na rynek – warto zrobić to jak najwcześniej.

4. „Klepnęli nam to niech się martwią"

Kiedyś „sprzątałem" w projekcie, którego efektem miał być produkt – aplikacja dla graczy futbolu amerykańskiego. Klient, który zamówił produkt w software house mocno się zwiódł efektem końcowym. Okazało się, że aplikacja jest niezgodna z zasadami futbolu amerykańskiego! To, co powstało miało zerową wartość biznesową. Na to Project Manager z rozbrajającą szczerością powiedział: *„Przecież nie jest napisane w kontrakcie, że ta aplikacja ma być zgodna z zasadami tej gry"*.

Tego typu podejście bardzo często widać w zamówieniach publicznych. To zabawne dopóki nie uświadomimy sobie, że jest to finansowane z naszych podatków!.

5. Procedury organizacyjne ponad wartość biznesową

Najgorsze, co może spotkać człowieka zmiany to procedury. Nawet największego wizjonera może sprowadzić na ziemię dowód audytowy. Oczywiście procedury mogą być bardzo pożyteczne: standaryzują procesy, pomagają podjąć następne kroki, zapewniają zgodność. Jednak, jeśli stawiamy je ponad produkt, wartość i zdrowy rozsądek, mamy problem i kolejny antywzorzec.

Warto tworzyć procedury jak „najlżejsze" i często je weryfikować. To, co 5 lat temu dostarczało wartość teraz już może być tylko „tłuszczykiem procesowym" – należy to usunąć. Często też u moich klientów zauważam, że liczne i uciążliwe procedury są wynikiem małego zaufania do pracowników. Niestety często zamiast pochylić się nad prawdziwym problemem jest tendencja do... dodawania kolejnych procedur.

Pamiętajcie, że dobrego Project Managera czy dobrego Product Ownera poznamy po owocach ich pracy. Bez wątpienia owocem ich pracy zawsze jest produkt! Taki, który spełnia lub nie spełnia potrzeb i oczekiwań użytkowników.

Apeluję do wszystkich zostańcie **produktowcami**! Dostarczajcie **wartość**! Natomiast zakres, czas i budżet traktujcie jak drogę do celu.

Jakub Drzazga

Certyfikowany trener Scrum.org oraz Kanban University. Posiada doświadczenie z najróżniejszych obszarów powiązanych z projektami IT. Od wielu lat pomaga rozwiązywać najróżniejsze problemy organizacjom począwszy od startupów na korporacjach kończąc. Gdy wymaga tego sytuacja dołącza do projektu i pomaga wyprowadzić go z krytycznej sytuacji. Nie akceptuje kosmetycznych zmian i podążania za projektową modą. Jeżeli pomaga wdrażać w organizacji Kanbana albo Scruma to tylko po to, aby wytwarzano lepsze oprogramowanie spełniające oczekiwania i potrzeby użytkowników.

Fot. stock.adobe.com

Disciplined Agile – Twój kolejny krok w stronę zwinności

Anna Girdziejewska, Katarzyna Kramarczyk-Strehl

Disciplined Agile (DA) jest spójnym zestawem narzędzi, praktyk i strategii. Nie jest tzw. frameworkiem i nie zastępuje dotychczasowych znanych zwinnych podejść jak np. Scrum czy Kanban. Disciplined Agile rozszerza możliwości, z których w coraz bardziej złożonym świecie mogą czerpać kierownicy projektów, praktycy Agile i członkowie zespołów projektowych. Disciplined Agile staje się niezwykle wartościowym podejściem pomagającym liderom biznesu konkurować na rynku i radzić sobie ze złożonymi wdrożeniami zwinnymi w przedsiębiorstwie.

Mimo, że Disciplined Agile (DA) jest hybrydą, ponieważ przyjmuje pomysły i strategie z trzech fundamentalnych konceptów: Agile, Lean oraz podejścia klasycznego to jednak sięga głęboko do pierwotnych założeń filozofii Agile. Z tych właśnie założeń płynie intencja, że to zespoły powinny posiadać swój własny proces lub jak mówimy w DA – zespoły powinny wybrać swój sposób pracy (WoW) – ang. *Choose your WoW – Choose your Way of Working*.

Zwinności biznesowej nie daje nam korzystanie z frameworków, a właśnie dowolność. Zwinność jest też czymś innym dla różnych organizacji i nie ma jednego podejścia, które zadziałałoby tak samo dobrze dla każdego. Jeśli chcesz odnieść sukces w przedsiębiorstwie zwinnym i zostać liderem w branży, musisz się doskonalić, a żeby było to możliwe, potrzebujesz wyborów, a nie gotowych przepisów, jak to zrobić.

Zatem to właśnie podkreślenie możliwości, a nawet konieczności wyboru sposobu pracy (WoW) wyróżnia podejście DA w stosunku do pojedynczych metodyk, podejść czy frameworków. DA mówi wprost, że nie ma najlepszych praktyk, a każda działa dobrze w niektórych sytuacjach, a niewystarczająco dobrze w innych. Dlatego podejście DA zachęca, żeby wybierać lub łączyć takie podejścia zwinne, które są najlepsze dla kontekstu Twojego projektu, zespołu czy organizacji. DA po prostu pomaga przyjąć najlepszy zwinny proces, który w miarę upływu czasu będzie doskonalony. W jaki sposób?

Twórcy DA opracowali technikę, którą nazywają ukierunkowanym ciągłym doskonaleniem (GCI), polegającą na korzystaniu z serii pętli informacji zwrotnych płynących z filozofii Kaizen (*Kaizen loop*). Zespoły mogą korzystać ze sprawdzonych wskazówek lub też samodzielnie identyfikować techniki, które mogłyby zadziałać w ich kontekście projektowym.

Obojętnie, czy potrzebujesz zbudować zespół pod konkretny projekt, stworzyć strategię testowania, a może tylko rozwiązać swoje problemy z wydawaniem produktu –

DA daje Ci podpowiedzi i podsuwa pytania, na które potrzebujesz odpowiedzieć, żeby móc wybrać najlepsze rozwiązanie dla danego problemu, przy uwzględnieniu kontekstu, w jakim działasz.

Te i inne inspiracje znajdziemy właśnie w książce *Choose Your WoW!*, stanowiącej najnowszą wersję zestawu narzędzi DA. Jej autorami są Scott Ambler oraz Mark Lines – główni ambasadorzy DA w PMI, i twórcy podejścia DAD (Disciplined Agile Delivery), powstałego pierwotnie w IBM. Marka Linesa mieliśmy okazję poznać podczas ubiegłorocznego XV Kongresu PMI Poland Chapter, na którym prelegenci przybliżali tematykę związaną z trendami Post Agile. Niezwykle interesujący wywiad z samym Markiem Linesem, wprowadzający nas w świat Disciplined Agile, ukazał się w 31 numerze Strefy PMI i jest dostępny na portalu strefapmi.pl. Książka *Choose Your WoW!* jest też dostępna w cyfrowej formie bezpłatnie dla członków PMI. Przypomnijmy, że w sierpniu 2019 r. Project Management Institute ogłosiło przejęcie Disciplined Agile od Disciplined Agile Consortium. PMI pozostaje wiodącą globalną organizacją, która nie tylko podąża za rozwojem dziedziny zarządzania projektami, ale ją również współtworzy, odpowiadając na realne problemy kierowników projektów. Połączenie organizacji oferuje unikalną wartość dla każdej osoby zaangażowanej w rozwój zwinności nie tylko jednostek czy zespołów, ale i całych przedsiębiorstw.

Większość firm, które osiągnęły sukces z adaptacji DA, miały już swoje doświadczenia w lekkich frameworkach, przykładowo w Scrumie. Co zyskały idąc o krok dalej? Liderzy DA promują sukcesy kilku znanych światowych organizacji, jak na przykład Franklin Templeton, który już w 2015 roku skorzystał z podejścia DA, aby udoskonalić adaptację technologii, PMO, a nawet, żeby usprawnić swoje procesy rozwojowe pracowników. W 2016 roku z kolei The Insurance Corporation of British Columbia (ICBC) przeszkolił ponad 250 osób w DA i przyspieszył czas dostarczania wartości dla swoich klientów, usprawnił strukturę organizacyjną, tworząc zwinne gildie ekspertów, między innymi Właścicieli Architektury, Testerów, Liderów Zespołów. Ciekawą historię i niezliczone sukcesy z DA ma również MCAP, jedna z największych niezależnych w Kanadzie firm oferujących finansowanie hipoteczne o wartości ponad 61 miliardów dolarów. W ramach transformacji usprawniono wszystkie obszary biznesowe, począwszy od procesu uwzględniania feedbacku od interesariuszy, aż po komunikację zespołową. Historie sukcesów sięgają daleko poza nasz kontynent. Tymczasem DA w Europie zyskuje coraz większą popularność, właśnie dlatego wraz z grupą wolontariuszy PMI Poland Chapter postanowiliśmy przyjrzeć się naszemu rynkowi, polskim oraz europejskim organizacjom i ich potrzebom. Mamy też nadzieję wkrótce publikować lokalne sukcesy dzięki zastosowaniu DA.

Zadaniem zespołu projektowego PMI PC dedykowanego promocji Disciplined Agile w Polsce jest nie tylko szerzenie wiedzy o DA. Wspólnie w gronie entuzjastów budujemy społeczność wokół praktyk i zestawu narzędzi Disciplined Agile, która ma na celu zwiększenie świadomości w tym zakresie i rozpoznawalności certyfikacji DA nie tylko wśród zwinnych, doświadczonych praktyków, ale również osób i organizacji, które dopiero wkraczają na swoją zwinną ścieżkę.

Najlepszym podsumowaniem tego, co chcielibyśmy dziś przekazać, będą słowa samego prezesa i dyrektora generalnego PMI Sunila Prashary: *„PMI może teraz wnieść jeszcze większą wartość dla członków, zapewniając pełną gamę produktów, usług, szkoleń i certyfikatów kierownikom projektów, liderom zwinnym i ich zespołom, gdziekolwiek są w swojej karierze – czasami nawet zanim zdadzą sobie sprawę, że tego potrzebują. Niezależnie od podejścia, czy będzie to tradycyjne czy zwinne, projekt czy produkt, PMI ma wyjątkową możliwość dostarczania wartości osobom i organizacjom, którym służą”*.

Pierwsze informacje o certyfikacjach Disciplined Agile są już dostępne na oficjalnej stronie internetowej PMI Poland Chapter www.pmi.org.pl. Trwają również prace nad przygotowywaniem bazy wiedzy o Disciplined Agile.

Posiadasz jeden z certyfikatów Disciplined Agile lub dopiero jesteś zainteresowany certyfikacją? Potrzebujesz wsparcia? Skontaktuj się z nami! Pomożemy znaleźć odpowiedzi na nurtujące Cię pytania. Co jeszcze możesz zyskać? Z pewnością realny wpływ na kreowanie doświadczeń oraz budowanie bazy wiedzy dla przyszłych zainteresowanych!

Kontakt z nami w Social Mediach: Społeczność Disciplined Agile lub drogą email:
anna.girdziejewska@pmi.org.pl
katarzyna.kramarczyk-strehl@pmi.org.pl

Anna Girdziejewska

Project Manager projektu Disciplined Agile PMI Poland Chapter. Absolwentka Zarządzania Projektami IT na poznańskiej Wyższej Szkole Bankowej i certyfikowany Scrum Master. Od kilku lat związana zawodowo jako PM z zespołami tworzącymi oprogramowanie dla branży badań marketingowych. Wolny czas spędza podróżując do bliższych i dalszych zakątków świata, najchętniej z książką *sci-fi* pod ręką.

Katarzyna Kramarczyk-Strehl

Zawodowo i z pasji Scrum Master. Entuzjastka Management 3.0, Agile Leadership i podejścia *growth mindset*. Z wykształcenia IT Project Manager oraz tłumacz języka niemieckiego. Członek zespołu Disciplined Agile PMI Poland Chapter ds. strategii rozwoju. Po godzinach – miłośniczka historii sztuki, podróży, żeglarstwa i kulinariów.

Disciplined Agile

Zespół projektowy Disciplined Agile w PMI PC

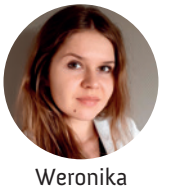
Monika Podkowińska
Sponsor projektu

Anna Girdziejewska

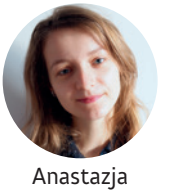
Anna Dzikowska

Vasili Filipchyk

Katarzyna Kramarczyk-Strehl



Weronika Makać



Anastazja Zadorożna

PollyDot z Pixabay

Pszczele zasady

Czego możemy się nauczyć od pszczół by lepiej zarządzać projektami?

Leszek Łukaszewski

Zarządzanie projektami to dziedzina oparta na opisanych zasadach. Zazwyczaj są one opisane w standardach i metodykach, na przykład *PMBOK® Guide*, *PRINCE2®*, te z kolei oparte są na najlepszych praktykach i doświadczeniach, czyli bazują na teorii poznania, która wyjaśnia wiedzę w kategoriach doświadczenia zmysłowego zwanego empiryzmem. Pierwszym z rzeczników empiryzmu był Francis Bacon (1561-1626). Twierdził on, że najwyższym dobrem człowieka jest poszukiwanie prawdy rozumianej jako wartość użyteczna, która da człowiekowi władzę nad światem. Wiedza, jaką posiadamy, bardzo często pochodzi z obserwacji otaczającego nas świata. Czy zatem pracując jako kierownik projektu możemy odnaleźć wskazówki ułatwiające pracę w tym, co nas otacza? Możemy! I to bardzo wiele, wystarczy tylko spojrzeć na świat zwierząt.

Długo przed tym, zanim człowiek pojawił się na ziemi, upolował pierwszego mamuta i spisał te wszystkie mądrości PM-owego życia, zwane metodykami, świat natury wypracował swoje sprawdzone sposoby organizacji pracy. Świetnym przykładem, z którego możemy czerpać gotowe wzorce kierowania projektami jest organizacja życia i pracy pszczół.

Świat pszczół od dawna fascynuje ludzi, jest to także element szeroko opisywanej kultury.

„Maja fruwa tu i tam świat swój pokazując nam…" – już od najmłodszych lat nieświadomie uczymy się dobrych praktyk prowadzenia projektów, podglądając życie i pracę pszczółki Mai, jej towarzysza Gucia w roli trutnia oraz Klementyny – pszczelej opiekunki naszej znanej pary.

Pszczoły zorganizowały sobie życie i pracę już 80 mln lat temu i bez zmiany przetrwały tak długo żyjąc według twardych reguł. Nazywane są „nadorganizmami", udało się im wykształcić wyjątkową strukturę rodzinną tworzącą świetnie działający system pracy. Życie ula możliwe jest tylko, wtedy gdy każdy element podziału pracy i zadań jest realizowany.

Nawet najlepszy PM znajdzie wskazówki w życiu pszczół, które pozwolą mu lepiej prowadzić projekty. Przecież każdy kierownik projektu wie, że by zjeść miodek trzeba się najpierw sporo napracować.

Podział ról i organizacja pracy: Królowa jest tylko jedna

Istotnym elementem zarządzania projektami jest jasny podział ról i organizacja pracy. Pszczoły mają jasno podzielone role. W brutalnym świecie zwierząt nie ma miejsca na dwóch władców. Podobnie jak w Scrum zalecany jest jeden Product Owner, tak w ulu

królowa jest tylko jedna. Jeśli urodzi się więcej niż jedna, to pozostać w ulu może tylko najsilniejsza. Jest ona takim lokalnym PM-em odpowiedzialnym za efekt końcowy realizowanego projektu. Jej rola jest jasno określona – składa jaja, wytwarza feromony zachęcające robotnice do opieki nad nią oraz odpowiada za chemiczną identyfikację roju. To dzięki niej pszczela rodzina posiada charakterystyczny zapach, który pozwala robotnicom rozpoznawać członków ulowego zespołu niwelując zagrożenia zewnętrzne.

W prowadzeniu projektów kluczową rolę odgrywa zdefiniowanie ról i odpowiedzialności. Konkretna rola w projekcie to także przypisana do niej odpowiedzialność. W praktyce bez określenia odpowiedzialności każdy członek zespołu projektowego będzie odpowiadał za tzw. „nic", a w najlepszym przypadku za to, co sam sobie wymyśli, co nie wróży dobrze realizacji projektu.

Wszystko na czas czyli ład i porządek

W okresie letnim średniej wielkości ul zamieszkuje o około 50-80 tysięcy pszczół. Bez braku dokładnego podziału pracy i koordynacji funkcjonowanie tak licznej populacji nie byłoby możliwe. Każdy członek pszczelej rodziny wie jakie zadania ma wykonywać i w jakim czasie. Poza królową mamy robotnice, które mają jasno zdefiniowane obowiązki, na przykład czyszczenia ula, jego wentylacji czy obrony.

Dobrą praktyką zarządzania projektami, którą możemy podpatrzeć u pszczół jest nie tylko zdefiniowanie zadań, ale także określenie czasu ich realizacji. Każda z robotnic żyjących około 38 dni, latem dopiero w okolicach 21 dniu życia zaczyna zbierać nektar. Jest to dla niej finalny okres, ukoronowanie jej dotychczasowej pracy na rzecz pszczelej społeczności. Podział pracy ułatwia organizację całego życia ula, pozwalając równomiernie rozdzielać zasoby i zadania. Każdy mieszkaniec ula wie, co należy do jego obowiązków i kiedy ma je wykonywać.

W prowadzeniu projektów jako kierownik projektu powinniśmy wiedzieć, czy każde zadanie ma przypisaną osobę odpowiedzialną. Inaczej może się okazać, że cały zespół wykonuje dany element pracy pomijając inne, co finalnie poprowadzi nasz projekt w złym kierunku. Co się kryje za słowem odpowiedzialność w kontekście projektowym? Jest to nic innego, jak przypisanie poszczególnych zadań do konkretnych osób z zespołu. Kluczowa jest także koordynacja czasu wykonywania zadań – bez określenia zakresu czasowego projekty „automatycznie" zaczną się przedłużać.

Komunikacja – pszczeli taniec

Komunikacja to jeden z podstawowych elementów prawidłowego funkcjonowania każdego zespołu projektowego. Im lepsza komunikacja, tym jaśniejszy i bardziej zrozumiały cel, do którego dążymy. Pszczoły już od dawna doskonale o tym wiedzą. Poza chemicznym znakiem, który pozwala odróżnić członków ulowej społeczności od niepożądanych gości pszczoły wypracowały swój własny język komunikacji. Pszczoły, które zbierają pyłek przekazują między sobą informację o tym gdzie znalazły jego nowe źródło. Przekazana informacja ułatwia innym dotarcie do nowego źródła pyłku i finalnie przyczynia się do wydajniejszej pracy wszystkich pszczół zbierających. Pszczoły komunikują się między sobą za pomocą „tańca". Jeśli nowo wykryte źródło jest w pobliżu ula, to jest to zakomunikowane przez zbieraczkę ruchami na plastrze zataczającymi koło. Jeśli odległość jest między 10-40 metrów zaobserwujemy taniec po linii tworzącej półksiężyc. Jeśli nowe źródło jest dalej to pszczoła wykonuje tzw. ósemki. Co ciekawe, pszczoły przekazują sobie nie tylko informacje o odległości, ale także o kierunku. Potrafią także zakomunikować konieczność obrony przed atakiem czy zachęcić inne pszczoły do pracy na nowo wykrytym źródle pyłku.

Według raportu „Chaos Report" badającego przyczyny niepowodzeń przygotowanego przez Standish Group w roku 2015, za prawie połowę porażek projektowych odpowiadały 3 czynniki:

- wsparcie kadry zarządzającej – 15%
- dojrzałość organizacji – 15%
- zaangażowanie użytkowników – 15%.

Wymienione powyżej czynniki mają jeden wspólny łączący je element – brak odpowiedniej komunikacji.

Patrząc z perspektywy kierownika projektu, możemy w trzech prostych ruchach poprawić komunikację w projekcie:

1. Stwórz **jedno miejsce wymiany informacji**, dostępne dla całego zespołu projektowego.
2. Przeprowadzaj **regularne statusy** projektowe.
3. Twórz **systematyczne raporty** z przebiegu projektu.

Koniec z obijaniem się, czyli smutny los trutnia

W dzisiejszych realiach prowadzenie projektów wymusza szybkie reagowanie w celu dostosowywania się do zachodzących zmian rynkowych. Niezbędne staje się posiadanie przez organizację umiejętności zarządzania zmianą. Złożoność projektów i ich „eksperckość" niejednokrotnie wymaga nakładu pracy związanego z pozyskaniem ludzi o od-

Fot. Agata Łukaszewska

Fot. David Hablützel z Pexels

powiednich kompetencjach. Czasy gdy pracowało się w jednej firmie przez cały okres zawodowej kariery to dziś już archaizm. W nowocześnie zarządzanych projektach praca zespołu jest maksymalizowana. Czy tego chcemy, czy nie, determinują nas koszty, czas i zakres – to te czynniki nadają ramy naszym działaniom, wyznaczając cienką granicę między projektem z uzasadnieniem biznesowym a projektem nieopłacalnym.

Obserwując organizację pracy pszczół możemy zobaczyć, że nie ma tam miejsca na leniuchowanie. Cały ul nie ustaje w wysiłku realizacji uzasadnienia biznesowego, jakim jest jego przeżycie i dalsze funkcjonowanie. Zasada panująca w ulu jest prosta: nie ma tu miejsca na leserstwo – zrobiłeś swoje to cię już nie chcemy. Przykładem takiego działania jest życie pszczelego samca, tzw. trutnia. On także ma jasno określone czynności. Podstawowe to zapłodnić królową w trakcie lotu godowego. Jeśli mu się to uda, to jego los jest przesądzony i ginie, ponieważ jego aparat kopulacyjny odrywa uwalniająca się matka. Pozostałe trutnie mogą pracować przy ocieplaniu ula. Gdy zbliża się zima, ich praca się kończy, a lokalny kierownik projektu, czyli królowa, każe zwolnić zbędny zasób i przegania ich z ula.

W świecie project managementu każdy projekt wymaga dostosowywania zasobów do bieżącej sytuacji – albo jest konieczność zwiększenia zasobów, albo ich ograniczenia lub zmiany. Trzymanie wysoko opłacanych ekspertów na tzw. „potem" wymaga grubego portfela. Oczywiście dobrze, jeśli go mamy, a jeśli nie mamy, to może czas przegonić trutnia?

Team spirit

Kierownik projektu niejednokrotnie staje się osobą decydującą o sukcesie projektu. Project Management Institute określa, że kompetencje kierownika projektu to powiązanie wiedzy, postaw, umiejętności i innych cech osobowych, które wpływają na skuteczność i efektywność zarządzania projektem. Nowoczesne zarządzanie projektami wymaga od kierownika projektu pewnego połączenia umiejętności twardych z dużym naciskiem na umiejętności miękkie. Jedną z takich cech miękkich jest budowanie przyjaznego ducha projektowego, łączącego wszystkich uczestników projektu we wspólnej wizji tego, jaki mamy cel i utwierdzeniu wszystkich, że tylko razem jesteśmy w stanie go osiągnąć.

I znów możemy się wiele nauczyć się od pszczół nawet w tym aspekcie. Gdy pszczela brać nazbiera na zimę zasoby miodu i przegoni trutnie, jest gotowa do trudu przetrwania chłodnych dni. Nawet najlepiej przygotowany projekt wiąże się z ryzykiem. Ważne, by być świadomym tego ryzyka i umieć na nie odpowiednio zareagować. Okres zimy w ulu to okres przetrwania. Pszczoły gromadzą się w kłąb, starsze robotnice nadal ciężko pracują i dzięki poruszaniu swoich skrzydeł, wydzielają niezbędną do życia energię cieplną. Ich jedyny cel to ogrzać królową na tyle dobrze, by na wiosnę znowu mogła rozpocząć nowy projekt.

Fot. 165106 z Pixabay

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

softserve

Matryce Pugh i QFD – czyli narzędzia, które mogą nam pomóc w podjęciu trudnej decyzji

Przemysław Świdliński

Zapewne każdy Project Manager musiał kiedyś dokonać trudnego wyboru – kiedy żadna z opcji nie była idealna, a interesy różnych stron były ze sobą sprzeczne. Jak można pomóc sobie w takiej z pozoru patowej sytuacji? Polecam wykorzystanie narzędzi wspomagających, na przykład matrycy Pugh oraz QFD (Quality Function Deployment).

Matryce wyboru nieraz już pomagały mi w podjęciu decyzji – zarówno tych projektowych, jak i prywatnych, na przykład w kwestii zakupu samochodu czy udziału w trafnej inwestycji. Nawet jeżeli nie masz problemów z dokonywaniem takich wyborów, narzędzia te mogą się przydać do przekonania kogoś o słuszności Twojej propozycji – na przykład klienta czy pracownika. Matryce pomogą również w bardziej obiektywnym spojrzeniu na wybór – spojrzeniu pozbawionym emocji, sympatii czy wcześniejszych doświadczeń.

Narzędzia wyboru – matryce Pugh i QFD

Metoda Pugh (Pugh Method) została opracowana przez angielskiego projektanta produktów (product designer) oraz wykładowcę – Stuarta Pugha. Opublikował ją około 1990 roku jako część swojej redefinicji procesu Total Design. Ja uczyłem się o metodzie Pugh na kursie DFSS (Design for Six Sigma). Polega ona na ocenie wszystkich dostępnych opcji w porównaniu do opcji bazowej. Efektem jest wynik wskazujący, czy dana opcja jest lepsza, gorsza czy podobna do bazy.

Matryca QFD (Quality Function Deployment) została rozwinięta w Japonii w roku 1966, jako metoda transformowania opinii klienta na wymagania projektowe – inżynier-

Kryteria \ Lokalizacja	Polska	Grecja	Włochy
Koszt pobytu i lotu	12 000	4 500	17 000
Koszt samochodu (wynajem + paliwo)	800	6 000	0
Odległość od morza	500 m	25 km	200 m
Dwa pokoje	tak	tak	nie
Spotkanie z rodziną	nie	tak	nie

Tabela 1. Porównanie opcji wakacyjnych. Źródło: opracowanie własne

Kryteria \ Lokalizacja	Polska	Grecja	Włochy
Koszt pobytu i lotu	baza	+	-
Koszt samochodu (wynajem + paliwo)	baza	-	+
Odległość od morza	baza	-	0
Dwa pokoje	baza	0	-
Spotkanie z rodziną	baza	+	0
WYNIK	**baza**	**0**	**-1**

Tabela 2. Matryca Pugh użyta do porównania opcji wakacyjnych. Źródło: opracowanie własne

skie. Pozwala ona przetłumaczyć informacje jakościowe na dane ilościowe, a w zależności od tego mogą one zostać wykorzystane w Value Engineering. QFD również uczyłem się na szkoleniu DFSS. W opisanych niżej przykładach wykorzystam tylko fragment tego rozległego narzędzia.

Dokąd jedziemy na urlop? Matryce na przykładzie

Dokąd na urlop? W 2020 roku odpowiedź na to pytanie stała się trudniejsza niż kiedykolwiek. Właśnie ten temat posłuży mi do zbudowania przykładów pokazujących różnice, wady oraz zalety omawianych narzędzi. Nasza wakacyjna destynacja to jeden z wielu wyborów, jakie podejmujemy. Niektórym łatwo jest go dokonać, ale są też osoby, które dogłębnie rozważają wszystkie za i przeciw. W przykładach użyję trzech wymyślonych opcji wakacyjnych. W opisie poniżej pokazane są również kryteria, jakie rozważam dla każdej opcji (Tabela 1).

Matryca Pugh

Matryca Pugh wydaje się być łatwiejszą metodą. Jej użycie wiąże się z rozważeniem wad i zalet wszystkich dostępnych rozwiązań w porównaniu do wybranej opcji bazowej. Do tabeli wpisujemy plus – kiedy dana opcja jest lepsza od bazy, minus – kiedy jest od niej gorsza lub zero – kiedy chcemy wyrazić, że dane kryterium jest podobne do opcji bazowej (Tabela 2).

Z przeprowadzonej analizy wnioskujemy, że Włochy są opcją gorszą niż wyjazd w Polsce lub podróż do Grecji. Widzimy również, że dwie opcje zostały ocenione tak samo wysoko. W takiej sytuacji, aby rozstrzygnąć wybór, możemy dodać kolejne kryteria.

Do zalet tej metody zaliczymy prostotę i małą czasochłonność. Bezapelacyjną wadą pozostaje taka sama waga wszystkich kryteriów, a do tego stosunkowo mała czułość – mamy tylko trzy poziomy oceny. Zdarzają się również przypadki, w których przy użyciu innej bazy matryca może pokazać inny wynik.

Kryteria \ Lokalizacja	Waga	Polska	Grecja	Włochy
Koszt pobytu i lotu	7	1	3	0
Koszt samochodu (wynajem + paliwo)	7	1	0	3
Odległość od morza	5	3	1	3
Dwa pokoje	2	3	3	0
Spotkanie z rodziną	3	0	3	0
WYNIK		**35**	**41**	**36**

Tabela 3. Matryca QFD służąca porównaniu opcji wakacyjnych. Źródło: opracowanie własne

Matryca QFD

Moją ulubioną metodą dokonywania trudnego wyboru jest matryca QFD (*Quality Function Deployment*). Na potrzeby tego artykułu wykorzystamy tylko wycinek całego narzędzia. W przykładzie poniżej można zauważyć dodatkową kolumnę w tabeli – z wagą. Jest to miejsce, w którym możemy wyrazić, na ile istotne jest dla nas dane kryterium. Uczono mnie, aby wagę przedstawić za pomocą liczby od 1 do 10. Punktowanie opcji może być z kolei wyrażone cyframi 0, 1 lub 3. Zera używamy, kiedy dana opcja nie koresponduje z rozważanym kryterium. Zakładam, że na wczasach w Polsce i we Włoszech nie spotkam się z rodziną – to negatywne zjawisko, dlatego wpisałem zero. Jedynki używamy, kiedy opcja częściowo koresponduje z danym kryterium. Spójrzmy na odległość od morza w Grecji – oceniłem ją na 1, ponieważ do morza jest daleko, ale jest osiągalne (dlatego nie użyłem zera). Trzy punkty przyznamy natomiast, kiedy wskazana opcja jest silnie i pozytywnie powiązana z kryterium. We Włoszech nie będę korzystał z samochodu, dlatego nie poniosę związanych z tym kosztów. Jest to zatem najtańsze i bardzo dobre dla mnie rozwiązanie.

Wynik końcowy jest sumą iloczynów przyznanych punktów oraz wagi tych kryteriów, czyli np. dla Grecji:

$$(3*7)+(0*7)+(1*5)+(3*2)+(3*3)=41$$

Widzimy, że przy użyciu metody QFD wyjazd do Grecji wygrywa. Oczywiście, wszystko może być dyskutowane – zarówno wagi, jak i punktacja.

Rozważmy wady i zalety tej metody. Do minusów niewątpliwie zaliczymy jej czasochłonność, wynikającą z konieczności rozważania wag i punktacji. Wśród plusów warto wymienić z kolei ważone podejście do kryteriów wyboru – przecież rzadko wszystkie są tak samo ważne. Można również dyskutować na temat czułości punktowania – owszem – 0, 1 i 3 to znowu zaledwie 3 poziomy. W tym przypadku dozwolone jest jednak przyjęcie dowolnej skali, pod warunkiem że jest ona konsekwentnie stosowana dla wszystkich opcji i kryteriów. Bardzo ważną

Fot. stock.adobe.com

dla mnie zaletą QFD jest również możliwość szybkiego sprawdzenia, na ile wynik jest czuły na wagi przypisane do kryteriów. Tworząc QFD w arkuszu kalkulacyjnym sprawnie przetestujemy, jak zmiana wag wpływa na ostateczny wynik.

Moje doświadczenie z matrycą QFD

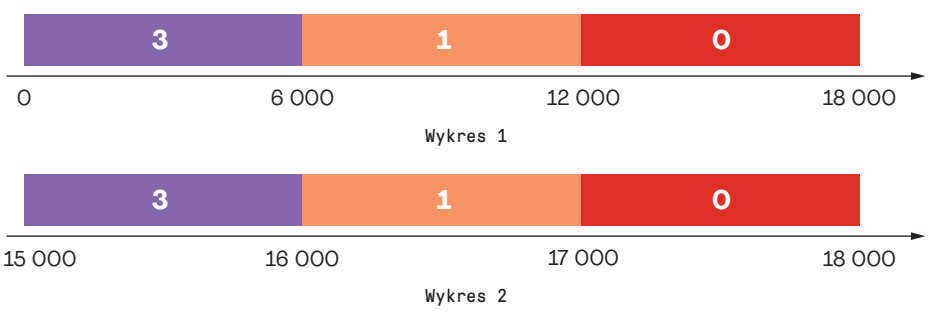
Wyniki analizy opartej na matrycy QFD ciężko jest podważyć. Tym samym dobrze nadaje się ona do podejmowania trudnych decyzji w projektach oraz do udowadniania i dokumentowania, że dana opcja jest najlepsza. Spotkanie, na którym wypełniana jest kompletna matryca może zająć sporo czasu. Dlatego niekiedy rozsyłałem do interesariuszy ankiety, aby zapytać ich, jak istotne ich zdaniem są kryteria, czy nawet – jakie kryteria proponują. Po otrzymaniu odpowiedzi mogłem użyć średniej lub mediany, aby skonsolidować wyniki. Wbrew pozorom punktację stosunkowo łatwo jest przyznać i najczęściej może to zrobić jedna osoba. W punktacji istotne jest dopasowanie oceny do zakresu danych. Jeżeli ceny wahają się od 15 000 do 18 000, to nie powinniśmy wszystkich ocenić na zero, bo są wysokie i blisko siebie (Wykres 1).

Zamiast tego rekomenduję dopasować ocenę do zakresu danych, by użyć pełnej skali ocen (Wykres 2).

Oczywiście skala ocen jest w tym przypadku odwrócona, bo im taniej tym lepiej.

Metodę QFD stosowałem już wielokrotnie, ostatnio na przykład do wyboru najbardziej optymalnej architektury dla rozwijanego produktu informatycznego. Dla takich rozważań zazwyczaj występuje kilka kryteriów, które mogą być ze sobą sprzeczne. Dla przykładu rozwinięcie rozwiązania informatycznego metodą A będzie kosztowało mniej, ale koszty utrzymania tego produktu będą niższe, jeżeli zostanie ono rozwinięte metodą B.

Na tym bardzo prostym przykładzie zaprezentowałem dwa narzędzia. To, które bardziej przypadnie do gustu Wam, Drodzy Czytelnicy, zależy od Waszych indywidualnych upodobań. Dla mnie okazały się one bardzo uniwersalne w zastosowaniu, na przykład w porównaniu do drzewa decyzyjnego.



Wykres 1

Wykres 2

Przemysław Świdliński

Project Manager w SoftServe Poland, gdzie prowadzi projekty z regionu EMEA. Inżynier Europejski, przez większość swojego rozwoju zawodowego związany z sektorem automotive. Obecnie z zadowoleniem wykorzystuje swoje doświadczenie w branży IT. Certyfikowany Six Sigma Black Belt z pasją do statystyki i współpracy z klientami. Prywatnie mąż i ojciec, pan dwóch psów oraz konstruktor motocykli customowych.

Fot. Gerd Altmann from Pixabay

Becoming a Strategic Partner for a Client

How not to End a Project, Build Long Term Relationships, and Make Your Client Successful

Yuliia Kushnirchuk

softserve

All managers who read any management-related books and/or have passed certifications are very well aware of the project stages – initiation -> execution -> monitoring and control -> closure. It may look like you are a great manager if you can handle all stages properly and at the end, all deliverables are finalized, all documentation is signed off, approved, and formally transferred to the client. Both sides are smiling, shaking hands, and say goodbye. In such a case, the last stage is closure, isn't it? And what if I tell you that our goal is not to end the project?

Of course, I'm not saying that you should skip the closure activities, or not deliver on time, within the budget, and with an appropriate level of quality, but instead do even more than that. If you look at this relationship with a helicopter view, your collaboration is not a one-project thing.

What is a partnership and why do we need it?

In my current organization, our ultimate goal in every collaboration with the client is to become a partner – we team up with the client to reach their business goals and ensure their business success. What is the value of such an approach? For some managers, who strictly follow almost any project management framework, it would sound weird because according to *PMBOK® Guide*, a Project Manager's job is to apply knowledge, skills, tools, and techniques to meet the project requirements. And we've just said that you should go above and beyond. So why would anyone want to go this extra mile? In other words, why would we need to build a partnership with the client? Isn't it just a transactional relationship where they pay us to deliver what they have asked for? If that's the case, next time your client needs a new project, they may come back to your organization, but they may also choose another supplier, or you'll go again through the same RFP process together with the competition.

In my current company, we spend a lot of time and effort to get to know client's pain points, increase our understanding of their business needs and collaborate. This way, our organizations grow and succeed together. The partnership brings stability and continuous growth to your and your client's organizations. Because of the partnership focus, 98% of our clients are repeat customers with multiple engagements, and our financial services unit in SoftServe Poland has grown by 60% in 2020 despite the pandemic and temporary budget freeze on the client's side.

The effective partnership and its key factors

So, let's take a closer look at the key factors which contribute to this dish called "partnership".

1. Understanding client's business

Whatever solution we deliver to the client, we should always consider how it will contribute to their business, whether it will generate an additional income/revenue stream for their companies, or it is aimed at cost saving or the automation/simplification of some of their departments' workflows, etc. To be able to do this, it makes sense to get familiar with the client's industry/domain, figure out their competitors and what distinguishes them from their competitors. You need to understand how they make money and how you can contribute to their success.

At SoftServe, we say that people are our greatest asset and thus we create a pool of talents who are proficient not only in the technology part but also in domain-specific knowledge.

In my previous companies, it wasn't possible to keep a pool of people with the domain knowledge but we still tried to understand our client's business. Having this knowledge and sharing it with your team, allows all participants of the project to ideate and come up

with some bright ideas on how to do things differently even from the technology point of view, propose technical improvements and innovative features.

2. Revise the business needs frequently enough

While it seems obvious that we can't develop a great solution without understanding its real purpose, we can often observe cases when a team delivers a project without this initial purpose in mind. At the project initiation phase, business needs and pain points are defined, but it's important to remember that they should not be established once and forever. We've been living in a fast-paced environment where market demands change pretty often. Moreover, such things as the COVID pandemic, political and/or financial crises can happen and influence business priorities significantly. Even in more stable times, it's crucial to constantly reassess business needs and their scope, whether they are still valid or if they have evolved with time. That's why the agile framework is applicable. Most of the IT projects are long terms endeavours. In our unit, we deliver complex software solutions within the financial domain and the duration of such projects is usually 2-3 years. This requires continuous validation of the business priorities and checking how they contribute to the client's company strategy.

3. Make sure that business needs are understood on all levels of your and your client's organisations

We work in a people-oriented business. We interact with the clients and internal stakeholders (team, upper management, and supporting functions), who all have their perspectives which means we may understand the same things differently. On top of that, people on different company levels have different focus areas, targets, and goals.

The trick is to identify all stakeholders who benefit from the project, the contribution the project will make to their targets and success, and then do the right mapping. We may not have the exact roles, but the goal is to align the areas of responsibilities between organizations. This is usually done at the initiation stage during onsite/online workshop sessions when we try to get to know our clients better.

4. Build transparent, honest, regular, and efficient communication

Establish the Governance model and ensure the right person in your organisation to communicate using the same language and level of details with the client's counterpart.

Once stakeholders are identified, make sure the client's stakeholders are on the same page by introducing appropriate alignment meetings on the top of regular project status meetings (like a monthly steering committee meeting, quarterly business review meeting etc.). It is also a crucial part of forming a lasting relationship.

To make sure that we are aligned with the client's organisation, in our company we create a governance model that allows us to map appropriate stakeholders from both organizations – client and ours. This helps us to assure that our organisation communicates using the same language and level of details with the client peers.

5. Do not underestimate the quality of delivery. Go above and beyond with your delivery

Even if it sounds obvious, assuring the appropriate project delivery, that is, predictable, on time, and within the budget is the foundation of a partner relationship.

I'm not going to dwell on details here because PMI provides the vast and very well covered basis for establishing the appropriate delivery quality. In my current organization, our project management office builds an extensive PMI-based framework that allows us to cover all areas of project management and to ensure industry standards and best practices.

Introducing a metrics system allows us to react at any moment while approaching the next milestone/release and make sure we are on track. Showing commitment builds a trusting relationship and demonstrates your professionalism.

6. Get constant feedback and look for the improvements

In the financial service unit at SoftServe, we have had an NPS of more than 80% for several years in a row. NPS is a common management tool used in the IT industry. It doesn't matter, however, what tool or methodology you use to measure client satisfaction – it's important to have one.

The key to success in terms of NPS in our organization is not only to ask a client for feedback but also to act on any areas of concern or deal with every single doubt the client may have. It's important to remember that lack of feedback is also feedback. While in different cultures it may have different contexts, it's important to dig up that meaning. We've been working with the clients from Germany and quite often I hear from my stakeholders that no feedback means that they have nothing to complain about, thus it's good feedback. On the other hand, in the case of the stakeholders from Eastern Europe, Middle East or India, no feedback usually meant that they didn't want to share negative opinion to not ruin the relationship.

It's crucial to understand and respect the client's culture, but at the same time, it's important to tell the client how valuable this feedback is for you and your organisation, that you strive for constant improvement and would benefit from it especially if they share specific comments, cases or areas they would like you to focus on.

And of course, once you get this feedback, it's crucial not to find excuses for why some things happened. After all, it's a customer who is always right and feels this way. It's important to validate their feelings (even if they're not supported by evidence), get in their shoes, try to see the situation from their perspective, and don't forget to ask 5 WHYs to get to the real reason behind.

When the root cause is defined, convert it into an improvement plan with the actionable items and realistic timelines, introduce intermediate checkpoints before the next round of feedback. Use the SMART goals setting approach to fix those issues and make your client happy.

Considering all the above, we can build a strong relationship with the client focusing on resolving their business challenges and growing partnerships for the benefit of both organizations.

Yuliia Kushnirchuk

A Ph.D., Delivery Director at SoftServe. A leader with 10-years of experience in various types of projects & programs, as well as in team & department management. Yuliia's background in tech & finance allowed her to ensure constant growth of her portfolio by initiating new and taking over existing projects, establishing new processes, taking care of departments' operational work, and systematizing activities related to business development driven by demand. Her areas of expertise include business development, presales activities, customer collaboration, leadership, building an effective distributed management, teams' development, establishing PMI, PMP, and ISO based processes, and applying crisis management where needed.

Fot. stock.adobe.com

Otwarta roadmapa

Wisienka na torcie Produktu

Monika Zofia Potiopa

Roadmapa to plan działania dotyczący tego, jak produkt (lub dane rozwiązanie) będzie ewoluować w czasie. Sama w sobie jest artefaktem żywym, co oznacza, że będzie zmieniała się w czasie, odpowiadając na potrzeby środowiska, czyli na potrzeby interesariuszy, użytkowników a także na działania rynku/konkurencji.

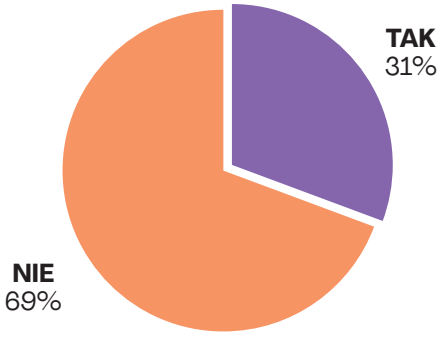
Najczęściej narzędzie to służy wewnątrz organizacji np. dla zespołu deweloperskiego czy sprzedażowego dając wiele korzyści – przede wszystkim kontekst rozwoju.

Otwarcie się na świat

Jakiś czas temu, zajmowałam się badaniem tematyki roadmap. Ciekawił mnie w szczególności aspekt „otwarcia się na świat", czyli zaprezentowania planu rozwoju dla szerszego grona odbiorców, publicznie, a nie tylko wewnątrz organizacji. Udało mi się zankietować ponad 100 osób odpowiedzialnych za rozwój produktu i na pytanie:

"Do you share your product roadmap publicly with customers?"
(„Czy upubliczniacie roadmapę produktu dla Klientów?")

Wyniki uplasowały się następująco:



Wykres 1. Wyniki ankiety.
Źródło: Badania własne

Zaledwie 31% respondentów (33 osoby) prezentuje roadmapę rozwoju produktu na zewnątrz organizacji. Pozostali – 73 osoby – zaprzeczyli praktykowania takiego podejścia.

Przyznam, że podczas badania miło zaskoczyłam się burzliwą dyskusją z uzasadnieniem swoich decyzji, a sam jej wynik wcale mnie nie zdziwił.

Obawy

W komentarzach naprzemiennie występowały dwie obawy: działania konkurencji oraz presja.

Udostępniając roadmapę na zewnątrz dzielimy się nią nie tylko z naszymi Klientami czy użytkownikami. Dostęp do niej ma każdy – również konkurencja, dla której udostępnione w artefakcie informacje pozwolą na śledzenie naszych działań i ewentualne reagowanie.

Poczucie zobowiązania się i ewentualnych konsekwencji z niewywiązania się z „obietnic" było wskazywane jako czynniki wywołujące presję. Obawa przed tym, że zostanie zakomunikowane coś, czego nie uda się zrealizować i jaki będzie odbiór tego przez otoczenie jest na tyle duża, że staje się wręcz blokerem nie do przejścia.

Szanse i zalety

Organizacja, która decyduje się na otwarcie roadmapy pokazuje swoją dojrzałość, co bezpośrednio wpływa na postrzeganie jej przez otoczenie jako pewnego siebie lidera i prekursora w danym obszarze. Dodatkowo udostępniony plan daje poczucie świadomego i przemyślanego kierunku rozwoju, a także pokazuje, że słuchamy otoczenia i dostosowujemy się do panujących potrzeb czy trendów.

Transparentność w tym obszarze buduje zaufanie wśród odbiorców oraz wspiera procesy samoobsługi, co potencjalnie może mieć wpływ na wyniki sprzedażowe. Widząc plan rozwoju potencjalni kupujący mogą utwierdzić się w przekonaniu, że nasz produkt jest odpowiedni i podejmować decyzje zakupowe nie tylko bazując na aktualnym zakresie funkcjonalności, ale także na funkcjonalnościach które niebawem się pojawią. Dodatkowo udostępnione treści roadmapy na stronie produktu lub organizacji mogą posłużyć jako dodatkowe źródło wspierające lepsze pozycjonowanie się marki w sieci.

Udostępniona roadmapa produktu angażuje odbiorców i może budować poczucie „współtworzenia" rozwiązania. Widząc jakie są plany rozwojowe uaktywnia się twórcze myślenie, być może pojawią pytania na zasadzie: *„Dlaczego tak? Przecież lepiej byłoby zrealizować teraz funkcjonalność X"*. Często spotykane są formularze z możliwością zgłoszenia swojego pomysłu. Prosząc przy okazji o podanie adresu e-mail, taki formularz może stać się źródłem leadów sprzedażowych, a więc wspierać sprzedaż w realizacji swoich celów. Taki feedback jest na miarę złota i dobrze przeanalizowany idealnie posłuży projektowaniu produktu spełniającego oczekiwania środowiska. Jest świetnym źródłem informacji do Product Discovery.

7 wskazówek tworzenia otwartej roadmapy

Wskazówka 1: Decyzja

Przede wszystkim należy zacząć od tego czy na pewno chcemy otworzyć się na świat. Sprawdzić, czy czas i miejsce, w którym aktualnie znajduje się organizacja są sprzyjające, bowiem proces tworzenia i utrzymywania otwartej roadmapy wymagać będzie pewnych nakładów pracy. Czy na liście priorytetów znajdzie się na nią miejsce? Czy wynikające z niej korzyści są na tyle duże, że warto skupić się właśnie teraz na jej realizacji? W podjęciu decyzji przyda się np. technika SWOT, dzięki której przeanalizujemy mocne i słabe strony a także szanse oraz zagrożenia wynikające z wejścia w projekt „otwarta roadmapa".

Wskazówka 2: Otwarta roadmapa ≠ roadmapa wewnętrzna Organizacji

Muszę wyraźnie zaznaczyć – otwarta roadmapa nie powinna być tą samą roadmapą co roadmapa przeznaczona na wewnętrzne potrzeby organizacji. Powinna być odpowiednio dostosowana do jej odbiorców i uwzględniać kontekst pozwalający na lepsze zrozumienie kierunku rozwoju. Dzięki temu, możemy pokazywać światu wyłącznie to co chcemy, redukując zagrożenia związane z działaniami konkurencji czy poczuciem presji, o których wspominałam wyżej.

Wskazówka 3: Stwórz plan

Kiedy już zdecydujemy się na publikowanie otwartej roadmapy musimy stworzyć plan działania w tym tym obszarze i odpowiedzieć sobie na kilka ważnych pytań:

1. ***Jakie narzędzie posłuży nam do tworzenia otwartej roadmapy?***
   Na rynku są dostępne gotowe, dedykowane rozwiązania (np. Productboard) ale równie dobrze można siłami wewnętrznego zespołu IT utworzyć dodatkową zakładkę na stronie firmy/produktu.
2. ***Jak będzie wyglądał proces zmian zawartości roadmapy?***
   Należy się zastanowić kto i jakim trybem będzie wybierał elementy, które znajdą się na roadmapie. Czy dział produktu będzie dostarczał roboczy kontent do działu marketingu aby ten przygotował docelowe teksty? Kto będzie zajmował się zarządzaniem treścią i z jaką częstotliwością?

Wskazówka 4: Zawarte informacje

Jako, że „Otwarta roadmapa ≠ roadmapa wewnętrzna Organizacji" możemy pozwolić sobie na dowolność zawartych informacji zarówno na poziomie doboru elementów roadmapy, jak i opisu tych elementów. Opisuj funkcjonalności językiem korzyści, odpowiednio dopasowanym do odbiorców. Pisz na tyle ogólnie aby w razie ewentualnych zmian co do działania funkcjonalności móc dalej spełnić określony cel.

Wskazówka 5: Wyłącznie „pewniaki"

Do roadmapy otwartej dodawaj tylko te elementy, które są w 100% pewne. Pamiętaj, że odbiorcy niezależnie od ich stopnia świadomości z zakresu zarządzania produktem będą traktować taką informację jako pewną formę deklaracji. Aby uniknąć poczucia rozgoryczenia czy żalu zadbaj o to, aby na otwartej roadmapie znalazły się wyłącznie te elementy, których realizacji jesteś pewien.

Wskazówka 6: Uważaj na timeline

Patrząc na otwarte roadmapy[1] można zauważyć, że nie ma reguły: niektóre organizacje podają terminy w oparciu o konkretne daty wdrożeń, inne w oparciu o kwartały, jeszcze inne – nie podają terminów w ogóle. Ja jestem zwolennikiem tej trzeciej opcji. Osobiście uważam, że najbezpieczniejsze jest stworzenie sekcji „Oczekujące", „W trakcie realizacji", „Zrealizowane" i to właśnie na nich operować. Unikniemy wówczas poczucia presji ze środowiska.

Wskazówka 7: Wspierające funkcjonalności

Opcjonalnie, w celu wspierania Product Discovery i lepszego poznania potrzeb odbiorców, warto z poziomu roadmapy dać możliwość użytkownikowi zostawienia swojego pomysłu, skomentowania dodanych elementów czy głosowania na kolejne funkcjonalności (np. dodając dodatkową sekcję „Pomysły"). Tutaj warto pamiętać o uaktualnianiu procesu prowadzenia roadmapy między innymi o kwestie związane z moderowaniem pomysłów oraz komunikacją z pomysłodawcami.

Podsumowanie

Otwarta roadmapa jest wisienką na torcie każdego produktu. Pokazuje dojrzałość organizacji, pewność planowania oraz podejmowanych działań. Oprócz wsparcia Product Discovery staje się również doskonałym narzędziem dla Marketingu oraz Sprzedaży. Transparentność jest niezwykle pożądaną cechą, coraz więcej osób jest jej świadomym. Dostrzegając ją, ma się poczucie bezpieczeństwa, uczciwości, traktowania „jak równy z równym".

Korzyści jest zdecydowanie więcej niż możliwych strat a obawy, i wynikające z nich skutki, można zredukować stosując się między innymi do moich wskazówek.

1. Przykłady firm/produktów z publiczną roadmapą: Microsoft 365, Hotjar, Recruitee, Postman

Monika Zofia 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"*. Fanka specyficznego humoru półświatka IT, jogi i dobrego portugalskiego wina.

Fot. Pixabay

Budowanie i wspieranie kultury innowacji i ciągłe doskonalenie

Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. XVI

Ada Grzenkowicz

Czas, w którym przyszło nam pracować wymusza na nas budowanie i wspieranie kultury innowacji oraz ciągłego doskonalenia systemów i produktów, jakie tworzymy. Era cyfrowa, która trwa od kilku dekad rozwija się i najpewniej osiągnęła już swój pewien przełomowy moment, gdzie ci, którzy nie dostosowują się do niej i nie nadążają z innowacjami wprowadzanymi na rynek, zaczynają tracić klientów. Znamy już przypadki dużych i znanych marek, które zniknęły z rynku, bo zignorowały przełomowe i innowacyjne pomysły i wytwarzały dalej swoje flagowe produkty nie bacząc na to co planuje konkurencja. Czy tego chcemy czy nie, musimy dostosować się do zmieniającego otoczenia i patrzeć na to jak zachowuje się nasz klient i jakie są jego potrzeby.

Innowacje i ulepszenia tworzymy nie dla własnego „widzi mi się", ale po to, by dostarczyć klientom czy użytkownikom lepsze rozwiązania, chcemy też docierać szybciej i pozyskiwać nowych klientów. Doskonale widać to na przykładzie branży telekomunikacyjnej. Telefony stacjonarne już dwie dekady temu wyparte zostały przez telefony komórkowe, a teraz co roku czekamy na kolejne smartfony produkowane przez gigantów, takich jak Apple czy Samsung, którzy prześcigają się w proponowanych opcjach i rozwiązaniach nowych urządzeń. I pomyśleć, że w pierwszej dekadzie XXI wieku, 40% rynku należała do Nokii, a teraz tą pulą dzielą się aż trzy firmy, które są najwyżej w rankingach: Samsung, Huawei i Apple (dane z pierwszego kwartału 2020 r.: Samsung – udział 18,5%, Huawei – 14,2% Apple – 13,7%). Zawzięcie zabiegają o rynek i nowych klientów, by za wszelką cenę nie spaść z podium. Te firmy wiedzą, że aby tak było, muszą bacznie obserwować rynek, ale też rozwijać nowe rozwiązania i stawiać na innowacje. Naszym zadaniem jako kierowników projektów czy Scrum Masterów również jest wspieranie innowacji. Dzięki takiemu podejściu nie tylko naszym zespołom będzie się lepiej i ciekawiej pracowało, ale też istnieje duża szansa, że zyska na tym nasza firma i przyczynimy się do współtworzenia jej sukcesu.

Czas i przestrzeń

Innowacje nie zawsze oznaczają całkowicie nowe rozwiązania, mogą być też usprawnieniami istniejących już systemów czy produktów. Czasem mała zmiana, ale zupełnie nowa, nieistniejąca jeszcze na rynku, która pozwoli nam na utrzymanie dotychczasowych klientów albo pozyskanie nowych, może sprawić, że jesteśmy lepiej postrzegani na rynku, zwiększamy zyski albo po prostu nie odnotowujemy strat. W obecnych czasach to naprawdę ważne, bo w coraz większej ilości branż musimy ścigać się nie tylko, by być liderem rynku, ale też po to, by na nim przetrwać.

Zatem zacznijmy od podstaw. To, że kultura innowacji jest ważna, już wiemy. Jednak łatwiej to powiedzieć niż zrobić. Nie wystarczy zapisać tego w strategii czy naszej wizji i misji, musimy przede wszystkim to wspierać na każdym szczeblu organizacji. Na pewno dużo nam ułatwia, jeśli nasza organizacja wpisuje innowacyjność w swoją strategię lub wizję i chętnie dzieli się dobrymi przykładami jej realizacji. To z pewnością wzmacnia rolę i podejście do wytwarzania odróżniających się rozwiązań. Jednak patrząc z poziomu zespołu my również powinniśmy wspierać i budować innowacyjność.

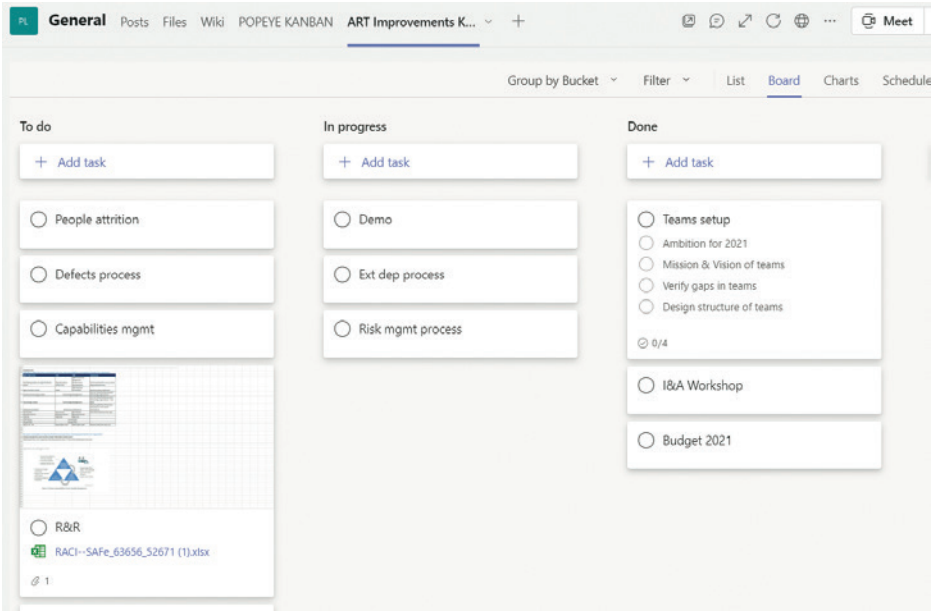
Możemy to zrobić poprzez kontrakt zespołu, w którym zawrzemy nasze wartości i co one dla nas oznaczają. Bardzo popularne zwinne podejście opiera swoje zasady również na innowacyjności – wystarczy przeczytać *Manifest Agile* czy spojrzeć na filary *SAFe House of Lean* – na tym możemy bazować zaczynając rozmowę o innowacjach i ulepszeniach. Jednak wszystko to będzie za mało, jeśli nie ustalimy na to dedykowanego czasu. W SAFe (Scaled Agile Framework) wpisane jest to od samego początku w cykl pracy zespołów i mówimy tu o dedykowanej iteracji: Innovation & Planning (IP Iteration) – jest to ostatni sprint każdej kadencji, który zespół poświęca na przygotowanie i planowanie kolejnej kadencji, ale też na prace nad innowacjami, zebraniem pomysłów na usprawnienia i wpisanie ich jako konkretnych elementów rejestru produktu do dalszej pracy (ang. *backlog*) na kolejną kadencję. Możemy patrząc na ten model pracy ustalić procent czasu, jaki dedykujemy w zespole na tego rodzaju pracę, często jest to ok. 10-20% w danym sprincie, lub jeśli akurat nie pracujemy w sprintach, to określamy ten czas na okres jednego miesiąca lub kwartału.

Jeśli pomimo tych ustaleń pojawiają się problemy w zespole i ciągłe tłumaczenia, że brakuje czasu, albo zespół chciałby zrobić coś wspólnie i nie udaje mu się zgrać, możemy spróbować ustalić jeden konkretny dzień albo jego część i wpisać go na stałe do kalendarza.

Małymi krokami, od ulepszeń do innowacji

Jeśli już mamy ustalony czas i możemy się go trzymać, pora na pierwsze kroki. Budowanie kultury, w której szukamy usprawnień, a z czasem też innowacyjnych rozwiązań,

Zeszyt: Złote myśli i pomysły. Zainspirowana koleżanką, z którą współpracuję na co dzień, zaczęłam tworzyć swój własny zeszyt, gdzie zapisuję pomysły na usprawnienia dla pracy swojej i mojego zespołu.
Fot. Ada Grzenkowicz



Zrzut z tablicy kanbanowej jednego z zespołów z listą ulepszeń i pomysłów do realizacji na przyszłość. Elementy były traktowane jak rejestr produktu, każdy miał swój opis, kryteria akceptacji, nadany priorytet.
Źródło: Ada Grzenkowicz

powinniśmy zacząć od pewnych rytuałów, które dla zespołu mogą stać się rutyną. Notatki, złote myśli, zeszyt pomysłów – nieważne jak nazwiemy to podejście, grunt, aby zacząć od zachęcania do zapisywania pomysłów, codziennie i regularnie. Pomysł wybitnie prosty, który wymaga niewielkiego nakładu pracy i przygotowań. Zachęcajmy zespół do założenia zeszytu czy dowolnego arkusza na komputerze, gdzie najpierw indywidualnie zaczynamy zapisywać swoje pomysły na usprawnienia.

Możemy też zbierać problemy, które nam przeszkadzają, a bardzo chcielibyśmy się ich pozbyć, lub zwyczajne obserwacje i przemyślenia z każdego dnia naszej pracy. Po pewnym czasie prosimy, aby wrócić do tych notatek i zacząć dzielić się nimi, organizujemy czas i przestrzeń do podzielenia się przez wszystkich członków zespołu swoimi przemyśleniami i pomysłami i tak możemy zacząć wybierać te, które nam się podobają i chcemy je wdrożyć w dalszej pracy. Innym krokiem może także być wybranie jednego problemu, który dotyczy zdecydowanej większości, przedyskutowanie i ustalanie najlepszych sposobów na jego rozwiązanie. Jeśli to zadziała i zaczniemy po kolei rozwiązywać problemy i wprowadzać nowe ulepszenia w życie, wówczas mamy już pierwszy sukces. Zespół, który nauczy się tak pracować, chętniej będzie dzielił się kolejnymi pomysłami, próbował znaleźć lepsze i ciekawsze sposoby pracy, a także zacznie brać pod uwagę potrzeby użytkowników i znajdować interesujące funkcjonalności, które w krótkim czasie będą dla niego dostępne.

Inną formą, która szybko pozwoli nam na osiągnięcie pierwszych rezultatów, może być zbieranie pomysłów od razu w jednym miejscu przez cały zespół. Może być to na przykład wspólna tablica kanbanowa z pomysłami czy współdzielony plik, gdzie każdy może zgłosić i zapisywać swoje pomysły albo rozbudowywać te podniesione przez innych członków zespołu.

Festiwal dzielenia się wiedzą i pomysłami

Nowe produkty, funkcjonalności, słowem – innowacje, wynikają często z potrzeby rynku, nowych trendów i gwałtownie zmieniającego się otoczenia. Szukamy inspiracji, nowości, efektu *wow*, czegoś co pozwoli wyróżnić nam się na rynku od innych. Wiele nowych rozwiązań powstaje latami, często bazując na pomysłach innych, na kanwie odniesionych już sukcesów, ale też porażek. Dlatego warto inwestować czas w inicjatywy, które nie tylko na poziomie jednego zespołu pozwolą nam na wymienienie się wiedzą, zdobytym doświadczeniem, pomysłami zrealizowanymi i tymi, które dopiero gdzieś nam kiełkują. Forma tego typu spotkań jest dowolna, możemy mieć konkretną agendę i listę wystąpień, a możemy podejść do tego bardziej otwarcie i na bieżąco formułować agendę. Uczestniczyłam w wielu tego typu wydarzeniach, czy to w swojej organizacji, czy to podczas różnego rodzaju warsztatów i spotkań praktyków z różnych organizacji. Za każdym razem takie wydarzenia były inspiracją do dalszej pracy, niejednokrotnie pozwalały na zmianę podejścia, czy były powodem do dyskusji z zespołem i wspólnego wymyślania, co możemy zrobić inaczej, by osiągnąć jeszcze lepszy wynik czy efekt. Jako osoby, które mają wspierać nasze zespoły w rozwoju powinniśmy sami działać jako dobry przykład i dzielić się tym czego się dowiedzieliśmy, zachęcać do uczestnictwa w tego typu wydarzeniach, jak również sami je organizować.

Ciekawym wydarzeniem może być warsztat dedykowany konkretnemu zagadnieniu, na przykład aplikacji czy wytwarzanemu produktowi. Zapraszamy na nie zespoły pracujące nad jego rozwojem i budową, ale możemy też uwzględnić innych interesariuszy, użytkowników, czy po prostu zrobić otwarte wydarzenie dla wszystkich zainteresowanych. Celem spotkania powinno być zebranie jak największej ilości pomysłów na nowe funkcjonalności, ich wstępne przeanalizowanie, wybranie najlepszych i ustalenie ich priorytetów lub kolejnych kroków, które przybliżą nas do realizacji konkretnych rozwiązań, jakie przyniosą nam dodatkowe korzyści.

Hackatony, fixatony i inne maratony

Kolejnym stopniem, który wspiera innowacje i rozwój mogą stać się hackatony. To rodzaj wydarzenia zapoczątkowany pod koniec lat 90. XX wieku w USA, polegający na tym, że grupa ludzi zainteresowana danym tematem, aplikacją, językiem programowania czy stawianemu wyzwaniu zbiera się razem i przez określony czas pracuje wspólnie nad wypracowaniem najlepszego rozwiązania. Jest to często kilkunastogodzinne wyzwanie, które inaugurowane jest wstępną prezentacją, wyjaśnieniem reguł. W ciągu najczęściej jednego-dwóch dni programiści, testerzy i inni zainteresowani wspólnie pracują, aby na koniec zademonstrować działające rozwiązanie. Często wydarzenia te zwieńczane są również integracyjnym wydarzeniem, wspólnym świętowaniem oraz nagrodami dla najlepszych zespołów. Możemy realizować także hackatony dedykowane właśnie innowacjom. Fixaton to rodzaj hackatonu skupiony na rozwiązywaniu regularnie pojawiających się problemów. Forma jest dokładnie taka sama jak przy hackatonie, tu jednak celem jest wypracowanie takich akcji, które pozwolą nam na

zlikwidowanie lub przynajmniej zmniejszenie istniejących problemów, z którymi boryka się nasz zespół lub nawet cała organizacja.

Uczmy się na błędach

Istotnym punktem w rozwijaniu kultury innowacyjności jest także patrzenie na błędy i porażki i odpowiednie wyciąganie z tego wniosków, analizowanie i próby przekucia tego w coś dobrego. Nie zawsze oznacza to, że jeśli nam coś nie wyszło mamy się nie poddawać i dalej próbować. Czasem trzeba odpuścić i odłożyć coś z powrotem na półkę. Jednak zdarzają się nam pomysły, które mają dobre założenia, jednak coś poszło nie tak w ich realizacji. Warto więc próbować coś zmieniać i dostosowywać, zwłaszcza jeśli wierzymy w swój pomysł i opieramy to również o opinie i potrzeby użytkowników. Wówczas warto wrócić do pierwotnego pomysłu i być może poszukać innej opcji, która pomoże nam w osiągnięciu celu lub też będzie inspiracją do innych, zupełnie nowych pomysłów.

Praktyką, która pozwoli nam na odpowiednie zarządzanie różnymi możliwościami i opcjami, powinno być odpowiednie repozytorium, gdzie mamy zebrane wszystkie pomysły, zarówno te, które nam się udało z sukcesem zrealizować, jak i te, które nam się nie udały z różnych powodów, lub po prostu się na nie zdecydowaliśmy. Tego typu repozytoria często okazują kopalnią wiedzy i inspiracji dla kolejnych zespołów. Stąd ważne jest, by w naszej organizacji dbać nie tylko o dzielenie się inicjatywami odnoszącymi sukces, ale też przejrzyste pokazywanie tego, co się nie udało i dlaczego, tak, aby inni również mogli właściwie reagować i nie popełniali tych samych błędów. Dzieląc się wiedzą o porażkach i problemach możemy również szybko uzyskać pomysły od innych współpracowników na kolejne usprawnienia, na które możemy sami nie wpadlibyśmy. Doskonałym przykładem innowacji, która z początku wydawała się porażką, mogą być dla nas popularne post-ity – małe, samoprzylepne karteczki. Ich twórcy z 3M zaczęli je produkować dopiero po tym, jak okazało się, że prace nad supertrwałym klejem nie udały się i technologowie stworzyli klej, który nie trzyma. Nie poddając się wymyślili, że ów wynalazek może właśnie służyć w karteczkach, które przyklejamy do notesów, ścian i innych przedmiotów, ale nie uszkadzają one materiału, do którego je przyczepiamy i tym samym możemy je równie łatwo odkleić. Projekt, który początkowo okazał się totalnym fiaskiem firma przekuła w swój ogromny sukces, przynoszący im miliony dochodów.

Fot. Pixabay

Regularność i bezkompromisowość

Tworzenie kultury organizacyjnej, w której wspieramy innowacyjność de facto nie jest skomplikowane. Nie wymaga od nas również wyszukanych technik i narzędzi, nawet budżet nie musi być duży. Co najważniejsze to dedykowany czas, jaki ustalamy i on powinien być zagwarantowany naszemu zespołowi. Gdy to uda nam się zapewnić i wypracować regularność w zespole wówczas już mamy z górki. W dowolny sposób możemy zacząć działać, wspierać zespół, tak jak on tego potrzebuje i powalać na kreatywność i innowacje. Pamiętajmy, że aby zbudować odpowiednią kulturę, która wspiera innowacje nie można osiadać na laurach i cały czas patrzeć w przyszłość i szukać nowych, lepszych rozwiązań. Tylko wtedy możemy być pewni, że utrzymamy się na rynku przez lata.

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

SAFe, done properly

Adam Guja

SAFe is increasing in popularity and more and more companies decide to go through an Agile transformation and decide they want to invest in the SAFe framework. We might consider various reasons for this. First of all the visuals of SAFe appeal to organisation structure with various levels of understanding scope and responsibilities, although it's not – it's not a hierarchy of organisation, but rather a set of tools. Second of all, SAFe with it's Implementation Roadmap gives a recipe for Agile transformation – a set of steps to undergo, a path at the end of which you are suddenly Agile. Again this is not the right approach as it's a journey and you need to prepare yourself for the troubles of it. Third of all, SAFe created a training capability like few others – a number of trainings, and once more – you do a training and suddenly you are Agile, or you are no longer a command and control manager, but rather a servant leader. After a three day learning? Really?

Unfortunately it is not that easy. I am a strong believer that SAFe done properly can fulfil the need of Scaled Agile. I recently joined an already existing Agile Release Train and would like to describe how we work there. It's not perfect and it might never be, but we are learning and improving, which is the key. So let me tell you a story about an ART with a good SAFe implementation.

Team

I will start with a team, my Team to be exact. If you know Scrum then I would say – nothing will surprise you. We are a borderline large team with 9 people plus Product Owner and myself, as Scrum Master. Few developers, few testers, one IT analyst.

Are we cross-functional? I would say so, or at least the team tries to be. I've seen really good initiatives from within the team how to deal with certain bottle-necks concerning automation tests.

We're working within 2 week sprints with regular sprint plannings, daily standups, refinements, reviews and retrospectives. Those are built-in into the teams' life.

What I love about this team is their collaboration. Working online is a struggle and we can see that on our refinements for example, however on our daily stand-ups there are always people that ask and receive help. There is space for this and that's because of how this team and the entire ART, approaches their PI planning, but more on that later.

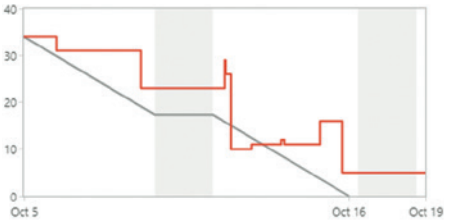


Fig. 1. A successful sprint delivery. Source: Adam Guja, own study

Ceremonies

Have you ever heard on your daily: "*Yesterday we did some pair-programming with John and I learned a lot!*"? Well, I have and I can tell you the feeling was awesome. Some might think that it was a waste of time, some other work could have been done instead. If so – they couldn't be more wrong. This is what motivates the team, making it more efficient, collaborative and cross-functional, not to

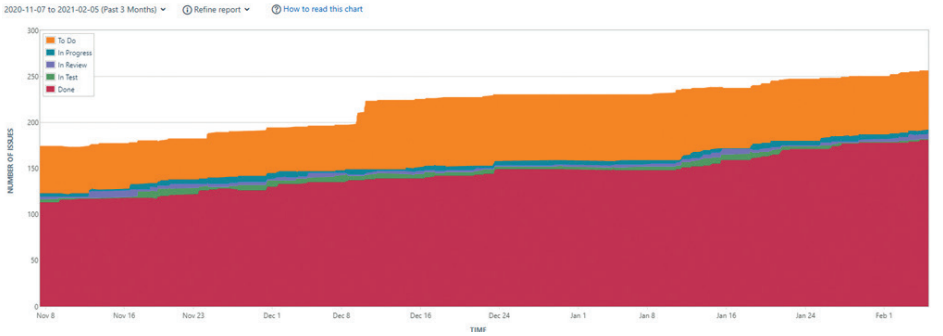


Fig. 2. Cumulative flow diagram. Source: Adam Guja, own study

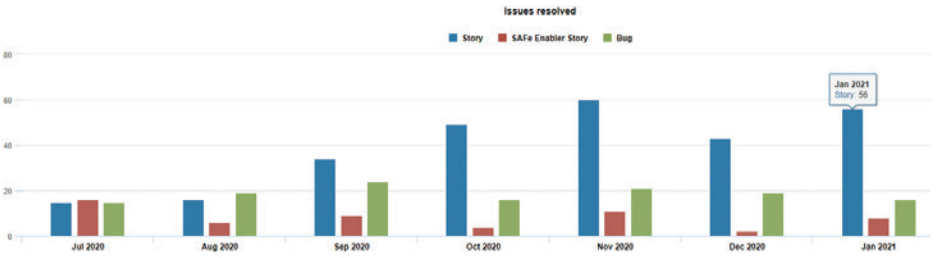


Fig. 3. Teams' throughput over time. Source: Adam Guja, own study

mention self-organising than anything I, as Scrum Master, could organise for them as, for example, a team building exercise.

The team plans according to their estimated capacity and historical velocity. They challenge themselves to be better, to do more or do something differently. Every week we go over the backlog and check if there is something we should refine more, estimate or go over the Definition of Ready. Sometimes it's the next sprint, sometimes it's the next PI, but our Product Owner and IT Analyst take care that the team has things in place at least for the next sprint. We don't go farther than a sprint or a sprint a half in much detail. Features for next PI are discussed and refined just enough so any questions can be answered before the PI planning (Fig. 2).

Finally the retrospectives. This is the best part of the sprint. The team is honest and gives feedback, they joke around, keep positive energy going. *"I'm sorry we were so silent on the refinement the other day. Don't get this the wrong way – we just have to dig deeper on our own, before we start asking"*. This sentence from one of the developers showed how mature they are. They had the courage to say, we did something wrong, here's why, can we talk about how to make things better in the future? And this started off a very concrete discussion about improvements that were put in place to the teams' Ways of Working (Fig. 3).

Why am I mentioning this at all? I was supposed to talk about SAFe and scaling. Well, teams are the foundation of an ART. Without everything working well enough on this level there is no point in scaling and other good practices will just fail at the core. If you have too big teams. If you are not fostering their self-organisation and cross-functionality. If you don't have space for them to experiment, fail, learn and grow. SAFe will not work, you won't do it properly.

ART

As I mentioned improvement is what drives a successful Agile implementation, it applies on every level, both Team and Train. Leadership needs have this mindset of setting a baseline and creating space for experimentation and driving excellence.

So every Program Increment (12 weeks for us) we have a sprint dedicated to Innovation and Planning (IP Sprint). When I joined the ART it was already going through a DevOps assessment and transformation. I approached my RTE with a simple idea – let's do a SAFe DevOps workshop with the entire train. I expected and prepared myself for a fight, to defend the idea, all I heard was *"Awesome idea! How can I help?"*

We approached the business and management with the idea of spending 2 days with the entire train on a training "slash" workshop. Crazy? Not really. Of course, we had to explain "why":

- to empower people to take responsibility on a larger scale,
- to create Improvement Roadmap,
- to enhance our Continuous Delivery Pipeline,
- to reduce the amount of Technical Debt.

Once we had everyone on board with the idea, we engaged the Scrum Master Community of Practice and organised the event. Fully online with 5 teams simultaneously creating their DevOps Canvas and brainstorming on improvements. After the session every idea was gathered, put into our backlog and prioritized against the Business Features (Fig. 4).

RTE, PM and ~~management~~ leadership

Their key role is not to manage, but to support and lead. From the given example above of not dismissing an idea, or pointing out flaws in the plan, to some more examples

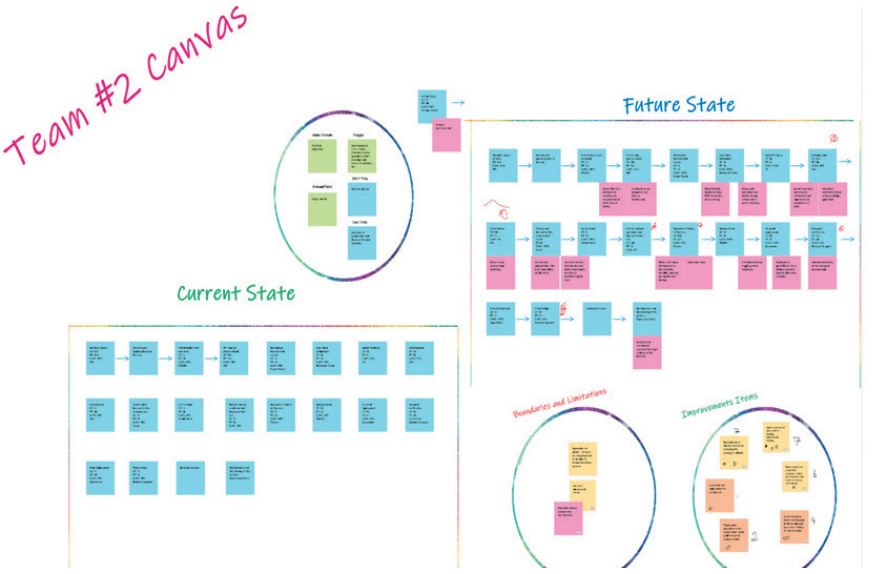


Fig. 4. DevOps Canvas. Source: Adam Guja, own study

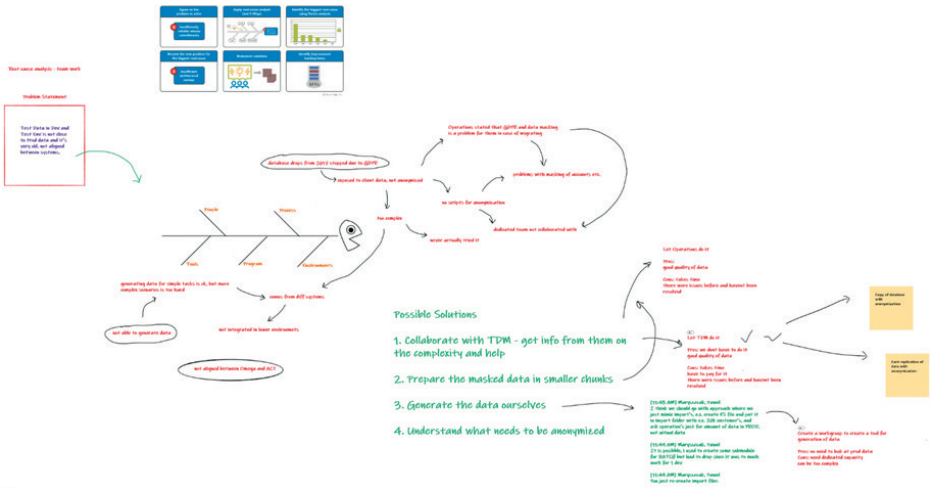


Fig. 5. Root Cause Analysis on Inspect and Adapt Workshop ran by RTE.
Source: Adam Guja, own study

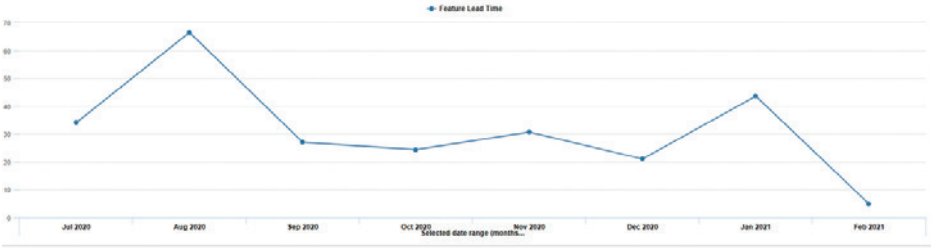


Fig. 6. ART Feature Lead Time.
Source: Adam Guja, own study

of PM or Architect focusing on the team for several hours on the PI planning to answer any questions, because they couldn't move forward with planning a feature.

The key to being successful on a non-Team role in the ART is being a servant-leader. You might have an oversight of a bigger picture, but it does not mean you are right. It does not mean you have the responsibility. Listen to people, act on or support their proposals, give feedback and appreciate feedback given (Fig. 5).

Customer Feedback Driven Development

This is not a thing, or least not called exactly that, but it definitely should be and this is what this ART does.

Every 2 weeks we have a demo to which different stakeholders and actual customers are being invited. We gather their feedback and incorporate that into our backlog. What's more there is a Customer Feedback Board where the Feedback Stories are being created – these are smaller improvements that don't exactly connect to any of the prioritized Business Features. The latter are also based on customer feedback of course, however they are recognized as larger initiatives that will be catered across multiple sprints or multiple teams.

Sometimes we try to find capacity while planning the PI and sprints, sometimes these smaller stories cannot be exactly planned, however the teams are taking care of them, whenever there is a spare capacity for this. Small items that can quickly move through the pipeline for which we received some really good feedback.

PI Planning

"There is no magic in SAFe... except maybe for PI Planning."

Creators of SAFe

As always – I fully agree with that statement. It was an amazing ceremony when it was physical with everyone being co-located. Nowadays, with having them virtual we have to manage with what we have, however new tools, new improvements and Ways of Working are helping us very much.

I would like to revert back to what I mentioned in the beginning and conclude with that – space. Space to experiment. Space to fail. Space to learn. Space to be better. Space to help each other. Space to have fun. Space to provide quality.

Without that there won't be time for anything. You will always try to catch up. You will be slower and slower, because you haven't fixed or improved that issue that is impeding your progress. You will build on your technical debt, because there will never be the time to go back and change. The pressure of delivery will suffocate the teams and discourage them to speak up, to have any initiative of their own.

Your PI planning can be the time where you have to create that space. It's your responsibility, regardless of your role, to speak up. I recently heard a question: *"Should we stop delivering this feature and focus on fixing the Continuous Delivery Pipeline?"* I sensed that the question was uncomfortable, but nobody shied away and the decision was that this is exactly what we should do.

Agile is all about flexibility, improvement and customer collaboration. And so is SAFe, done properly. All you need to do, and it couldn't be harder unfortunately, is not to forget the basics.

Adam Guja

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

Fot. stock.adobe.com

Ciemna strona pracy Scrum Mastera

Ada Grzenkowicz

Zadowolony i zmotywowany zespół, dostarczanie na czas i większa przewidywalność, szybsze dostarczanie nowych funkcjonalności klientom, łatwiejsze dopasowywanie się do zmian, zwiększenie przejrzystości oraz poprawa współpracy między tzw. biznesem, a IT – to niektóre z korzyści, jakie wynikają z wdrożenia Scrum. Aby je jednak zacząć zauważać i mówić o sukcesie musimy odpowiednio rozpocząć taką transformację. Kluczowym w osiągnięciu wyżej wymienionych czynników będzie Scrum Master (SM) i jego właściwe podejście. Praca ta z pozoru wydaje się lekka i przyjemna, w końcu mamy wspierać zespół tam, gdzie nas potrzebuje. Ma jednak swoje ciemne strony i o pewnych aspektach, które się z tym wiążą będzie ten artykuł.

Nie wiem czy to tylko ja mam takie „szczęście", ale widzę i sama doświadczam od kilku lat pewnego trendu w kompletnym upraszczaniu i nierzadko niezrozumieniu roli Scrum Mastera. Barry Overeem, trener Scruma i Scrum Master na bazie własnych doświadczeń stworzył model 8 postaw Scrum Mastera i 8 antywzorców i on wspaniale oddaje kim SM powinien być, a kim nie. Pierwsza grafika pokazuje postawy, jakich nie powinniśmy oczekiwać od tej roli, natomiast druga to właśnie role i cechy, jakimi charakteryzować powinien się każdy świetny Scrum Master. Bardziej szczegółowy opis poszczególnych ról możemy znaleźć w poście twórcy na scrum.org. Gorąco zachęcam do zapoznania się z nim zwłaszcza jeśli stawiamy swoje pierwsze kroki w Scrum, niezależnie od roli jaką pełnimy w naszej organizacji. Pomoże nam to ustrzec się przed pewnymi niedopowiedzeniami czy niewłaściwymi oczekiwaniami. Praca w roli SM wymaga wielu kompetencji i umiejętnego ich wykorzystywania w zależności od sytuacji, nie jest wcale tak łatwa jak nam się wydaje czytając *Scrum Guide* (ang. *Przewodnik po Scrum*, www.scrumguides.org). I tak samo jak Scrum, jako rama postępowania jest prosta i łatwa do zrozumienia, tak wymaga pracy i wysiłku w jej prawidłowym wdrożeniu, podobnie jest i z rolą Scrum Mastera. Pracując od kilku lat ze zwinnymi zespołami oraz uczestnicząc w wielu różnych spotkaniach praktyków zebrałam kilka problemów z jakimi borykamy się na co dzień w tej roli i jakie czyhają na nas pułapki, które świadczą o tym, że nie jest to praca dla każdego.

Pseudo-scrum

Pełniąc rolę Scrum Mastera możemy spotkać się z pseudo-scrumem i może on mieć różne oblicza. Objawia się najczęściej tym, że mechanicznie realizujemy wszystkie wymagane ceremonie, a efektów jak nie było, tak nie ma. Zespół nie tryska energią, albo co gorsza jest zbiorem indywidualistów, którzy nawet nie czują, że tworzą zespół, nowe elementy produktu nie są gotowe na koniec sprintu, nic w pracy i funkcjonowaniu zespołu się nie poprawia. Wówczas powinniśmy przejrzeć, co robimy nie tak, przeanalizować i przegadać z zespołem po co nam Scrum i zweryfikować, co robimy źle. Z pozoru łatwe zadanie będzie wymagało od nas nie tylko odpowiedniej wiedzy teoretycznej, ale też przełożenia tego na praktykę. To może powodować spory i niechęć w zespole, musimy przygotować się na różne scenariusze, przemyśleć kolejne kroki, a nasza odpowiedź nie może być jak rodzica do dziecka: „bo ja tak mówię" – bo to nie działa, ani na dzieci, a już tym bardziej na dorosłych. Zasłanianie się też *Scrum guide* to również za mało, bo fakt, że *daily stand-up* ma trwać do 15 minut nie oznacza, że musimy je kończyć, nawet jeśli trwa dyskusja pomiędzy członkami zespołu, a facylitacja nie może ograniczać się do ucinania rozmów po upływie tego czasu.

Drugim obliczem, z jakim brutalnie było dane mi się zderzyć to stosowanie Scrum wtedy, kiedy jest dobrze, ale w sytuacjach krytycznych, kiedy mamy większą presję czasu lub po prostu wygórowane oczekiwania, nagle porzucamy nasz sposób pracy i przerzucamy się w tryb zarządzania kryzysowego – wszystkie ręce na pokład, nadgodziny, dokładanie ludzi, obniżanie kryteriów jakości, narzucanie zespołom konkretnych zadań i zlecanie ich wykonania ignorując głos zespołu i jego opinię o możliwości realizacji. Musimy pamiętać, że powrót do „normalności" zajmie zespołom długi czas, a wypracowanego wcześniej rytmu nie można ot tak włączać i wyłączać. Obowiązkiem *Scrum Mastera* jest w tym przypadku chronienie zespołu przed takimi „pomysłami", ale przede wszystkim coaching organizacji, jakie skutki mogą nieść za sobą pewne decyzje. Odwaga to jedna z pięciu wartości Scrum i ona powinna nam przyświecać w momencie, kiedy chcemy podzielić się własnymi doświadczeniami, dostrzeganymi zagrożeniami czy ryzykami, jakie mogą się łatwo zmaterializować.

Dobrze jak jest dobrze

Gdy wszystko się układa, zespół dostarcza, członkowie się rozwijają i doskonalą swoje umiejętności, komunikacja pomiędzy wszystkimi jest efektywna, to wtedy jest dobrze i przyjemnie się nam wtedy daje sobie nawzajem *feedback* (z ang. informacja zwrotna). Gorzej jak jest źle i coś nie gra, czasem u jednej osoby, czasem u kilku. Wtedy może nam się pojawić zjawisko, które ja nazywam „przedszkolem": członkowie zespołu przychodzą do Scrum Mastera i jemu skarżą się na kolegów czy koleżanki i oczekują, że rozwiąże problem. Do tego typu przypadków powinniśmy podejść z pewną dozą ostrożności i uważności. W zależności od sytuacji i okoliczności każdy taki przypadek należy rozpatrzyć indywidualnie. Na pewno nie należy unikać dawania feedbacku, ale warto też zebrać różne perspektywy i zawsze zachęcać zespół do dzielenia się bezpośrednio z osobą, której ta informacja dotyczy. Jednak zdarzać nam się mogą skrajne przypadki osób, które zwyczajnie nie odnajdują się w zespole, mogą do niego nie pasować, albo po prostu nie realizują celów, do jakich zobowiązał się cały zespół. Wtedy naszym zadaniem staje się udzielenie informacji zwrotnej i odpowiednie wsparcie osób, których ona dotyczy, ale też zadbanie o pozostałe osoby, tak by nie dopuścić do kolejnych problemów. Każdy z nas jest inny i nie każdy łatwo przyjmuje feedback, jednak dawanie go jest sztuką wybitnie trudną, zwłaszcza jeśli musimy przekazać komuś nasze negatywne spostrzeżenia.

Rys. 1. Osiem źle zrozumianych postaw Scrum Mastera wg Barry'ego Overeem'a
Źródło: https://medium.com/the-liberators/my-journey-as-a-scrum-master-75d95cb4a54d

Ignorowanie słonia w pokoju

Jeśli członkowie zespołu nieustannie unikają rozmowy o kontrowersyjnym lub trudnym problemie mimo, że każdy jest jego świadomy, ale jakoś nikt nie chce go poruszyć na forum, oczyścić atmosferę i rozwiązać problem, wówczas na pomoc musi przyjść Scrum Master. Jego odpowiedzialność to dbanie o zespół, jednak ochrona nie oznacza, że wewnątrz zespołu nie poruszamy trudnych tematów. Tzw. „ignorowanie słonia w pokoju" jest zjawiskiem, z którym musimy się zmierzyć i wesprzeć zespół w umiejętnym rozwiązaniu zagadnienia, które nas może demotywować. Scrum Master jest kluczowy w budowaniu zespołu i jego rozwoju i nie może udawać, że tak samo jak inni nie dostrzega pewnych widocznych problemów, tylko dlatego, że może nie wypada albo nie powinno się mówić otwarcie na niektóre tematy. Zależy nam na zaufaniu i otwartości, a to wypracowujemy sobie często długie miesiące i czasem nawet ryzykując chwilową niechęcią zespołu do nas musimy stawić czoła i pomóc w usuwaniu różnych przeszkód niezależnie od ich rozmiaru i wpływu.

Ja wiem, inni nie muszą

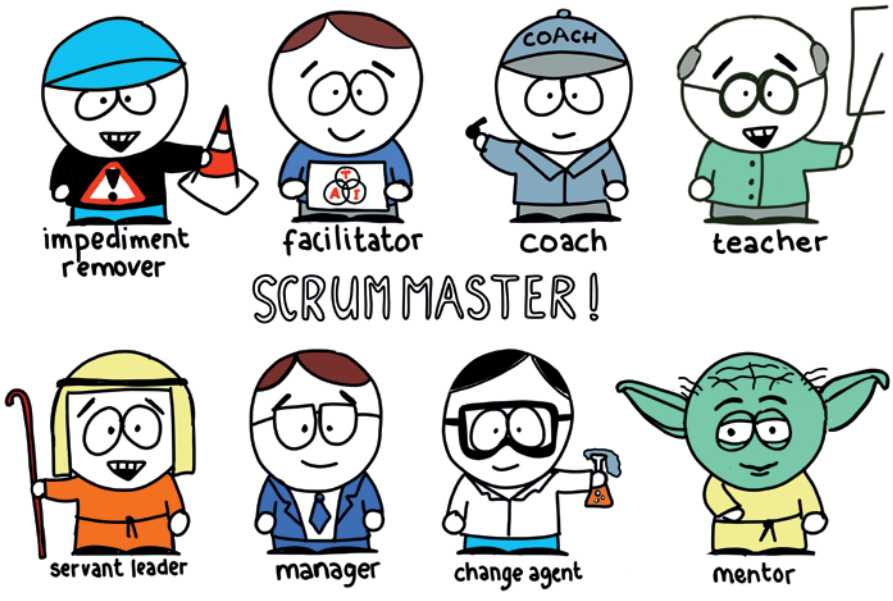
Scrum Master jest członkiem zespołu scrumowego, ale jego rola nie może ograniczać się wyłącznie do pracy z nim. SM musi znaleźć czas także na to, by edukować inne osoby w organizacji, pomóc im zrozumieć

Fot. Andrea Piacquadio z Pexels

w jaki sposób i dlaczego zespoły pracują zwinnie. Jego lub jej obowiązkiem powinno być objaśnianie wartości i pryncypiów, jasne i klarowne tłumaczenie, co można, a czego zdecydowanie nie można robić. Do tego potrzebne są odpowiednie umiejętności związane z komunikacją, którą trzeba dostosować w zależności od tego, z kim będziemy prowadzić rozmowę. Jest to niebywale trudna sztuka, bo wymaga nie tylko wiedzy, ale też sporej praktyki. W pierwszej kolejności powinniśmy skupić się na interesariuszach, którzy bezpośrednio zaangażowani są w to, co wytwarza nasz zespół. Dobre zrozumienie panujących w zespole zasad pomoże nam uniknąć niepotrzebnych dyskusji, prób wywierania wpływu, konfliktów i innych antywzorców, które mogą nas poróżnić. Jeśli chcemy by nasz zespół był coraz lepszy, mógł się rozwijać i został obdarzony odpowiednim zaufaniem innych osób w naszej firmie, powinniśmy zadbać o to by owi inni rozumieli, dlaczego pracują w taki sposób i jakie płyną z tego korzyści.

Śpiewać każdy może...

...czasem lepiej, lub trochę gorzej – Scrum Master nie musi śpiewać, ale musi posiadać szereg umiejętności i kompetencji, które pozwolą mu na dobre wykonywanie swojej roli i rozwijanie się, by stać się świetnym w tej roli. I stąd uważam, że nie każdy może być Scrum Masterem i obecna moda na zwinność i ogromne zapotrzebowanie rynku na rolę Scrum Mastera powoduje, że wielu osobom się ona marzy. Warto próbować, ale czasem trzeba świadomie umieć odpuścić, sama znajomość *Scrum Guide* i facylitacja wydarzeń w zespole to za mało. Od dobrego Scrum Mastera powinniśmy oczekiwać, że będzie liderem służebnym, mentorem, coachem, managerem/liderem, nauczycielem, agentem zmiany, „usuwaczem" problemów (patrz Rys. 2), a to wszystko jeszcze zależy od kontekstu i sytuacji. To rola nie dla wszystkich, a jej ciemne strony istnieją i nie mogą nas zniechęcać do działania.



Rys. 2. Osiem właściwych postaw Scrum Mastera.
Źródło: https://medium.com/the-liberators/my-journey-as-a-scrum-master-75d95cb4a54d

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.

Przykłady zastosowań Liberating Structures w pracy nad popularnymi problemami

Maciej Jureczko

Jak w praktyce zastosować *Liberating Structures* do rozwiązania realnych problemów w pracy z zespołem lub grupą warsztatową? Skąd pomysł na wybranie konkretnej struktury? Jaki efekt osiągnęliśmy? O czym warto pamiętać?

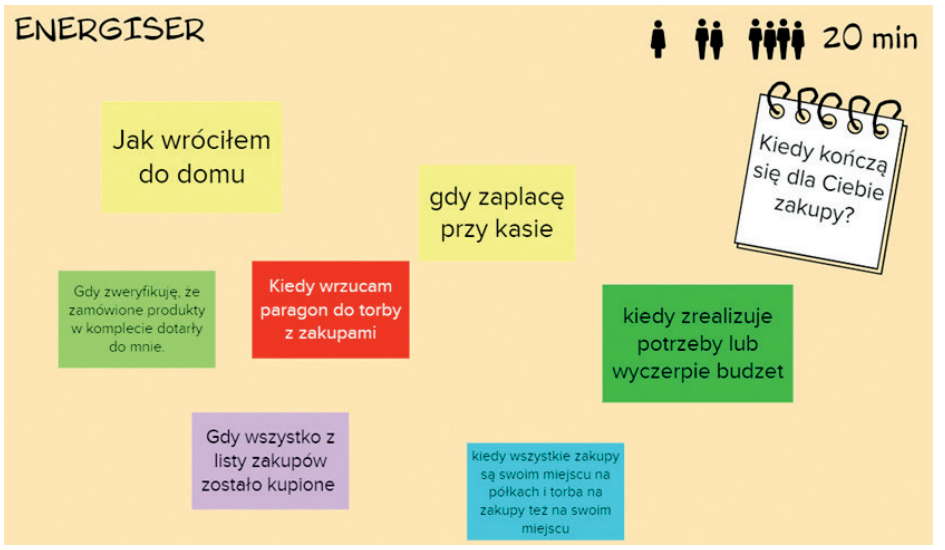
W listopadowym wydaniu *Strefy PMI* mieliście możliwość przeczytania artykułu Ewy Koprowskiej ***„Struktury Wyzwalające – sposób na wartościowe spotkania"***, w którym przedstawiła koncepcję *Liberating Structures* autorstwa Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Dowiedzieliście się, czym są LS, w jakich okolicznościach mogą się przydać oraz gdzie sięgnąć, by dowiedzieć się o nich czegoś więcej. Dzisiaj przyjrzymy się Strukturom Wyzwalającym z nieco innego kąta – praktycznych zastosowań. W tym celu opiszę kilka przykładów użycia przeze mnie LS w ostatnich miesiącach.

W każdym scenariuszu, który przedstawię, wytłumaczę motywację stojącą za wyborem struktury i płynący z tego zysk. Postaram się więc dodać też kilka słów o ewentualnych narzędziach pomocnych w realizacji danych struktur. Mam nadzieję, że pozwoli Wam to poczuć ich użyteczność oraz da do ręki kilka gotowych przepisów na często powtarzające się potrzeby. Przed zagłębieniem się w każdy z przykładów, proponuję zapoznać się ze strukturą na stronie liberatingstructures.org.pl.

1-2-4-All: Zaangażuj wszystkich w zadawanie pytań, generowanie pomysłów i sugestii

Zacznijmy od najprostszej i jednocześnie niezwykle powszechnej potrzeby, jaką jest wciągnięcie do dyskusji wszystkich uczestników z jednoczesnym wyrównaniem szans biorących udział w rozmowie. **Chcecie omówić temat lub rozwiązać problem poprzez skorzystanie ze zbiorowej inteligencji i kreatywności, jednocześnie zachęcając grupę do zaangażowania?** Jednym z ostatnio prowadzonych przeze mnie warsztatów było szkolenie mające przybliżyć uczestnikom koncepcję *Definition of Done* – swoistego kontraktu zespołu dotyczącego jakości tworzonego przez nich produktu. Produkt uznajemy za ukończony jedynie, gdy w pełni spełnia on nasz wspólnie, transparentnie określony poziom jakości. Ten poziom jakości opisuje właśnie *Definition of Done*.

Celem ćwiczenia było uświadomienie uczestnikom, jak różne mają oczekiwania wobec tych samych czynności. Żeby uniknąć nudnego wykładu, a jednocześnie zachęcić zespół do rozgrzania się w początkowej fazie warsztatu, poprosiliśmy ich, by w strukturze



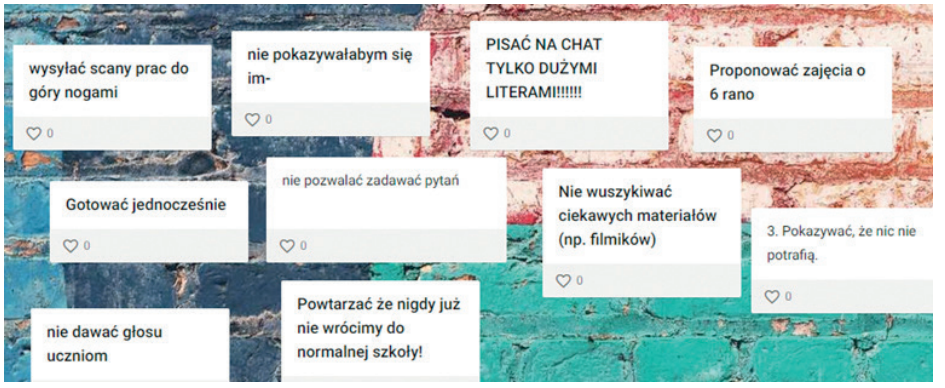
Rysunek 1. Efekty dyskusji o oczekiwaniach jakościowych (1-2-4-All).
Źródło: materiały warsztatowe autora

1-2-4-All zastanowili się, kiedy kończą się dla nich zakupy.

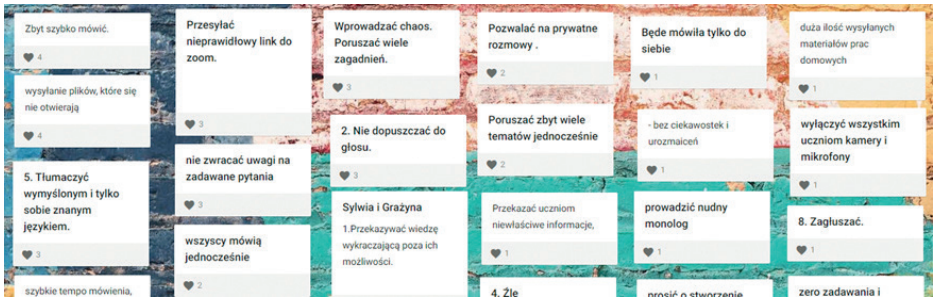
Minuta przemyśleń na osobności, 2 minuty konsultacji w parach, 4 minuty w czwórkach i podsumowanie całą grupą pozwoliły uczestnikom dojść do celu drogą dużo ciekawszą i bardziej angażującą, aniżeli poprzez wykład prowadzącego. Stanowiło to jednocześnie wiarygodny fundament dla dalszych ćwiczeń – były to wszakże wnioski samych uczestników! Stopniowo zderzając swoje przemyślenia z coraz to innymi koncepcjami, grupa szybko zrozumiała, że wspólny kontrakt ukończenia pracy może być bardziej przydatny, niż mogłoby się to z początku wydawać (Rysunek 1).

Do realizacji takiego ćwiczenia zdalnie będziecie potrzebowali narzędzia umożliwiającego wizualizację i wspólną pracę nad treścią (np. Mural, Miro) oraz narzędzia do komunikacji umożliwiającego szybkie tworzenie tzw. break-out rooms (np. Zoom, MS Teams), czyli mniejszych pokojów dyskusyjnych dla podgrup.

O czym warto pamiętać? Dobrą zasadą przy używaniu LS jest niepomijanie kroków, gdyż może to pozbawić ćwiczenie jego pełnej wartości. Często jednak okoliczności powodują ciężkie do przekroczenia ograniczenia. W przypadku 1-2-4-All możecie mieć na przykład trudność z wykonaniem wszystkich kroków ze względu na mniejszą liczbę uczestników. Nie szkodzi. Wykonanie ćwiczenia w formacie 1-2-All, z pominięciem etapu pracy w czwórkach i przejście od dwójek bezpośrednio do całej grupy, o ile mniej wartościowe, da częściowy efekt poprzez zaproszenie bardziej wycofanych osób do udziału choćby w rozmowie w parach.



Rysunek 2. Pomysły na osiągnięcie porażki w nauczaniu dzieci (TRIZ).
Źródło: materiały warsztatowe autora



Rysunek 3. Działania, w których brali udział nauczyciele (TRIZ).
Źródło: materiały warsztatowe autora

TRIZ: Powstrzymaj bezproduktywne aktywności i zachowania, aby stworzyć przestrzeń dla innowacji

Problemem, z którym spotykam się niezmiernie często, jest niedostrzeganie przez ludzi perspektywy innej niż swoja własna. Dotyczy to zarówno pojedynczych osób, jak i większych grup tworzących wspólną narrację odizolowaną od otoczenia. TRIZ to jedna z moich ulubionych struktur, gdyż pozwala w łatwy i jednocześnie zabawny sposób przewrócić dyskusję do góry nogami. **Chcecie otworzyć grupie oczy na jej własne zachowania?** Skorzystajcie z TRIZ i odpowiedzcie na przewrotne pytanie: *„Co mógłbym zrobić, byśmy w naszej pracy odnieśli porażkę?"* Przygotujcie się na dużo śmiechu.

Jednym z przykładów może być warsztat, który w ramach firmowego programu pomocy oświacie, prowadziliśmy dla nauczycieli jednej z warszawskich szkół. Miał na celu pomóc pracownikom odnaleźć się w zupełnie nowej dla nich rzeczywistości zdalnej edukacji. Po rozpoznaniu problemów od strony zarówno nauczycieli, jak i rodziców oraz uczniów, spostrzegliśmy szybko, że duża część z nich stanowi zbiory rozłączne. W tej nowej trudnej rzeczywistości problemów było tak wiele, że każdy naturalnie skupiał się głównie na tych, które godziły w niego samego. By dokonać postępu, trzeba było pomóc obu stronom dostrzec siebie wzajemnie.

Uczestnikom zadałem pytanie: *„Co mógłbym/mogłabym zrobić, by dzieci pracując zdalnie niczego się nie nauczyły?"*. W pierwszym kroku TRIZ zidentyfikowaliśmy wszelkie możliwe pomysły na sabotaż zdalnych lekcji. Poprosiliśmy uczestników o nieograniczoną niczym kreatywność i bycie wyjątkowo złośliwymi! Kilkunastu nauczy-

Fot. stock.adobe.com

cieli stworzyło prawie sto podstępnych pomysłów (Rysunek 2).
Następnie, poprosiliśmy nauczycieli, żeby wśród wszystkich zgromadzonych pomysłów zaznaczyli te czynności, w których zdarzyło im się w jakiejkolwiek mierze osobiście brać udział. Pomysły oznaczyli serduszkami (Rysunek 3).

Na końcu poprosiliśmy uczestników o uruchomienie zbiorowej kreatywności w poszukiwaniu pomysłów na **zatrzymanie** najczęściej powtarzających się utrudnień. Użyliśmy narzędzi umożliwiających grupie pracę na wspólnej tablicy (tym razem był to Padlet) oraz komunikacji w podgrupach (Zoom).

O czym warto pamiętać? Ćwiczenie powinno być prowadzone w duchu zabawy, a kreatywności i złośliwości nie może być końca! Śmiech ułatwi uczestnikom potraktowanie problemów z większym dystansem i ujrzenie ich w lustrze.

15% Solutions: Odkryjcie to, co leży w zasięgu waszych możliwości i zasobów, i skupcie się właśnie na tym

Uwielbiam 15% Solutions. Pewnie dlatego, że pracuję w dużej organizacji. Zauważyłem, że przydatność tej struktury rośnie wprost proporcjonalnie z wielkością firmy! Poprzez ciężkie procesy, sieć zależności i rozbudowaną hierarchiczność, korporacje przyzwyczajają ludzi do bezsilności i pasywności, która nie tylko zabija innowacyjność, ale też wzmaga frustrację. Względnie legitymizują one zdawanie odpowiedzialności za rozwiązywanie problemów poprzez bezproduktywny zwyczaj „eskalowania".

15% Solutions to zachęta do zmiany sposobu myślenia. Sugeruje by nie skupiać się na tym, co nie jest od nas w pełni zależne i nie leży w zasięgu naszych możliwości: *„Co możecie zrobić tu i teraz, bez dodatkowych zasobów lub większej władzy?"* Wiele małych działań może nie tylko pomóc, ale też uruchomić lawinę, która doprowadzi nas w końcu do celu. **Czy macie w zespole jakiś drażniący Was problem, którego rozwiązanie wydaje się leżeć poza Waszą strefą wpływu?**

Globalną decyzją naszej firmy, zespoły produkujące oprogramowanie nie miały kontroli nad infrastrukturą, na której umieszczane były ich aplikacje. Powodowało to stałe komplikacje, trudności i koszty, do których wszyscy się przyzwyczaili. Zespoły poprzestawały na eskalowaniu i rezygnacji.

Zachęcani do stworzenia 15% rozwiązań na retrospektywach, zespoły między innymi uwspólniły i usprawniły instrukcję wdrażania oprogramowania, zautomatyzowały część procesu po swojej stronie oraz zobowiązały się do wzajemnego wspierania podczas samego wdrożenia. Każde z tych działań nie tylko ułatwiło im życie, podniosło jakość procesu, ale także ukazało efekty działań oraz ustanowiło wspólny front walki z problemem. Sytuacja, choć nie została jeszcze całkiem zażegnana, stała się mniej uciążliwa i mniej kosztowna.

O czym warto pamiętać? 15% Solutions to przede wszystkim krok w stronę zmiany mentalności. Zacznijcie konsekwentnie obierać tę strategię w przypadku każdego złożonego problemu wydającego się niemożliwym do rozwiązania, a uruchomicie niespotykaną do tej pory energię do działania.

Liberating Structures to schematy do rozwiązywania różnorodnych problemów. Powyżej przedstawiłem jedynie wybrane przykłady. Zachęcam Was do eksploracji wszystkich struktur dostępnych w polskim tłumaczeniu (**liberatingstructures.org.pl**). W opisie każdej z nich wymienione są przykłady zastosowań pomocne w poszukiwaniu inspiracji do działania. Polecam też stronę autorów LS (**liberatingstructures.com**), gdzie w dziale "*Field Stories*" znajdziecie bardziej rozbudowane opowieści o stosowaniu tychże struktur.

Maciej Jureczko

Wielbiciel zarówno nauk humanistycznych, jak i matematyczno-przyrodniczych. Inżynier, programista z ponad 10-letnim stażem, ze szczególnym doświadczeniem w zakresie technologii Microsoft. Obecnie, porzuciwszy ścieżkę techniczną, pracuje jako Scrum Master, pomagając zespołom i organizacjom zwiększyć swoją efektywność na drodze poszukiwania wartości.

Fot. stock.adobe.com

Rynek pracy, a rozwój sztucznej inteligencji. Szansa czy zagrożenie?

Z Pawłem Nogą, konsultantem ds. deep learning, rozmawia Malwina Szopa

Pawle, posiadasz szerokie doświadczenie w branży IT, poświęciłeś się całkowicie pracy w obszarze AI. Czy możesz przybliżyć naszym Czytelnikom, co skłoniło Cię do zainteresowania się tą dziedziną?

Przypadek. Zajmowałem się głównie testowaniem oprogramowania i budowaniem zespołów odpowiedzialnych za szeroko pojęte QA. Pewnego dnia otrzymałem propozycję stworzenia od zera zespołu testującego sprzęt i oprogramowanie do deep learningu. Skorzystałem z tej oferty i tak zaczęła się moja już pięcioletnia przygoda z AI, a w szczególności z testowaniem jego wydajności.

Machine learning czy deep learning potrzebują ogromnych mocy technologicznych, co wymaga zapewnienia doskonałego, często bardzo kosztownego sprzętu. Duże, dobrze prosperujące firmy stać na nowe technologie i odpowiedni sprzęt. Czy małe firmy i start-upy również mogą sobie pozwolić na rozpoczęcie przygody z tworzeniem rozwiązań AI?

I tak, i nie. Z jednej strony tym, co generuje najwięcej przełomów w AI, jest podejście *brute force* – czyli wykorzystanie potężnych superkomputerów i ogromne inwestycje. Sam rachunek za prąd przy wytrenowaniu największych sieci neuronowych może wynieść kilka milionów dolarów. W takim wypadku duże korporacje mogą więcej i intensywnie walczą o pozycję lidera. Firm konkurujących ze sobą przez takie inwestycje jest mniej niż tuzin na całym świecie.

Natomiast czym innym jest korzystanie z osiągnięć tych firm. Stworzenie prototypu jest kosztowne – wykorzystanie go masowo jest o rzędy wielkości tańsze. Dobrym przykładem jest sieć GPT-3. Po jej wytrenowaniu, które trwało kilka miesięcy, została ona upubliczniona i każdy może z niej skorzystać oraz odpowiednio ją dostosować do swoich potrzeb biznesowych za ułamek początkowego kosztu. Takie podejście nazywamy *fine tuningiem* i jest ono głównie wykorzystywane przez start-upy czy mniejsze firmy. Biorą one dostępne sieci neuronowe i nie „trenują" od zera – ale „dotrenowują" na specyficznych dla swojego biznesu danych.

To podejście nie sprawi, że będzie się lepszym od tych stosujących metody *brute force*, ale i tak pozwala na optymalizację swojego biznesu i generowanie zysków czy redukcję kosztów.

A teraz zapytam z drugiej strony. Duże nakłady potrzebne na tworzenie rozwiązań AI mogą odstraszać potencjalnych

inwestorów. Czy istnieją czynniki mogące przyspieszyć zwrot z inwestycji?

Takich czynników jest całkiem dużo. Wśród najważniejszych na pierwszym miejscu należy wymienić sprzęt do AI. W większości wypadków wystarczy wynająć moc obliczeniową w usługach chmurowych. Trenowanie sieci jest często jednorazowym kosztem, a późniejsze jej wykorzystanie (tzw. inferencja) wymaga tylko ułamka mocy. Nie ma więc potrzeby budowania dużego centrum obliczeniowego.

Po drugie – dobre zrozumienie jakie ma się dane i do czego chcemy je wykorzystać. Prowadząc konsultacje dla wielu firm widzę, że na tym etapie jest najwięcej problemów. Najskuteczniejszym sposobem na wykorzystanie AI przez małe i średnie firmy jest zastosowanie jej do usprawnienia procesów obsługiwanych przez ludzi – a nie całkowitego ich zastąpienia. Przykładem niech będą usługi telemarketingowe. Możemy użyć już istniejących rozwiązań AI do nawiązania połączenia i przeprowadzenia pierwszych sekund konwersacji, aby zorientować się, czy klient w ogóle chce z nami rozmawiać – jeśli tak, to przekierujemy go do człowieka. Te kilkanaście sekund jest gigantycznym zyskiem, gdy przemnożymy je przez tysiące przypadków dziennie, kiedy większość rozmów jest nieudana – ludzie nie są zainteresowani, a czasem nawet nieuprzejmi. Tych bierze na siebie AI. W ten sposób nasi telemarketerzy skupiają się na sprzedawaniu, a nie wykonywaniu 95% nieefektywnych połączeń.

Po trzecie – skorzystanie z wiedzy zewnętrznej i z istniejących narzędzi czy sieci neuronowych. Technologie AI rozwijają się tak szybko, że nawet inżynierom ciężko za nimi nadążyć, jeśli nie pracuje się bezpośrednio w tej branży. Wdrażanie takich rozwiązań może wiązać się z wieloma ślepymi ścieżkami czy zastosowaniem starych technologii (gdzie przez stare rozumiem takie mające rok czy dwa). Często jeden dzień konsultacji zespołu w firmie z kimś z zewnątrz może zaoszczędzić tygodnie rozpoznawania technologii i prototypowania.

Kogo tak naprawdę potrzebujemy do stworzenia deep learningu i machine learningu? Czy obecnie ciężko jest zdobyć specjalistów na rynku? Jakie kompetencje są wymagane od specjalisty na poziomie regulara?

Inżynierowie od deep learningu to aktualnie chyba najlepiej zarabiający specjaliści w IT. Jest ich mało, uczelnie nie kształcą w tym kierunku (albo na zajęciach jest teoria sprzed dekady), a tempo rozwoju sprawia, że przebranżowienie wymaga sporego szczęścia w trafieniu na dobry projekt lub firmę. Natomiast kwestie finansowe zachęcają wielu inżynierów do spróbowania, do czego zawsze mocno zachęcam.

Co ciekawe, podstawowe umiejętności techniczne nie są wcale duże. Dwa języki programowania dominują w deep learningu. Jest to C++ i Python. Do tego podstawy Linuxa i praktyka w korzystaniu z takich narzędzi jak Docker czy AWS. Niestety dochodzi do tego bardzo specyficzna wiedza domenowa – czyli znajomość frameworków do deep learningu (jak TensorFlow czy PyTorch), zrozumienie matematyki sieci neuronowych i tego, jak podnosić ich skuteczność oraz wszelka wiedza optymalizacyjna (performance: równoległość obliczeń, latencja, sieci).

Warto przy okazji wspomnieć o pewnym błędnym przekonaniu panującym w tej branży – mianowicie roli stanowiska określanego jako 'deep learning scientist'. Wielu ludzi myśli, że to pasjonująca praca polegająca na wymyślaniu nowych sieci neuronowych – w praktyce przy wdrożeniach korzysta się z istniejących sieci i praca człowieka skupia się na danych: odpowiednim ich zebraniu, przygotowaniu i optymalizacji procesu treningu. Jest to bardzo mozolny proces.

Skuteczny zespół wdrożeniowy powinien mieć przynajmniej jednego takiego specjalistę od danych. Będzie on kluczem do sukcesu czy skutecznego pokonania zakrętów w projekcie – natomiast deweloperzy będą wciąż główną siłą napędową.

Firmy chętnie przyklejają sobie łatkę tych tworzących rozwiązania AI – co z pewnością dodaje im punktów w rankingu innowacyjności i po prostu „fajności", choć nie we wszystkich przypadkach jest to prawda. Co doradziłbyś kandydatom, którzy szukają zatrudnienia w tym obszarze? Jak rozpoznać firmę rzeczywiście doświadczoną w dziedzinie AI, od tych tylko aspirujących? Jakie pytania w trakcie rozmowy kwalifikacyjnej mogą nam w tym pomóc?

Proponuję zadać im dwa proste pytania. Po pierwsze, z jakich frameworków do deep learningu korzystają i z jakich sieci neuronowych. Zdecydowanie uważałbym na firmy, które odpowiedzą w stylu „jeszcze nie wiemy", „dopiero się nad tym zastanawiamy", „rozważamy różne opcje". Jeśli chcemy zacząć przygodę z AI, powinniśmy dołączyć do firmy o już dojrzałych projektach.

Zapytałbym również o dane jakie posiada firma, jak je przetwarzają i co na ich podstawie generują za pomocą sieci neuronowych? I znowu, uważałbym na firmy odpowiadające w stylu „mamy dużo danych i zastanawiamy się jak ich użyć", „twoją rolą będzie właśnie rozpoznać ten temat", „mamy dużo procesów do zautomatyzowania za pomocą AI", „dopiero tworzymy zbiór danych i to będzie twoje zadanie."

Podsumowując: doświadczona firma ma określone technologie, cele i kierunek w projektach AI. Aspirująca będzie chciała dopiero rozeznać temat i będzie to sprzedawała kandydatowi jako okazję, otwartość wyboru narzędzi itp. Taka firma to dobre miejsce dla seniorów, którzy będą potrafili zaproponowa-

Fot. Pixabay

Fot. stock.adobe.com

wać konkretne rozwiązania. Juniorom i regularom polecałbym jednak pracę w projektach bardziej dojrzałych.

Jakie kompetencje managerskie są potrzebne do zarządzania w firmie tworzącej rozwiązania w AI? Jak postęp w tworzeniu AI wpłynie na zapotrzebowanie na Project Managerów i Product Ownerów? Widzisz ryzyko ich zastąpienia przez sztuczną inteligencję?

Każdy zawód wykorzystujący dane może być prędzej czy później zastąpiony przez AI. Chociaż ja jestem zwolennikiem teorii nie całkowitego zastąpienia, ale znacznej redukcji przez narzędzia AI. Przykładowo w HR i analizie pracowników – bardzo łatwo przekazać do AI większość procesu zbierania, przetwarzania danych i wyszukiwania anomalii, a ludziom pozostawić tylko ostatni aspekt, czyli kontakt z pracownikami.

To samo dotyczy Project Managerów czy Product Ownerów – narzędzia do analizy ryzyka czy zarządzania wymaganiami będą jednymi z pierwszych, które najwięcej zyskają na stosowaniu AI. Warto zaznaczyć, że jesteśmy właśnie w okresie pojawiania się i wytwarzania takich narzędzi. Będzie to znacznie większa zmiana niż przejście w zarządzaniu z Excela do narzędzi jak Jira.

Natomiast jeśli chodzi o kompetencje do używania AI w firmie, poza znajomością technologii raczej niczym to nie różni się od kompetencji wymaganych przy wdrażaniu innych narzędzi. To zawsze jest oparte na jakieś analizie kosztów, ryzyk i zysków. Wróćmy do przykładu telemarketingu – jeśli AI wykonuje początkową fazę połączeń telefonicznych i odsiewa 95% niezainteresowanych, to zyskiem będzie to, ile więcej połączeń będziemy mogli wykonać, o ile lżejszą pracę będą mieć nasi telemarketerzy, ile zaoszczędzimy na psychologach dla nich itp. Taka analiza jest kluczem do rozpoczęcia wdrożenia.

Warto również pomyśleć o AI jako narzędziu do podnoszenia skuteczności (od prostych prac jak sortowanie jabłek, do skomplikowanych jak trafność reklam). Jeśli Google potrafi dzięki zastosowaniu deep learningu podnieść klikalność w swoje reklamy o jeden procent, to zarobi na tym miliardy. Jeśli ma taką wizję, to może wydać te miliardy na technologię.

Twierdzisz, że w przyszłości nie będą potrzebni developerzy – ich miejsce zajmie deep learning. A co z DevOpsami? Jak prognozujesz ewolucję ich roli?

Twierdzę, że każdy zawód, gdzie są dane, zostanie znacznie zredukowany przez skuteczne narzędzia oparte na AI. Tak jak rola lekarza zredukuje się do roli pośrednika odpytującego o objawy i odczytującego wynik diagnozy z ekranu – tak samo deweloperzy staną się bardziej architektami mówiącymi AI, jakich klocków potrzebują. Już teraz są narzędzia, gdzie możemy sobie narysować jak ma wyglądać strona WWW, a AI stworzy z tego właściwy kod.

DevOps to całkiem nowy zawód (ewolucja z połączenia człowieka od IT, admina i testera przemnożona przez skomplikowanie naszych technologii). Jednak jego rola to w większości architektura i nadzór nad systemami. Część z nadzorem łatwo przekazać do automatycznych systemów opartych na AI; jeśli chodzi o architekturę – to zależy. Jak zawsze spodziewam się, że najpierw powstaną narzędzia ułatwiające, a z czasem przejmujące tę rolę.

Paweł Noga

Od dekady zajmuje się budowaniem zespołów (głównie w branży QA/AI). Posiada doświadczenie w dbaniu o produkty w środowisku korporacyjnym, jak i współtworzeniu od zera start-upów takich jak Habana – sprzedana Intelowi za 2 miliardy dolarów. Poza byciem liderem zawodowo zajmuje się przekazywaniem wiedzy i doświadczenia. Jest wielkim fanem sposobu nauczania jaki praktykował Richard Feynman, tak więc 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 ponad stu wydarzeniach związanych z branżą IT. Fan klocków LEGO i budowania z nich dioram.

Fot. Erich R. Bühler archives

Mental Agility – the Foundation for Every Change in the Organization

Interview with Erich R. Bühler conducted by Renata Puszkiel

You have been accompanying various organizations across the globe during the transformations towards business agility. What do you find so exciting about the change that you decided to choose such a career?

Let me go back in time... my first job was in a software company back in Uruguay in 1994. During the first years of my career, I started realizing that change was hard. The more you invest in trying to change an organization and the ways that people work, the more you need to consider new paradigms and foundations. And helping people and creating new foundations have been my main motivators.

When individuals learn something new in the company, they are not just happy to apply those ideas there but they also take them back home and use them in their private lives. That is why we have to be responsible. Responsibility is not just about knowing that something is going to work or not in the organization, but about trying to understand how it will influence a person and might positively change their life.

It does not mean that we do life coaching, we are not prepared for that. It means that we are responsible and we try to make sure that we understand the impact on individuals, what their fears are, how organizational health helps develop them, and how we can create a better company.

I have been helping change companies for more than 30 years and this is basically what has been motivating... helping people and companies succeed sustainably.

Which set of skills should a change consultant have in order to be successful in his role?

If we go back to the literature, they always mention that you should focus on two things, which are hard skills and soft skills. Frameworks, methodologies, empathy, negotiation, etc.

This can be a little bit tricky as, for example, negotiation is something that is classified as a soft skill. However, the techniques used for negotiation are mostly mechanical. If you have a certain scenario, then you can apply a certain technique; if you have another scenario, you do something else, etc. It is not always like that, but I think it helps develop the idea.

In general, I try to talk about mechanical and emotional skills. Mechanical skills, the first part of the quadrant [Fig. 1] are frameworks or practices, or anything that you can learn by heart and almost ready to apply, like a framework or a methodology or practice (Scrum, SAFe, or Cost of Delay, etc.).

More traditional companies place mainly the focus on this part of the quadrant as a recipe for success. The second part of the quadrant, that any change consultant should master, is emotional skills. Emotional skills are knowledge, attitudes, and skills that help you understand how to positively influence your emotions and the emotions of others. This includes the way we communicate, how we can empathize with others,

how we deal with difficult situations, and how we help people that feel overwhelmed by the speed of change to becoming more comfortable. So, it is all about emotional management. For some individuals, these skills come naturally, but for others, it takes a lot of effort and dedication.

Figure 1: Four key areas that can help a change consultant succeed
Source: Erich R. Bühler, *Leading Exponential Change*

There is also an important concept that impacts emotions and that is **accelerated change**. Companies are speeding up as a result of many different aspects such as artificial intelligence, short work cycles, big data, or unexpected events. This produces more and more market disruptions and can also increase internal conflict and make some behaviors apparent, such as employees "fighting" for scarce skills and other resources.

Markets are evolving faster but people are not physiologically prepared to embrace accelerated change. That is why emotional skills are very important – they help people deal with all this.

From my perspective, two crucial areas in this quadrant that can help find solutions are located at the bottom. These are mental agility and organizational health and are comprehensive parts of my book and theories.

You have already mentioned that the markets are changing very rapidly. At the same time, you are saying that human beings are not prepared for such accelerated changes. How can this issue be tackled?

Well, the first thing we have to understand is that many of the practices we have been using in firms for years are great and might work fine but, at the time of exposing people to accelerated change, these concepts somehow might not be offering the results we expect.

For example, the idea of constantly reflecting on work and people's interactions is a great practice to follow and I would suggest it in any company. Now, what happens if a person is exposed to a market that is exponentially changing all the time?

If we try to, let's say, influence a group of people to keep reflecting more and more on what is happening, at some point, they are going to feel tired and give up or just start following procedures. Many practices, like continuous improvement, are good, but we also have to consider that individuals are restricted to a certain amount of information and also the number of concurrent changes.

When we are talking about trying to help a group of individuals to adapt to new situations and feel comfortable with continuous change, I think it's necessary to embrace the idea of mental agility that I develop in my book.

Mental agility is for me the capacity for a person to be able to adapt to a new situation by actively embracing new values and perspectives from others. Let me give you an example. Imagine that in the company you have been working for months on a product, and when you are just about to release it, another firm releases a better product than yours. How would you feel about it? Well, you will experience very high emotional stakes. You are going to feel disappointed, you are going to feel that maybe it was not worth working that hard. Many things are going to happen inside you that finally will place you in a specific state of mind. I believe that in a company where employees do not have higher levels of mental agility, they will not be able to cope with the exponential pace of change.

For me, mental agility is the capacity for a person to be able to temporarily embrace new values and perspectives. It is not just about empathizing. Empathizing is when you just see the perspective from another's point of view. Mental agility is also about temporarily embracing their values as if they were yours.

Let me give you another example... I do not agree with a specific politician from the US... I believe in diversity and he doesn't. For me, it is going to be very difficult to embrace his perspectives and values. When we are talking about mental agility, it means that you should be able to embrace – at least for a few minutes those values. They might be against yours.

In my book, I explain several exercises called reframing to improve this. When we are able to temporarily be in a situation that has different values or a different perspective, we increase something called neuroplasticity, which is how your neurons connect. Reframing is a powerful set of cognitive techniques that allow us to analyze a problem from different perspectives, guiding people to temporarily think as the person with the problem or from the perspectives of those who observe the problem, or even the individuals who don't believe there is a problem. This makes it possible to reach different conclusions and evaluate different assumptions. Reframing is also important if you are going through a difficult situation as it helps regulate emotions and diminish conflict. And this is crucial in the exponential organization.

The more a person can temporarily be in a different frame, the more flexible he or she

Fot. Erich R. Bühler archives

Fot. Erich R. Bühler archives

becomes. And this increases neuroplasticity. I believe that in companies where employees do not have high levels of mental agility, they will struggle with change and innovation.

I also explain additional techniques for this, but nothing is going to work well if the fourth part of the quadrant is not in place: good organizational health.

From my perspective, organizational health is psychological safety – how people feel about talking freely and making decisions in the company – plus the creation of sustainable business value in perpetuity. Human beings can only be prepared for exponential change if they have higher levels of mental agility and great organizational health.

The pandemic made us aware of the fact that agility cannot be ignored anymore. Do you think that currently, people have become more adaptable and comfortable in dealing with constant change?

I've been talking about these in one of my workshops recently. My perspective is different than the ones of other consultants and I will explain why. In the center of our brain, we have something called the amygdala. The amygdala is very tiny and it is basically in charge of regulating emotions and emotional memories. When we are exposed to experiences that make us feel not that safe, the amygdala activates and prepares us for fight or flight. This means a situation that can be dangerous for you. Clearly, this tiny part of the brain tries to protect you.

Imagine that you are at home, you open your house's main door and you see a big lion. Probably if you start thinking: *okay, let's measure the size of the lion, let's see if she has a size that is going to hurt me, let's analyze a good strategy to confront her...* at the time you made all these decisions, you are probably dead.

The body has a mechanism for dangerous situations. It activates in situations of fear and floods your brain with different hormones, and prepares you for war. How does it work? Well, it disables a part of your brain which is called the prefrontal cortex. This is your intelligent mind and the one that you use when you need to come up with very sophisticated or logical ideas. This makes you behave as if you were a monkey but has the advantage that helps you react quickly.

We also know by many pieces of research that when we are exposed to situations of fear, we become less flexible to continuous change. When a person feels that he or she is going to lose prestige, their role or position in a company, the amygdala ignites very aggressively.

During the pandemic, I can see behaviors in people that denote higher activation of the amygdala, which means that it is constantly releasing these hormones into their brain.

The first thing we should consider is that on the day people come back to the physical office, or even if they are virtual, many of them are going to be afraid of their positions, roles, or the near future. So, trying to make some pressure on people to adapt faster can be tricky.

In my opinion, the first thing I suggest to do is to focus on the fourth part of the quadrant: organizational health.

People have been forced to change their private lives during this pandemic. This does not mean that when they come back to the organization they will be as flexible as before, it all depends on the support they experience from your company.

As long as leaders provide higher levels of organizational health and they have open conversations about their fears, people can become more flexible in a sustainable way. However, they need to make sure before that it happens sooner than later. If it doesn't, you are going to get the opposite behaviors and conscious and subconscious higher levels of resistance.

How to build such organizational culture that helps deal with constant change?

The first thing we have to understand is the difference between agile and enterprise agility. When we talk about agile, from my perspective, we talk about some very good ideas which came from the software industry. When we try to expand those ideas to other areas outside software teams or we have groups where many different professions are needed to work together, we generally struggle with this.

The human capacity to connect with others and with new ways of working depends largely on personality, environment, and the type of profession they have been doing for years.

When individuals engage in the cognitive processes to connect with others or deal with a blocking situation, their profession (what this person learned in school and university) strongly influences their ways of thinking and the patterns used to solve the problems. This also impacts how the person gives transparency, how she shares knowledge, and even how she evaluates risk.

Nowadays, in order to make a company successful, we need to embrace more profiles than just the software developers, and all of them must be in the same team to produce value. Maybe you would need a lawyer, someone from the financial team, two devel-

opers, a manager, etc. And all these are coming from completely different backgrounds.

If we give the same problem to a lawyer, someone from the financial team, and a group of developers, they are going to follow different patterns to solve this problem.

The lawyer may be less comfortable at taking risks and focus on the possible consequences, the economist may feel more comfortable at evaluating more options based on economic risks but forget about the human part, and the software developer may be more open to experiment and try to solve it with a software tool.

I am not saying that people from the same profession think in the same way, but they follow certain patterns. If you are willing to help an organization to change and evolve as a whole, you need to make sure that people are aligned and able to work together.

How do you build a good-performing team if they all have different mindsets? This is a very important question that is not generally addressed by any of the new ways of thinking or working.

From my perspective, we need to use something called powerful change plans.

Figure 2: The five types of Agility in Enterprise Agility
Source: Erich R. Bühler, Leading Exponential Change

These plans are based on five different types of agility [Fig. 2]. Starting with the easy part, at the top... we need technical agility, which means changing software as quickly, cheaply, and securely as possible. Here we have some software frameworks, tools, etc. But as you can see, the foundation for the cake is mental agility. If people do not have mental agility, they are going to struggle with any change.

Then above this, we have social agility, which is about making sure that employees connect in a rapidly changing environment to try to achieve highly collective performance. The way that people connect conditions how knowledge flows in the organization, and this is directly connected to business value creation and innovation.

Above we have outcomes agility, which is how quickly an organization can change its direction. Here, we use techniques related to leadership style, budgeting, vision, etc.

Above you have structural agility, which is how quickly your firm can adapt the procedures or roles to promptly embrace change. We have many techniques such as for example integrating people impacted by the change so they can create or have a voice in the design of new procedures or roles. That conscious decision will give the organization more flexibility because these individuals are going to be less resistant to change and offer higher levels of ownership.

Finally, we have technical agility which is what I mentioned before.

What I generally see are companies eating the top of the cake only (chocolate). Everyone likes chocolate but it has a lot of sugar and makes you see quick results but you know what happens with sugar...

In order to create a company that quickly adapts to change, you can't just focus on technical agility. Everyone should be part of that ship and cut the cake vertically or what I call a powerful change strategy. This should include a little bit of each dimension.

If you are going, for example, to install a new software tool in your company, you should consider if you have the right procedures, right budgeting and leadership style, see how people connect, and how mentally agile they are. But this approach does not mean that your powerful strategy has to be extensive and complicated but instead simple and small.

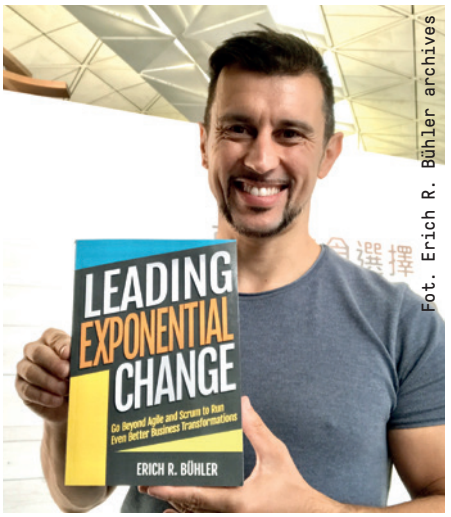
From your experience, which areas are often neglected by the organizations while conducting the transformation?

Many leaders in organizations believe that everything is about changing procedures, standardizing frameworks, or just producing software. They do not see that change is about improving or modifying the culture, a thing which generally is related to leadership style.

Many times this is neglected in a way that people end up finding easy solutions or premade frameworks to achieve a goal.

It takes time until people realize that they have to increase mental agility to see things from a different perspective and that organizational health is key.

Leaders need to see that whatever action or decision they make, they should help maintain or increase organizational health. If



Fot. Erich R. Bühler archives

people do not feel safe, they are not going to change, and they are going to go back to their previous habits.

What do you think, how will change management evolve in the future?

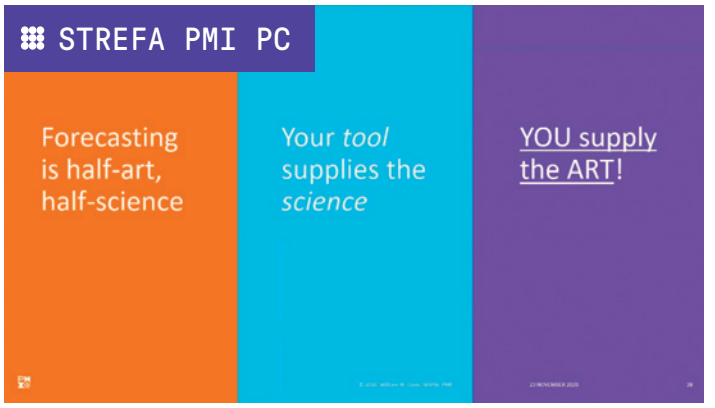
Well, I believe that everything is going to be focused on exponential organizations. An exponential organization is not where people are only smart, but where they are able to completely challenge and shuffle beliefs.

From my perspective, organizations in the future are going to actively use the five different types of agility when trying to build a resilient and flexible company.

You may or may not agree with me, but ultimately I hope we are all on the same page when I tell you that new theories are needed to build sustainable organizations and people who are comfortable being exposed every day to accelerated change.

Erich R. Bühler

Erich R. Bühler is the president of the Enterprise Agility University, a global non-profit organization that supports research and consultants working for the post-agile organization. He is also a change consultant passionate about organizational change. Erich had helped leading organizations around the world to drive exponential growth. He is the author of the best-selling book on Enterprise Agility, *Leading Exponential Change*, 1st and 2nd editions, and creator of many of the widely-used frameworks for Enterprise Agility. He is also the author of The Organizational Pill, a free resource for change consultants trying to learn new skills.



Dzisiaj kształtujemy nasze jutro

Relacja z XV Międzynarodowego Kongresu PMI PC

Renata Puszkiel

Listopad zapewne nie przoduje w rankingach ulubionych miesięcy, jednak w świecie zarządzania projektami czas ten był od wielu lat pełen inspiracji, poszerzania horyzontów i spotkań z osobami dzielącymi tę samą pasję. To właśnie w listopadzie zawsze odbywa się Międzynarodowy Kongres PMI PC. Największe i najbardziej prestiżowe wydarzenie dla PMI PC przyciąga wiele znakomitych osobistości świata zarządzania projektami, zarządzania zmianą oraz przywództwa. Aby zachować ciągłość i nie pozbawiać sympatyków zarządzania projektami dawki wiedzy oraz możliwości dzielenia się doświadczeniami, Zarząd PMI PC zdecydował o organizacji piętnastej edycji Kongresu w formule online. Kto jak to, ale pasjonaci zarządzania projektami i podejścia agile muszą wzorowo dostosowywać się do panujących warunków! Tym razem zamiast obszernej fotorelacji z Kongresu, przedstawiamy relację tekstową.

XV Międzynarodowy Kongres PMI PC odbył się w dniach 23-26 listopada 2020 r. Wydarzeniu przyświecało hasło *Today Shapes Tomorrow*. Organizatorzy jubileuszowej edycji Kongresu postawili sobie za cel inspirację uczestników najnowszymi trendami i innowacjami w świecie stale zmieniających się stylów pracy, przywództwa i organizacji projektów. Cztery ścieżki tematyczne miały za zadanie odpowiedzieć na pytania: jak obecne trendy wpłyną na pracę project managera w przyszłości, jak zaadaptować się do postępującej cyfryzacji, jakie nowe metodyki i techniki powstają w ramach post-zwinności, oraz jak odnaleźć się w świecie niezliczonej ilości danych. Nie mogło również zabraknąć obowiązkowego elementu Kongresu – czyli warsztatów, które jako swoiste zwieńczenie wydarzenia odbyły się jego ostatniego dnia.

Spotkajmy się na Hopinie

Kongres zorganizowany został na platformie Hopin, która doskonale spełniła swoją rolę i umożliwiła przeniesienie wielu aspektów fizycznego wydarzenia w świat online. Głównym miejscem była oczywiście scena główna – *main stage*, gdzie wysłuchiwaliśmy wystąpień prelegentów. Dla sponsorów i partnerów przygotowana została strefa Expo, w której mogli rozmawiać z uczestnikami na sesjach na żywo. Interesującą funkcjonalnością platformy Hopin jest opcja networkingu, w ramach której można było zostać połączonym z losowo wybranym innym uczestnikiem. Organizatorzy zadbali o odpowiednią liczbę przerw, tak aby każdy uczestnik miał szansę na odkrycie wszystkich możliwości Hopina.

Jak co roku, nie mogło zabraknąć Strefy PMI, która miała zaszczyt być jednym z patronów medialnych Kongresu. Redakcję spotkać można było na dedykowanym stoisku w strefie Expo.

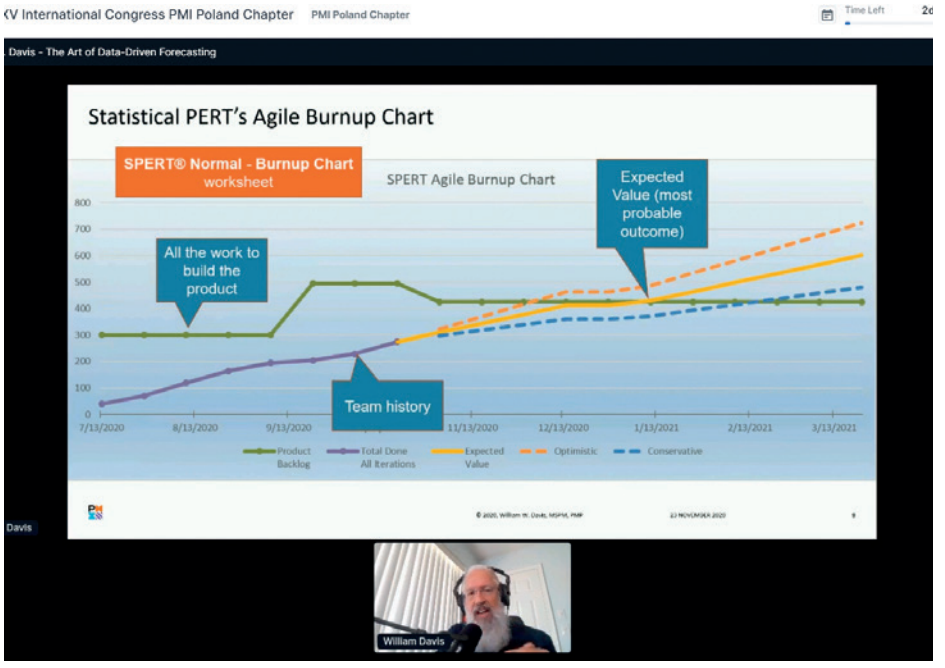
W ramach czterech ścieżek i warsztatów w sumie wysłuchaliśmy 25 prelegentów i prowadzących warsztaty z różnych zakątków świata, których sylwetki przedstawione zostały w poprzednim numerze.

Platforma Hopin dała uczestnikom wiele możliwości, także zajrzenia do wirtualnych stoisk sponsorów, partnerów i patronów Kongresu.

AI & Project Management

Ścieżka miała za zadanie przedstawić aktualne zastosowanie sztucznej inteligencji w zarządzaniu projektami oraz wskazać kierunek zmian w pracy project managerów. Pierwszy dzień Kongresu rozpoczął się wystąpieniem Keynote Speaker'a – **Marii Parysz**, która zwróciła uwagę na etyczną stronę wykorzystywania sztucznej inteligencji. Zapytana o ewolucję zadań project managera, podkreśliła wzrost znaczenia analizy biznesowej, zarządzania zmianą oraz korzyściami. Przypomnijmy, że wywiad z Marią zamieszczony został w 31. numerze Strefy PMI.

Maria Parysz w dyskusji z prowadzącym Kongres Maciejem Kautzem o zastosowaniach AI w zarządzaniu projektami.



Wiliam W. Davis prezentuje zastosowania modelu Statistical PERT w prognozowaniu realizacji projektu.

Kathleen Walch oraz **Ronald Schmelzer** przedstawili metodykę *Cognitive Project Management for AI* (CPMAI) stosowaną do prowadzenia projektów z wykorzystaniem sztucznej inteligencji.

Paweł Noga przybliżył aktualny stan rozwiązań w zakresie *deep learning*. Jako jeden z przykładów zastosowań podał projekty związane ze zbieraniem danych przez Teslę, której prywatnie jest wielkim fanem. Na czacie od razu rozgorzała gorąca dyskusja na temat samochodów elektrycznych.

Milie Taing zaprezentowała, na co obecnie pozwala sztuczna inteligencja w dużych projektach infrastrukturalnych.

Data Driven Management

Ścieżka skupiała się na odpowiedzi na pytanie, jak efektywnie analizować niezliczoną ilość danych i na tej podstawie podejmować decyzje dotyczące rozwoju produktów i usług.

William W. Davis pokazał uczestnikom, jak prognozować termin dostarczenia projektu za pomocą autorskiego modelu *Statistical PERT*. Model w formie arkusza w Excelu dostępny jest do bezpłatnego pobrania.

Paweł Bochnowski przedstawił model dojrzałości organizacji w zakresie analizowania danych i na tej podstawie podejmowania decyzji, który obejmuje takie obszary, jak: cele, reguły, narzędzia, procesy i ludzie.

Post Agile

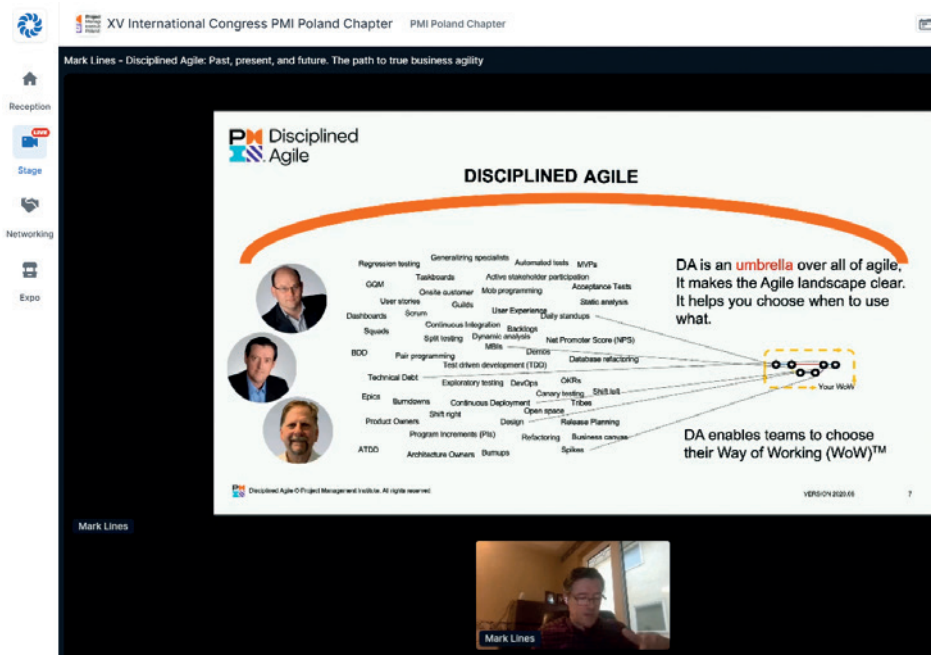
Ścieżka miała na celu wskazać kierunek rozwoju zwinności w coraz szybciej zmieniającym się świecie w 20 lat po publikacji Agile Manifesto.

Keynote Speaker, **Mark Lines** przybliżył ideę *Disciplined Agile*, którą nazwał parasolem nad frameworkami zwinnych metod zarządzania projektem oraz swoistą Wikipedią dla każdego pasjonata podejścia agile. Wywiad z Markiem opublikowany został w 31. numerze Strefy PMI.

Greta Blash doskonale uzupełniła to wystąpienie pokazując zastosowanie *Disciplined Agile* w programach.

Zwinność w programach stanowiła również temat wystąpienia **Grzegorza Szałajko**, dla którego agile w programach oznacza de facto powrót do korzeni.

O wytwarzaniu oprogramowania jako rzemiośle (*software craftmanship*) mówił



Mark Lines przedstawia kluczowe założenia Disciplined Agile.

Daryl Kurak. W swojej prezentacji zaznajomił uczestników z takimi technikami, jak *pair programming*, *Test Driven Development* (TDD) oraz *Behaviour Driven Development* (BDD), które mają za zadanie usprawnić pracę programistów, aby zamiast na utrzymaniu istniejącego systemu, mogli skupić się na rozwoju nowych rozwiązań.

Wystąpienie **Zuzanny Skalskiej** pod przewrotnym tytułem – „czy jesteś dobrym przodkiem?" uświadomiło słuchaczom, że to właśnie my jesteśmy odpowiedzialni za to, czy przyszłe pokolenia będą mogły żyć w zdrowym społeczeństwie, pokoju i czystym środowisku.

Ostatni aspekt rozwinął **Artur Kasza**, przybliżając podejście zrównoważonego zarządzania projektami zgodne z metodyką PRISM.

Virtualization of Work

Mimo, że praca zdalna stała się niejako koniecznością, wiele osób nie do końca się jeszcze w niej odnajduje. W ramach tej ścieżki uczestnicy mogli dowiedzieć się, jak zorganizować swoją pracę w wirtualnym świecie oraz jak usprawnić komunikację w takich warunkach.

Bartek Rycharski, ekspert w dziedzinie występowania przed kamerą, nauczył nas, że wbrew pozorom, to nie wybór kamery jest kluczowy, ale odpowiednie oświetlenie. Każdy na pewno zapamięta złotą myśl Bartka: „nie ma brzydkich ludzi, są tylko źle oświetleni".

Liderzy mogli bez wątpienia wiele zaczerpnąć z prezentacji o podtrzymywaniu psychologicznego bezpieczeństwa w zdalnym zespole, którą wygłosił **Kiron Bondale**.

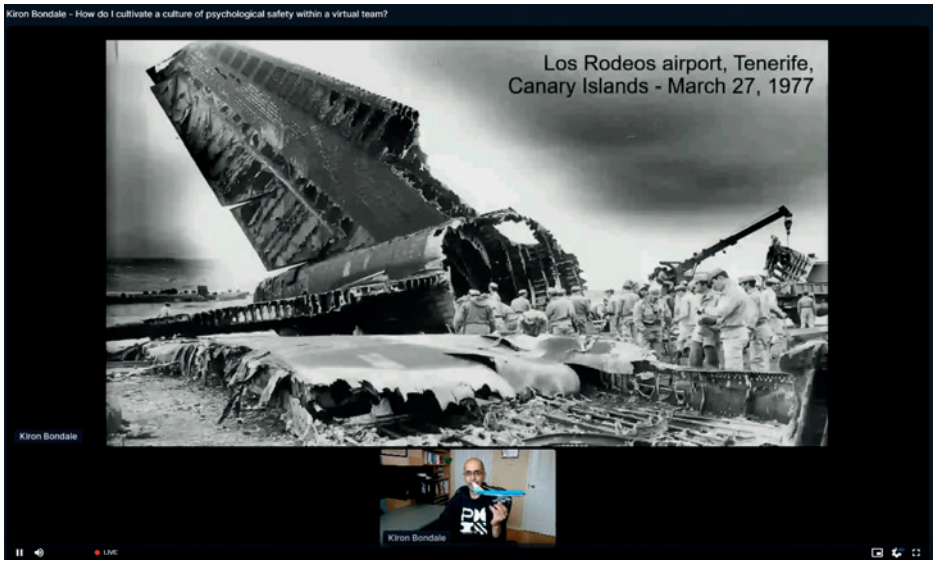
O potencjale kapitału ludzkiego w erze digitalizacji mówił **Paweł Sopkowski**.

Na sam koniec Kongresu Tomasz Grochowski, prezes PMI PC, podzielił się z uczestnikami swoimi przemyśleniami oraz sformułował apel do wszystkich związanych z zarządzaniem projektami: „zamiast kłócić się, która metodyka jest *bardziejsza*, wykorzystajmy dane i nowoczesne technologie, by tworzyć zielony świat i być bliżej ludzi".

Ogromne brawa od Strefy PMI!

Organizowany w formie zdalnej lub nie, Kongres PMI PC bez wątpienia należy do obowiązkowego wydarzenia w kalendarzu każdego project managera. W 15. edycji Kongresu uczestniczyło 300 osób, a na czacie pojawiło się w sumie prawie 2000 komentarzy! Serdecznie gratulujemy zespołowi kongresowemu organizacji pierwszego takiego wydarzenia i z nieskrywaną niecierpliwością czekamy na kolejny Kongres. Być może odbędzie się formie hybrydowej? W obecnych czasach nie można planować z dużym wyprzedzeniem, ale my wiemy jedno – na pewno nie zabraknie na nim redakcji Strefy PMI.

Kiron Bondale prezentuje szereg wskazówek dla liderów dotyczących dbania o psychologiczne bezpieczeństwo członków wirtualnych zespołów.



Renata Puszkiel

Zawodowo zajmuje się prowadzeniem projektów dla szwajcarskich firm wchodzących na rynek w Europie Środkowo-Wschodniej. Nieustannie poszerza swoją wiedzę z zakresu zarządzania projektami oraz szuka nowych inspiracji. Uwielbia pracę zespołową i pozytywną energię, jaka się przy niej wyzwala. W wolnych chwilach ćwiczy fitness na stepie oraz przemierza kolejne kilometry na rowerze. Nie wyobraża sobie życia bez podróży i poznawania świata.

Pasja

Inspirujemy się nawzajem. Wierzymy, że wspólnie czynimy coś większego, wychodząc poza zarządzanie projektami.

Współpraca

W każdej sytuacji działamy razem, wspieramy się i dbamy o relacje.

Rozwój

Budujemy naszą wiedzę i doświadczenie, profesjonalnie wspieramy nasze otoczenie, bierzemy odpowiedzialność za to, co i jak wspólnie tworzymy.

O Culture Team PMI PC słów kilka...

W różnych okresach działalności PMI Poland Chapter wielokrotnie podchodziliśmy do tematu kultury organizacyjnej i etyki działania zarówno wewnątrz stowarzyszenia, jak i w projektach. W lipcu 2020 r. zapytaliśmy wolontariuszy PMI PC, co w naszej organizacji im się podoba, a co uważają, że jest warte udoskonalenia. Z zebranych pomysłów wyłoniła się idea wspierania kultury organizacyjnej PMI PC, jak również etycznego podejścia w zarządzaniu projektami. Opiekę nad tymi inicjatywami powierzono nowo powołanemu zespołowi ds. kultury.

„Wewnątrz PMI PC nastawiamy się na promowanie naszej tożsamości i wartości, które są podstawą podejmowanych wyzwań. Na tych wartościach budujemy przykłady pozytywnego działania i stawiamy granice tam, gdzie nie chcemy, by były one przekraczane. Uczymy PMI PC rozmawiać i używać zdrowego dialogu oraz jak podchodzić do sytuacji konfliktowych"

Tomasz Grochowski – Prezes PMI Poland Chapter, inicjator powstania Culture Team

Czym zajmuje się Culture Team?

Określanie własnej drogi rozwoju kultury i tożsamości PMI PC jest strategicznym obszarem działań Culture Teamu. Jako zespół promujemy:

- Wartości, którymi są pasja, rozwój i współpraca,
- Kulturę dzielenia się wiedzą,
- Etyczne przywództwo,
- Kulturę dialogu i wzajemnego słuchania,
- Kodeks Etyki i Profesjonalnego Postępowania,
- Strukturę Procesów Decyzyjnych PMI dotyczącą Etyki.

Czym zajmowaliśmy się w ostatnim czasie?

Aby dostrzec, jaka jest kultura PMI PC, badamy ją wewnętrznie. Chcemy zbadać, które elementy warte są promowania, jakimi sukcesami chcemy dzielić się na zewnątrz, a co wciąż wymaga dopracowania lub zmiany. Dlatego pierwszy kwartał 2021 r. zaczął się intensywnie. Naszym wyjściowym celem było dokonanie analizy przeprowadzonej ankiety wewnętrznej w zakresie zadowolenia wolontariuszy. Z całego przedsięwzięcia wygenerowaliśmy pomysły na przyszłe działania. Tam, gdzie to możliwe, natychmiast uruchomiliśmy proces informacji zwrotnej do konkretnych obszarów działań PMI PC – tym samym zwiększając poziom transparentności w PMI PC i wsłuchując się w głosy wolontariuszy.

Drugi cel naszego zespołu to działania na rzecz odbudowania relacji z alumni PMI PC, czyli wolontariuszami, którzy byli założycielami lub współtwórcami oddziałów regionalnych i dla których wolontariat okazał się niezwykłym doświadczeniem wpływającym na dalszy rozwój kariery zawodowej. Dlaczego to robimy? Ponieważ widzimy wartość w poznaniu naszej historii regionalnej, która doprowadziła nas tu, gdzie dziś jesteśmy. Chcemy uczyć się z doświadczeń wcześniejszych działaczy, nieustannie inspirować się ich osiągnięciami i stwarzać nowe możliwości współpracy obu stronom.

Jednym z naszych flagowych projektów jest również stworzenie Persony Wolontariusza – Ambasadora Kultury, z którym będziemy się identyfikować w naszych codziennych działaniach projektowych wewnątrz stowarzyszenia. Zależy nam na promowaniu postaw i zachowań zgodnych z wypracowanymi wartościami PMI PC.

Warto nadmienić, że pod koniec ubiegłego roku wybraliśmy lidera Culture Team. Liderką naszego projektu jest **Marta Płoszyńska**, która nadała nam pęd i kierunek działania.

W kolejnych miesiącach opowiemy nieco więcej o przyszłych i obecnych działaniach naszego zespołu. Wolontariuszy PMI PC szczególnie zachęcamy do śledzenia aktualności na Portalu Wolontariusza w zakładce „Culture Team".

Highway to Project Management 2019
Fot. Robert Chmara

#ŁączyNasPMI: Szczecin

Project Management Institute Poland Chapter Szczecin Branch to grono ludzi o zróżnicowanych osobowościach i doświadczeniach zawodowych. Jesteśmy otwarci na zdobywanie nowej wiedzy oraz poszerzanie kompetencji w zakresie zarządzania projektami. Dzielenie się wiedzą oraz wzajemne wsparcie tworzy z nas zintegrowany i silny zespół.

Historia PMI Poland Chapter Szczecin Branch sięga 2014 roku, kiedy to grupa pasjonatów zarządzania projektami podjęła pierwsze próby założenia oddziału. Ostatecznie oddział szczeciński PMI powstał w 2015 roku i od 6 lat sukcesywnie realizuje strategie PMI, zarówno te lokalne, jak i ogólnopolskie.

W ciągu trwania swojej działalności zorganizowaliśmy dwie konferencje **Highway to Project Management** i ponad 40 seminariów. Na nasze spotkania zapraszamy nie tylko praktyków zarządzania projektami, ale również osoby, które chcą się rozwijać stawiając pierwsze kroki w tej dziedzinie. Na naszych konferencjach gościliśmy prelegentów z całego świata. Międzynarodowy charakter tych wydarzeń przyciągał szerokie grono zainteresowanych – członków PMI oraz lokalnego biznesu.

Comiesięczne seminaria, odbywające się w ostatni wtorek miesiąca, charakteryzują się zróżnicowaną tematyką – od technicznych aspektów zarządzania projektami, po rozwój kompetencji miękkich.

W organizowanych wydarzeniach i spotkaniach cenimy sobie wymianę uwag i doświadczeń między uczestnikami w czasie przeznaczonym na networking. Konsekwentnie gromadzimy informacje zwrotne od uczestników, aby podnosić standardy i jak najlepiej spełniać oczekiwania naszych sympatyków.

Jednym z kluczowych elementów wyróżniających nasz oddział jest organizacja corocznych warsztatów **PMP Study Group** we współpracy z **PMI Finland Chapter**. Naszą dumą jest liczba uczestników, która wzrasta z roku na rok oraz informacje o dużej zdawalności w procesie certyfikacji PMP, które mamy z przypływających podziękowań osób biorących udział w warsztatach.

Warsztaty cieszą się dużą popularnością i zainteresowaniem nie tylko ze strony odbiorców, ale również lektorów. Dotąd udało nam się zrealizować trzy edycje i naszym celem jest kontynuacja tego przedsięwzięcia w kolejnych latach.

Plany oddziału na rok 2021 obejmują między innymi uściślenie współpracy z naszymi zagranicznymi prelegentami z PMP Study Group i organizowanie seminariów online z ich udziałem.

Rok 2020 dla nas wszystkich był wyzwaniem, a w 2021 postanowiliśmy skupić się nad możliwościami, jakie oferuje nam praca w trybie zdalnym.

„Rób co możesz, w miejscu, jakim jesteś i z tym, co masz."

Theodore Roosevelt

Konwencja online organizowanych wydarzeń pozwala nam zwiększyć zasięgi, czego najlepszym dowodem jest rekordowa liczba uczestników pierwszego seminarium w 2021 roku. Aby utrzymać tę wysoko postawioną poprzeczkę, wkładamy dużo energii w badanie potrzeb i oczekiwań słuchaczy oraz usprawnianie działań marketingowych.

Zaangażowanie w wolontariat PMI dało nam szansę na zbudowanie silnej więzi zarówno na polu zawodowym, jak i prywatnym. Wspieramy siebie wzajemnie w realizacji działań PMI oraz rozwoju naszych karier w tak odmiennych branżach, ale przede wszystkim łączy nas wzajemna sympatia. Życzyłabym każdemu oddziałowi PMI PC tak zgranego zespołu!

Kalina Kielbratowska
kalina.kielbratowska@pmi.org.pl

PMI PC Szczecin Branch w liczbach:

+160 największa frekwencja na wydarzeniu online w historii Oddziału

+300 liczba uczestników PMP Study Group

+40 zorganizowanych seminariów

2 konferencje Highway to Project Management

Znajdź nas:

Spotkanie strategiczne zarządu
Fot. Robert Chmara

Spotkanie wolontariuszy, wrzesień 2020
Fot. PMI PC Wrocław Branch

#ŁączyNasPMI: Wrocław

Wrocławski oddział Project Management Institute Poland Chapter to 20 pozytywnie zakręconych młodych (duchem) ludzi, głównie kobiet. Zaskakujące, prawda? To przecież mężczyźni uchodzą za tych, którzy zajmują stanowiska kierownicze (w 2020 to aż 62%*). Jednak nie płeć ma dla nas znaczenie, a podejście do prowadzenia projektów, do wolontariatu i do dawania czegoś innym! Brzmi może dość filantropijnie, ale w jaki inny sposób można by określić osoby, które z własnej inicjatywy nieustannie wymyślają i tworzą coraz to nowsze możliwości przybliżenia obecnych trendów zarządzania projektami Wam – Project Managerom?

Nasz Oddział działa już od roku 2007. Obecny zespół (jak i w poprzednich kadencjach) tworzą ludzie pełni pasji. Tu nie każdy posiada kilkanaście lat doświadczenia w zarządzaniu projektami. Jednak każdy z nas czuje chęć do dzielenia się wiedzą, pozytywną energią i pomysłami. Zapytacie, kim więc są wolontariusze PMI Wrocław? To Jola, Kasia, Ania, Aneta, Paweł czy Tomek... i jeszcze kilkanaście innych imion. To oficjalnie managerowie, nieoficjalnie – podróżniczka, siatkarka, fotograf, grafik, perkusista, cukiernik czy joginka. Wszystkich #ŁączyNasPMI. Więcej o każdym z nas już niedługo! Będzie o #PMIodKuchni! Śledźcie nas na kanałach społecznościowych pod PMI Poland Chapter Wroclaw Branch.

Co tworzymy? Społeczność dla wszystkich, których owładnęła chęć zarządzania zespołem, projektem czy produktem. Chcemy inspirować, umożliwiać rozwój i dzielić się z Wami tym, w czym czujemy się dobrzy. COVID nieco zmienił nasz tok działań. Zmusił do przejścia w świat wirtualny. Jednak wartości udało się zatrzymać! Organizujemy **Seminaria**, które rozwijają Wasze zarządcze umiejętności, **PMI Connect'y** – by łączyć wiedzę z wymianą Waszych doświadczeń, **Konferencje Management 360** – by dawać Wam przestrzeń do profesjonalnego rozwoju u boku praktyków, odkrywania nowych trendów i spojrzenia na temat zarządzania z różnych perspektyw. Spotykamy się też nieformalnie na pogawędkach przy herbatce – w pubie przed pandemią – obecnie w wersji on-line. Nie narzekamy, ale przyjmujemy sytuację jaką jest.

Z czego jesteśmy dumni? Z tego, że nasze częste wieczorne spotkania na burzy mózgów, czasami i nocne tworzenie tematyki seminariów, tekstów czy grafik – spotykają się z Waszą akceptacją. Jest Was już 1 000 na LinkedIn oraz 3 600 na Facebooku. Śledzicie, komentujecie i uczestniczycie w naszych wydarzeniach. Bez Was nasze działania nie miałyby sensu. Pamiętajcie, #ŁączyNasPMI!

Aha, wiemy, że bez Waszego wsparcia – nie osiągniemy naszego celu na rok 2021 – „Wrocław siłą napędową PMI". Co to znaczy? Chcemy, by Wrocław był miejscem spotkań z prawdziwego zdarzenia. Niech będzie swoistym *hubem* dla Project Managerów. PMI Wrocław to także zaangażowani wolontariusze, organizacja łącząca świat biznesu z działaniami non-profit. Realne miejsce wymiany doświadczeń. Jako że jesteśmy organizacją NGO, działamy bez zysków. Nasze działania niejednokrotnie wymagają wsparcia finansowego. Jeśli Twoja firma utożsamia się z naszymi wartościami i podejściem do strategicznej filantropii, skontaktuj się z autorką. Razem możemy więcej. Pamiętasz? #ŁączyNasPMI!

Aneta Cymbrykiewicz
aneta.cymbrykiewicz@pmi.org.pl

* Wyniki badania „Women In Business 2020", Grant Thornton

PMI PC Wrocław Branch w liczbach:

20 osób na pokładzie Oddziału

25% Oddziału to panowie

4 samozwańczych Master Chefów

6. edycji networkingowych PMI Connect za nami

54. edycja Seminarium już 23 marca 2021

2. edycja Konferencji 360 w październiku 2021

Znajdź nas:

Fot. stock.adobe.com

Hoover Dam – the Greatest Project in Times of the Great Depression

What Can Be Done to Achieve Success?

Nikita Shtemenko

The Hoover Dam project was launched more than 80 years ago in times of the Great Depression. It was finished under the budget and 3 years before the deadline. One of the greatest projects of its time as one of the case studies for project managers. What lessons can we learn from this unique project and how to achieve success even in the hardest economic environment?

The story of the project

The primary goals of the project were to build a dam, which would control the floods, provide irrigation water, and produce electricity for California's Metropolitan Water District. Although this ambitious project was authorized by the government, many factors had a negative impact on the project. For instance, lack of facilities on the construction site, the hot summer weather of Nevada, which was melting the concrete in some cases, and a lack of proven technologies for such a huge facility. However, the main problem for the project was the Great Depression, which was the time when the United States of America faced major economic, social, and political issues. Nevertheless, professional project management, identification of key milestones, and the use of the global economic situation resulted in the project's success.

Identification of the critical path

One of the success factors in the project was the identification of the critical path of the project by Frank Crowe. As a project manager, he knew that without tunnels under the construction site no construction works could start, so Mr. Crowe put a maximum effort to finish the tunnels on the deadline, otherwise, the company would suffer from a $3,000 fine for each delayed day. According to official documents, in order to finish the tunnels on time, Frank Crowe used some tough management to push the progress forward. The working conditions were extremely dangerous, which has later led to human casualties, which puts the reason for such rush under question. The key tool, which played a crucial role in the project was a Gantt Chart, which was used for the first time in such a massive project. The Gantt Chart provided a clear view of construction phases and schedule, which allowed identifying the key tasks and critical path of the project. Concentration on critical tasks is the factor that every project manager should keep in mind. Such tasks have to be managed and executed properly like it was in the

Hoover Dam project, otherwise, the consequences might be destructive. Also, a timely identified critical path can significantly impact the timeline of the project, allowing the project manager to deliver the project on time. Therefore, a critical path is one of the most crucial aspects of the project, that has to be considered at the start.

The use of the global economic situation

There is an opinion that partially the success of finishing the project under the budget is the fact that the project team used the global economic situation in its favor. Six Companies Inc. was aware that due to the global economic crisis, many people were left without jobs, so they would accept any job. Even though, there were some strikes for pay raise throughout the project, Six Companies Inc. resolved all conflicts without the need to raise the salary, as there were many other people, who were willing to accept the reward and conditions proposed by the company.

Although Six Companies Inc. used the unemployment level and low wages for their benefit, they had supported the economy with this project. The Hoover Dam was the biggest concrete made facility of its time, which meant that tons of concrete and other materials had to be produced and delivered to Nevada. The high demand for resources in this project has resulted in the supply of the materials and pushed many industries ahead. As a result, analyzing the impact of the Hoover Dam on the US economic situation, it can be said that the project created many jobs and created a demand with orders for hundreds of companies across America. This can be the reason, why the US government could close its eyes on the low wages paid by Six Companies Inc.

The lesson that project managers can learn from this case is that they should always consider the economic environment as a critical aspect of the project. If the global situation is in favor or against the project, it should properly be managed by the project team, considering all possible scenarios.

Well established organizational structure

A strong organizational structure that was created was crucial for the successful completion of this massive project. The hierarchy in the project team was transparent and clear, most of the project members knew who they should report. The project sponsor and steering committee of the project was the Bureau of Reclamation. Six Companies Inc. played the role of the main contractor with the project manager Frank Crowe, who was coordinating work and had an obligation to deliver the dam within seven years. The main engineer of the project was a Reclamation engineer – Walker Young. However, Mr. Young was not the only person responsible for engineering, there was also the board of consulting engineers. From the roles and responsibilities mentioned in the government documents, it can be seen that there was a clear and well-structured hierarchy. It is worth mentioning that even now, 85 years after the construction of the Hoover Dam, many projects use similar organizational structures, such as EPC (Engineering, Procurement, and Construction) and EPCM (Engineering, Procurement, Construction, and Management). Project managers that consider organizational structure as one of the critical factors are more likely to establish strong team and communication channels for the project. In many cases, it is shown that many issues that derive from communication and reporting are related to project organization. So, it is highly recommended to approach the formation of the organizational structure with a high level of responsibility.

Relationship with the government as a key to success

It can be said that in the Hoover Dam Six Companies Inc. did not have any disputes with the authorities, as it was authorized by the government. However, a huge amount of effort was put in by Six Companies Inc. to negotiate and resolve all issues, which enabled the project progress. Frank Crowe and other key representatives of Six Companies Inc. constantly cooperated with the governmental representatives and included some of them in the project team. Six Companies Inc. strictly followed the laws of the states and sometimes used the loopholes in their favor, which was tolerated by the officials. The project team has prioritized all requirements of the government and used the tolerance level professionally. There were no public courts or conflicts between Six Companies Inc. and the government on the project outcome.

Governmental officials are the critical stakeholders that should be properly managed in the project, no matter if they are directly involved or not. For every project manager and project team, it is better to maintain a good relationship with the government, and do not try to exploit this relationship. The construction of the dam itself is not the project goal, the goal of the project is to deliver the dam, which will provide power, water, and flood control system safely. In order to deliver this goal, the dam has to be inspected and approved by the government.

Lessons learnt from the Hoover Dam

The Hoover Dam was delivered to the Bureau of Reclamation in 1936, two years ahead of schedule and under the budget. Such achievement is rare in the world of construction projects, so project managers should take a deeper look at the Hoover Dam to understand, why is it so successful. First of all, the project team has successfully dealt with political, environmental, economic, and social threats that could easily put at risk the whole construction. The second success factor is the critical path, which was timely identified and used in the favour of the project. And last is the strong business case, which can be used now to assess the benefit of the project. The Hoover Dam has proven that even nowadays it has a solid business case providing many cities with the water for irrigation and drinking. The benefit from the Dam is cheap electricity and flood control, which has significantly improved people's lives. To sum up, project managers have to identify, track and manage all key variables of the project to deliver it on time.

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 PMO consultant in UBS. Passionate language learner with knowledge of Russian, Ukrainian, Polish, English, pre-intermediate German, and basic Italian. An active traveler, who has lived in many cities, such as Dallas, Warsaw, Krakow, Prague, Kyiv, and Nurnberg.

Postaw na wartościowy feedback

Malwina Szopa

Jak często zastanawialiście się: Dlaczego informacja zwrotna jest tak ważna i jak robić to dobrze? Zapewne zawsze, gdy robiliście spotkanie dla swoich pracowników czy ocenę 360 stopni lub jak wracaliście ze spotkania ze swoim kierownikiem i siadając przy biurku nie wiedzieliście czy bardziej chce wam się krzyczeć czy płakać. W książce *Feedback (i inne brzydkie słowa)* znajdziecie odpowiedź na to pytanie.

Książka przedstawia punkt widzenia z każdej strony, zarówno osoby, która poszukuje informacji zwrotnej, nadawcy i odbiorcy tejże informacji. W niezwykle prostych słowach i na konkretnych przykładach pokazuje, gdzie leży problem feedbacku i jak w prostych krokach nauczyć się odbierać, przekazywać i szukać informacji zwrotnej tak, żeby była satysfakcjonująca dla każdej ze stron – pomimo, że nie zawsze będzie pozytywna.

Autorka w 10 rozdziałach przedstawia: jaką robotę mamy do zrobienia, żeby feedback był wartościowy. Zaczyna od złej sławy informacji zwrotnej, dalej pokazuje nam jaki ruch należy wykonać na rzecz naprawy feedbacku, a potem w kolejnych rozdziałach pokazuje nam jak na feedback reaguje odbiorca, czego boi się nadawca i czego szukają osoby, którym zależy na informacji zwrotnej. Wisienką na torcie jest rozdział 9., w którym znajdziemy proste, z życia wzięte scenariusze. Bardzo jestem ciekawa w ilu z nich zobaczycie siebie i czy po przeczytaniu wcześniejszych rozdziałów wypunktujecie błędy, pomyłki, które zostały popełnione w trakcie rozmów.

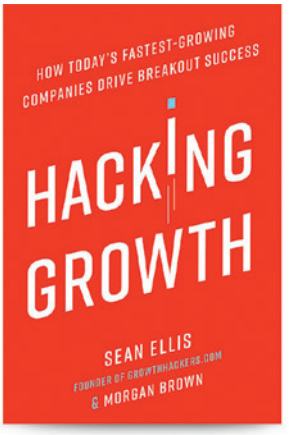
Dla mnie ta książka jest kolejną już pozycją wydaną przez wydawnictwo MT Biznes, która obowiązkowo trafiła do mojej biblioteczki, nie po to, żeby zajmować miejsce na półce, ale po to, żeby regularnie do niej sięgać i poszerzać swoją wiedzę. W końcu nie raz reagowałam na informację zwrotną dokładnie tak jak sugerują autorki: *walcz – uciekaj – trwaj w bezruchu*, a sama przekazując informację bałam się powiedzieć wprost lub wymijająco odpowiadałam na konkretne pytania, żeby nie urazić mojego współpracownika.

Ostatnią kwestią, na którą chciałabym zwrócić uwagę to ciągłe przypomnienie przez autorki, że feedback jest nierozłącznym elementem naszej codziennej pracy, bez niego nie jesteśmy w stanie się rozwijać. Nie możemy go unikać i reagować na niego negatywnie. Jeżeli naprawdę zależy nam na naszym rozwoju musimy oswoić się z przyjmowaniem informacji zwrotnej, zabiegać o nią w taki sposób, żeby nie zrażać do siebie innych współpracowników i nauczyć się ją przekazywać korzystając z odpowiednich narzędzi. Spróbujcie koniecznie wprowadzić w życie wskazówki autorek – jestem pewna, że nie pożałujecie. Dzięki tym wskazówkom i konkretnym narzędziom zbudujecie precyzyjną, wartościową i konstruktywną komunikację, która sprawi, że feedback naprawdę będzie wartościowy.

M. Tamra Chandler, Laura Dowling Grealish, *Feedback (i inne brzydkie słowa). Dlaczego informacja zwrotna jest tak ważna i jak to robić dobrze,* MT Biznes, Warszawa 2020, s. 221

Od skromnych początków po potęgę – hakowanie wzrostu

Monika Zofia Potiopa



W tym kwartale (po raz kolejny) sięgnęłam po pozycję *Hacking Growth* autorstwa Sean Ellis i Morgana Browna. Jest to zdecydowanie jedna z tych pozycji literatury biznesowej, do której z przyjemnością wraca się po czasie w celu czerpania inspiracji oraz wzmocnienia się w trudnych chwilach zwątpienia w rozwój produktu.

Dlaczego? Ponieważ jest przepełniona sprytnymi i uniwersalnymi pomysłami na rozwój firmy czy ekspansję produktu – bez względu na branżę czy jej cykl życia. Każdy z nich poparty jest realnymi przykładami. Autorzy udowadniają przedstawiając daną metodę czy technikę, że jej wykorzystanie realnie wpłynęło na sukces nie tylko w jednej organizacji, ale i w innych potwierdzając jednocześnie powtarzalność tej korelacji.

Autorzy podzielili książkę na dwie części: *The Method* i *The Growth Hacking Playbook*. Część pierwsza obejmuje metodę i proces hakowania wzrostu, a część druga to swoisty poradnik dotyczący zastosowania metody hakowania wzrostu na konkretnych *case studies*. Taka konstrukcja z podziałem na część teoretyczną i praktyczną daje przejrzystość czytelnikom.

Nie zdradzając zbyt wielu szczegółów. Czy powiedziałbyś, że Pinterest był mało popularną stroną z inspiracjami dla kucharzy, a Airbnb skupiało się na *couch surfingu* (oferowaniu darmowych noclegów dla podróżujących)? Skromne początki, nieprawdaż? Co się więc stało, że te produkty stały się tak popularne i niektórzy z nas nie potrafią sobie wyobrazić podróży, czy źródła inspiracji bez nich? Za niezwykłym wzrostem tych firm kryje się przemyślana, starannie wdrożona metodologia – Growth Hacking, praktykowana w najbardziej wpływowych organizacjach. To właśnie tę metodę autorzy dokładnie przedstawiają i prowadzą przez proces tworzenia i wykonywania własnej, dostosowanej do potrzeb strategii hakowania wzrostu.

Najgorętsza metodologia w największych i najbardziej efektywnych organizacjach opisana w jednej książce. *Hacking Growth* to pozycja która zdecydowanie mnie zachwyciła i z czystym sumieniem mogę polecić każdemu, kto zajmuje się rozwojem organizacji i/lub produktu. Powiem więcej – jest to obowiązkowa lektura dla każdego, kto ma wpływ na rozwój firmy!

Sean Ellis, Morgan Brown, *Hacking growth: how today's fastest-growing companies drive breakout success*, Random House US, London 2017, s. 320

Lean, czyli jak się uczyć?

Magdalena Hajost

Aby spełnić założenia podejścia *lean* należy zidentyfikować i wyeliminować marnotrawstwo. Jeśli zaś mówimy o strategii *lean*, powinniśmy połączyć powyższe ze stworzeniem w organizacji takich warunków, w których zarówno liderzy jak i pracownicy poprzez połączenie swojego potencjału będą mogli wspólnie realizować kontekst biznesowy. *Strategia lean. Kultura uczenia się kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej* to książka, którą można traktować jako przewodnik po metodach kierowania organizacją, tak by były zgodne z *lean*. Za zbiór tych przemyśleń, zabranych w jednym miejscu, odpowiedzialne są nazwiska, które są autorytetami w świecie *lean* – Michael Ballé, Daniel Jones, Jacques Chaize oraz Orest Fiume.

Doświadczenia zawodowe autorów zebrane w tej pozycji mogą stać się inspiracją dla liderów i pracowników, których celem jest zwiększenie zawodowej produktywności. Odkąd kilkadziesiąt lat temu Toyota wypracowała własny system zarządzania, stała się dla wielu firm przykładem, który należy naśladować. Wdrożenie podstawowych założeń *lean* w swojej organizacji stało się więc marzeniem liderów decydujących o rozwoju przedsiębiorstw.

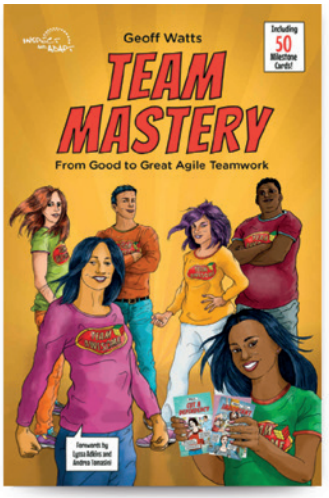
Poszczególne rozdziały zawierają inspirujące *case study* skupiające się na budowaniu relacji z klientami, zwróceniu uwagi na zależności pomiędzy decyzjami kierownictwa a produkcją, czy spojrzenie na wykorzystywane dotychczas technologie i ocena ich wartości. To przykłady firm, które dzięki zastosowaniu strategii *lean* odniosły sukces. Autorzy zwracają uwagę także na pracowników. Dbanie o nich poprzez sprawowanie opieki i zainteresowanie ich sprawami to jeden z kluczowych elementów całej strategii. Celem jest stworzenie sprawnie funkcjonujących zespołów z zaangażowanymi liderami, którzy mają wpływ na kształtowanie dobrych nawyków i reagują na wyzwania stawiane przed całym teamem. Książka buduje również obraz dobrego *leanowego* managera, jako kogoś wspierającego zespół w ciągłym doskonaleniu się i popierającego twórcze inicjatywy.

Strategia Lean to pozycja, w której można znaleźć przykłady organizacji, które z powodzeniem wykorzystują *lean* i to już jest dobrym powodem, aby po nią sięgnąć. Jeśli dodamy do tego możliwość wydobycia po lekturze zawodowego potencjału, swojego i swoich pracowników, stanie się pozycją wręcz obowiązkową.

Michael Ballé, Daniel Jones, Jacques Chaize, Orest Fiume, *Strategia lean. Kultura uczenia się kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 368

Mistrzowski skład

Ada Grzenkowicz



To już trzecia książka autorstwa Geoffa Wattsa o mistrzostwie (ang. *Mastery*), o zwinnym zespole i dobrych praktykach w osiągnięciu najwyższego poziomu. *Team Mastery. From Good to Great Agile Teamwork* jest najnowszą publikacją, która ma za zadanie pomóc nam stać się jeszcze lepszymi. Jest to wciągająca lektura dla tych, którym zależy na doskonaleniu swojego zespołu.

Na przestrzeni kolejnych pięciu rozdziałów autor opisuje ważne cechy w dojściu z dobrego, dowożącego zwinnego zespołu aż do naprawdę idealnego, zmotywowanego i samoorganizującego się. Geoff Watts w tym kontekście nazywa zespół – składem (ang. *SQUAD*) i każda litera tego słowa to osobny rozdział i reprezentuje ważne czynniki, które powodują że nasz zespół będzie jeszcze lepszy niż był dotychczas. S – *Self-improvement* – samodoskonalenie się, *Q* – *Quality* – jakość, U – *Unity* – jedność, A – *Audacity* – śmiałość, D – *Delivery* – dostarczanie; to właśnie na tych aspektach powinna być skupiona uwaga.

Team Mastery to podręcznik zdecydowanie dla liderów zespołów i Scrum Masterów, którym zależy na rozwoju zespołu. Bogaty w dobre praktyki, warsztaty i oparty o przykłady w odniesieniu do wchodzenia na kolejne szczeble dojrzałości zespołu. Poza regularną treścią, cytatami, przykładami z życia, ćwiczeniami, druga jej połowa to tzw. „karty kamieni milowych" (ang. *milestone cards*).

Każda z kart jest odpowiednikiem jednego z kolejnych podrozdziałów z książki. Na jednej stronie karty jest ilustracja i zagadnienie do przepracowania z krótkimi hasłami opisującymi dany aspekt. Z drugiej strony pojawia się opis akcji, każda zawiera 4 kategorie: ryzyka, nagrody, rytuał oraz zasoby. Zasoby to zawsze QR kod, który przekierowuje nas do strony z dodatkowymi objaśnieniami, poradami jak się zająć daną akcją, filmikami oraz innymi wspierającymi materiałami. Trzy pozostałe kategorie opisują, co może być ryzykiem i jakie mogą być konsekwencje niewłaściwego dbania o dany punkt z karty, podane są też pozytywne aspekty działania i krótki opis jak zacząć dbać i traktować dane zagadnienie jako rytuał. Dzięki tym kartom, mamy gotowy przepis do działania i możemy po kolei zacząć skupiać się na poszczególnych elementach i krok po kroku stawać się zespołem niemal doskonałym.

Geoff Watts, *Team Mastery. From Good to Great Agile Teamwork*, Inspect & Adapt Ltd, London 2020, s. 200

Fot. stock.adobe.com

Sun Tzu miał rację

Kinga Matysiak

Lubię alegorie. Wojna w rozumieniu sprzed 2 500 lat ma dziś dla mnie kontekst przede wszystkim biznesowy. Dlatego przymierzałam się, by przeczytać w końcu *Sztukę Wojny* Sun Tzu. Nastał ten dzień. Rozdział numer 18. *„Dowodzenie rozproszonymi oddziałami"* – spore zaciekawienie, wielkie rozczarowanie. Jedna strona? W tym 5 zdań od autora i komentarz wydawcy? Skandal.

Ale, ale... czytam ostatnie z pięciu zdań: *„Odetnijcie wrogiego generała i zapanujcie nad nim, zamąćcie mu w głowie, a potem atakujcie."*

Jesteś managerem zespołu rozproszonego? Nie pracujecie razem w jednej przestrzeni? Zdalność była Waszą codziennością daleko przed pandemią albo właśnie pandemia Was zmusiła do zmiany sposobu pracy? Więc jeśli nie jesteś silnym dowódcą, to wszyscy macie problem.

Słaby manager w zespole stacjonarnym to dramat. Słaby manager w zespole rozproszonym, to katastrofa.

Zespół rozproszony – ona w Warszawie, on w Warszawie, ale na Ursynowie. Ona w centrum. Ona w Szczecinie, on w Rzeszowie. Szef w Warszawie, na Domaniewskiej (w bijącym sercu korporacyjnego świata). Słaby, jak przysłowiowy barszcz. Nie umie podejmować decyzji, jąka się na każdym spotkaniu stacjonarnym, a co dopiero online. Nie zna narzędzi do spotkań zdalnych. Myśli, że to, że włączył kamerkę jest szczytem technologicznego ogarnięcia. A może ma problem z nadmierną kontrolą i zdalny zespół go przeraża. Wpada w obsesję kontroli i niewiary. Co zrobić, by nie być generałem, który jest odcięty od swojej armii... na własne życzenie?

1. Bądź w kontakcie!

To pierwsza i najważniejsza rada. Nie kontroluj co 5 minut (nie masz własnej pracy?), nie odpuszczaj też kontaktu całymi dniami. Zadzwoń, dowiedz się jak idzie realizacja zadań, jak się Twój pracownik czuje, porozmawiaj o delegowanych działaniach. Bądź w kontakcie. Nie zapominaj o nikim. Nie rób spotkań, tylko, by zrobić spotkanie (tak, można mieć i taką motywację), ale też nie zostawiaj ludzi samym sobie.

2. Podejmuj się szkoleń, samoedukacji, rozwijaj swoje umiejętności managerskie

Największym błędem jest pozostawanie w cudownej niewiedzy o własnych ograniczeniach i życie w przekonaniu o samowspaniałości. Zdobywaj wiedzę, ucz się, pytaj innych i wymieniaj doświadczenie, sprawdzaj co jest teraz *trendy* w zarządzaniu i nigdy, ale to nigdy nie myśl, że tego nie potrzebujesz. Nieważne, ile już wiesz. Nigdy nie będziesz wiedział wszystkiego, więc zawsze będzie coś, czym możesz zająć się w ramach samorozwoju.

3. Motywuj swoich pracowników

Wiem, jest Ci ciężko. Projekty, zadania na ASAP i ciśnienie z „góry". Ale to Ty jesteś kierownikiem i to Tobie płacą więcej, byś podejmował decyzje i zajmował się swoim zespołem tak, by ten pracował najlepiej jak może. Czas izolacji społecznej nie działa nikomu dobrze na głowę. Nie każdy ma osobny pokój na biuro, spokój podczas spotkań online i kochającego partnera, który pyta, czy zrobić kawę. Czasem wygląda to zupełnie odwrotnie, a nawet milion razy gorzej. Nie wiedziałeś o tym, bo życie prywatne zostawiało się w domu, ale teraz te dwie strefy się nakładają. Wszystko to powoduje, że ludzie mają bardzo zmienne nastroje, stany depresyjne, po prostu sobie nie radzą. Nie, nie masz być psychologiem, ale motywuj tak jak możesz. Masz możliwości formalne? Świetnie, zaproponuj premię, powiedz, że firma sponsoruje wyjście do SPA z partnerem w ramach akcji „*wellbeing*" (jeśli to prawda, oczywiście). Załatw w ramach firmy pomoc psychologiczną. Ale Ty też wywierasz ogromny wpływ tym, jak i co mówisz do swoich pracowników. Co sobą reprezentujesz i czy jesteś spójny z tym, co robisz, również wpływa na Twój autorytet i chęć pracy dla Ciebie. Tak, może to nie Twoja firma, ale ludzie pracują również dla Ciebie. Przychodzi się do pracy dla firmy, odchodzi się przez management.

4. Nie oceniaj działań pracownika, jeśli nie wiesz, jak pracuje

Łatwo ocenić kogoś widząc jedynie źle zrobionego excela z danymi, o które prosiłeś. Nie jesteś w stanie właściwie ocenić jego pracę, jeśli nie widzisz, jak pracuje na co dzień. Nie chodzi o to, by przez kolejny rok lub dłużej, nie oceniać czyjejś pracy. Zgłoś się do swojego działu HR. Poradź się, jak dobrze to zrobić, by móc dawać odpowiedni feedback i wpłynąć na polepszenie działań pracownika. Źle wypełniony excel to może być duży problem. Nie zostawiaj tego, ale też nie demonizuj. Dowiedz się więcej.

5. Naucz się narzędzi do prowadzenia i facylitowania spotkań

To jest oczywista oczywistość, ale czy na pewno? Znajomość platform do spotkań online jest naprawdę ważna. Nie jest to zauważalne, gdy wszystko gładko idzie, ale wszyscy widzą niedociągnięcia. Chcesz coś udostępnić, zaangażować ludzi do dzielenia się informacjami? Jak tym zarządzić musisz wiedzieć właśnie Ty. Teraz spotkania są bardziej wymagające niż kiedyś.

6. Dbaj o identyfikację z firmą

Odległość fizyczna pomaga oddalić się psychicznie. Nie możesz na to pozwolić. To mocno wiąże się z punktem pierwszym, ale jest czymś o wiele głębszym. Odkryj indywidualne motywatory każdego z Twoich pracowników i działaj zgodnie z tym co się dowiesz. Narzędzie, które Ci w tym pomoże, to *Moving Motivators*, opracowane w ramach *Management 3.0*.

7. Komunikuj się precyzyjnie i stale

Czas i miejsce wykonywania pracy nie powinny wpływać na osiągane cele. Żeby było to możliwe, konieczna jest jasna komunikacja odnośnie oczekiwań jakie masz do zespołu. Łatwo jest się zatracić w pracy własnej, jeśli jedyne co widzisz to własny komputer i nikogo z zespołu obok. Ale nie daj się zwieść, ludzie nie czytają w Twoich myślach. Jeśli nie powiesz im dokładnie, czego oczekujesz, są małe szanse, że to się wydarzy. Jeśli nie jesteś z kimś biurko w biurko nie możesz być pewny, że jeśli ktoś będzie miał problem, zatnie się na jakimś zadaniu lub nie będzie mógł uzyskać czegoś od innej osoby – odezwie się do Ciebie gdy będzie Cię potrzebował, Twoich wskazówek i wsparcia. Ważne są też jasne cele określane na początku zadania. Dla Ciebie oczywiste, dla kogoś zawiłe. Pamiętaj o tym.

8. Daj się ludziom rozwijać

Ty potrzebujesz szkoleń, to już ustaliliśmy. Ale Twoi pracownicy potrzebują ich równie mocno. Nie zapominaj o potrzebach rozwojowych innych. Nie pozwalaj sobie, by zniknęli z Twojego zarządczego pola widzenia.

9. Pozwól pracować ludziom, kiedy mogą. Nie kiedy Ty chcesz

Specyfika zespołu rozproszonego, który pracuje przede wszystkim zdalnie, jest taka, że część ludzi pracuje z domu. Jak już wiemy, nie zawsze mają osobne pokoje i przestrzeń mentalną do pracy. Czasem mają małe dzieci. Czasem opiekują się starszymi i chorymi rodzicami. Czasem po prostu mieszkają na 30 metrach z 5 osobami. Może pasować im praca przed 7:00, zanim dzieci wstaną, czasem mogą zrobić swoje zadania po 23:00, gdy już wszyscy w domu śpią. Wyrozumiałość, ale też jasne stawianie granic i komunikowanie oczekiwań może rozwiązać wiele potencjalnie trudnych sytuacji, zanim się one wydarzą. Jeśli zatem nie pracujesz w Call Centre i nie chodzi tu o dokładne godziny wykonywania swojej pracy – może jesteś w stanie poczekać na raport do końca dnia, czyli przed świtem dnia następnego?

10. Zaufaj

Obie strony tego potrzebują. To wiele zmienia.

Rozdział z pięcioma zdaniami... pamiętaj o tym, gdy zaczniesz oddalać się od swojego zespołu lub jakiejkolwiek osoby z zespołu. Nie bądź jak generał, który sam odcina się od armii. To wróży przegraną wojnę, a przecież chodzi o to, by wygrywać. Również na nieznanym polu i w trudnych warunkach.

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.

Partacze i mistrzowie, czyli Flow is the King

Jerzy Stawicki

Skuteczne zarządzanie projektem lub produktem to sztuka. A skuteczne zarządzanie firmą to sztuka szczególna. A jak w każdej sztuce bywają mistrzowie i partacze. Tych drugich znacie pewnie na co dzień. Tych pierwszych... nie jest zbyt wielu, a przynajmniej ja takich mistrzów w ciągu ostatnich 30 lat spotkałem niewielu.

Proponuję jednak zostawić partaczy – których przecież łatwo rozpoznać – na boku i skupić się na mistrzach, na tym jak działają, jak się zachowują i jakie techniki zarządzania stosują. A w szczególności na jednej z tych metod, będącej – moim zdaniem – jedną z najbardziej niedocenianych metod zarówno zarządzania, jak i zarządzania projektami, czy produktami. Metodę, którą stosują prawdziwi arcymistrzowie, jak... Raul Jose Capablanca, czy Robert Fischer. Tą metodą jest – nadal: moim zdaniem – *flow management* oraz związane z nią techniki, praktyki i metryki.

Jak sugeruje tytuł felietonu, uważam, że *„Flow is the King"* w zarządzaniu. Dlaczego tak sądzę? Odpowiedź znajdziecie poniżej.

Zacznijmy od wyjaśnienia, tak pół żartem, pół serio, czym jest ten – nieco tajemniczy – *flow*, tłumaczony – dość zresztą niezręcznie – na język polski jako: przepływ.

Najpierw: „na serio". Zauważmy, że ten *„flow"* pojawia się w wielu, dość odległych od siebie dziedzinach. W potocznym języku oznacza stały, ciągły strumień. W psychologii to stan mentalny pełnego skupienia, zaangażowania i satysfakcji z wykonywanej aktywności. W muzyce *flow* definiuje się jako „rytmy i rymy" tekstów hip-hopowych piosenek i ich wzajemne oddziaływanie. Jest też *flow* w zarządzaniu, a bardziej precyzyjnie w podejściu Lean: nieprzerwany i stały ruch prac w małych partiach poprzez powiązane systemy.

A „pół żartem"? Już Heraklit mawiał *„panta rhei"*, czyli: wszystko płynie. Faktycznie: niemal wszystko płynie: czas, pieniądze, robota, informacje.

A co w praktyce oznacza dla naszych arcymistrzów zarządzania *flow management*? To najpierw odpowiedzmy zwięźle na pytanie: czym jest samo zarządzanie? Sądzę, że zarządzanie to mechanizm dostarczania wartości naszym klientom, czy odbiorcom, wartości związanych z wytwarzanymi przez nasze zespoły – i/lub procesy – produktami lub usługami (czy coś tu nie brzmi znajomo? Zajrzyjcie do *PMBOK® Guide 6th Edition*). W dodatku: dostarczania w sposób stabilny, przewidywalny, można by rzec: płynny. I jeszcze coś: to wszystko ma cel, co w naturze oznacza, że... rzeka dokądś zmierza.

Spytacie: no dobrze, a gdzie tu *flow management*? Odpowiem: przeczytajcie uważnie powyższy akapit. Przecież jest tam mowa i o przepływie, który w firmie przybiera postać projektu, lub procesu z wyróżnionymi fazami oraz stanami w tych fazach, takimi jak:

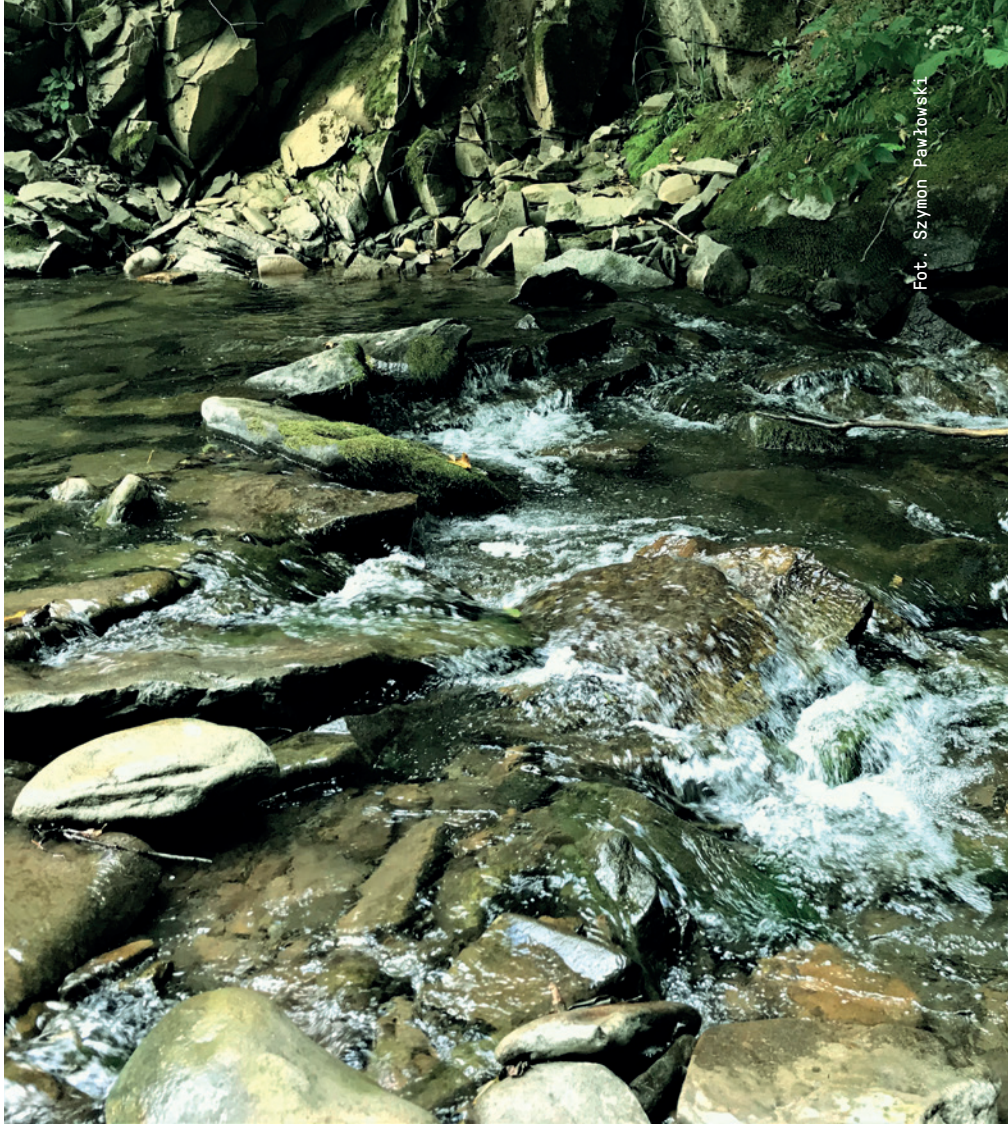
nowe, w realizacji, w oczekiwaniu, zrobione. Są też obiekty – chciałoby się powiedzieć: okręty i łódki na naszej rzece – produkty i ich składowe, a także typy prac: zarówno te bezpośrednio niosące z sobą wartość, lecz także inne, jak defekty (taka jakby wartość ujemna), ryzyka, czy też dług. A wszystko to zwizualizowane na rysunku, czy schemacie, bo przecież... *„obraz jest wart tysiąc słów"*.

No i jeszcze coś: przecież zarządzanie to... mierzenie i ciągłe doskonalenie. To już wiecie co mierzymy: przepływ tych różnych obiektów przez nasz projekt, czy proces. Potrzebne są jeszcze tylko mierniki. I tak doszliśmy do poziomu mistrzowskiego, a nawet arcymistrzowskiego.

W ramach *flow management* mamy takie mierniki jak: czas realizacji, przepustowość, efektywność przepływu, czy dystrybucja przepływu. No dobrze powiecie: ale po co nam one? Jak wykorzystać je w zarządzaniu? To kluczowe pytanie. Oto kilka odpowiedzi: do analizy i równoważenia popytu na prace z możliwościami realizacyjnymi, do prognozowania na kiedy zrobimy (i jakie mamy procentowe szanse realizacji w jakim terminie), do identyfikacji wąskiego gardła oraz... wiele innych. Wystarczy chwilę pomyśleć, jakie macie wyzwania w zarządzaniu i jak można je analizować przy pomocy powyższych mierników.

Wróćmy jeszcze do mojej tezy o tym, że *flow* jest jednym z najbardziej niedocenianych pojęć w zarządzaniu. Bo jakie podejście dominuje? Oczywiście efektywność zasobów – czyli dążenie do jak największego – najlepiej oczywiście stuprocentowego, albo i większego (ha, ha) – wykorzystania czasu pracy zarówno zasobów fizycznych, jak i ludzi. A negatywne efekty tego podejścia? Widzimy w zasadzie wszędzie wokół nas, nieprawdaż? Wystarczy jednak zmienić podejście i orientację na efektywność przepływu (ang. *flow efficiency*) i rezultaty biznesowe same... przypłyną. Problem polega tu na tym, że ta zmiana to przede wszystkim zmiana modelu mentalnego czyli sposobu myślenia o biznesie na poziomie menedżerów i kadry zarządzającej. A to... wcale nie przychodzi łatwo.

I jeszcze jeden aspekt tej efektywności przepływu, definiowanej, jako proporcja czasu faktycznej pracy do sumarycznego czasu realizacji zadania w danej fazie, obejmującego i czas pracy, i czas oczekiwania. Powiedzcie, jaką metodą zwiększyć efektywność przepływu: zwiększając czas pracy, czy może zmniejszając czas oczekiwania.


Fot. Szymon Pawłowski

Odpowiedź jest przecież prosta. Tylko... co się dzieje w naszych firmach i zespołach? Czy przypadkiem nie dominuje podejście: pracujmy więcej, dłużej... i w ten sposób tracimy naprawdę prostą i efektywną – choć wymagającą pomyślenia, najlepiej wspólnego – metodę doskonalenia naszego systemu pracy.

Jest jeszcze jeden aspekt *„Flow is the King"*, który bardzo mnie angażuje. Jaki? To taka zagadka dla Was. Szukajcie, a w zasadzie zarzućcie sieć, na pewno znajdziecie.

Mamy więc stabilny przepływ i przewidywalność. Mierniki i związane z nimi możliwości doskonalenia systemu pracy. Mamy też ten psychologiczny *flow*, sprzyjający motywacji i zaangażowaniu. Czy zgodzilibyście się teraz, że naprawdę *„Flow is the King"* w zarządzaniu projektem i produktem?

Jak to mawiał Heraklit? „Wszystko płynie". Chwila. A czy jest może jednak coś stałego, coś niezmiennego w świecie? A pamiętacie może kto śpiewał *„Return to sender"*, albo *„Love me tender"*? To był prawdziwy król. To jest nadal król. Bo tak naprawdę król jest jeden. Po prostu: *„Elvis is King"*.

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 nr 1

Jesteś pasjonatem projektów tak jak i my? W takim razie to zadanie na pewno sprawi Ci frajdę! Sprawdź czy poradzisz sobie z odgadnięciem poniższych haseł, które zaszyfrowaliśmy w wykreślance. Szukaj odpowiedzi w pionie i w poziomie, a w ich odnalezieniu może Ci pomóc lektura niniejszego numeru Strefy PMI.

L	T	E	R	O	L	K	A	F	V	B	U	N	M	K	L	P	T	D
I	I	B	N	P	R	O	J	E	T	F	C	I	K	I	H	J	M	C
B	M	A	N	D	P	P	R	O	G	R	Y	B	J	V	B	R	A	B
E	A	S	Y	H	R	B	N	M	L	I	O	N	N	E	G	D	P	A
R	J	Ś	C	I	E	Ż	K	A	K	R	Y	T	Y	C	Z	N	A	M
A	N	I	Z	X	D	N	T	N	A	G	H	J	U	X	D	V	I	N
T	M	T	M	X	Y	I	C	F	M	A	B	T	E	A	M	I	N	G
I	J	D	E	V	K	E	D	B	I	D	O	M	I	K	A	Z	T	M
N	I	S	T	C	C	W	C	F	E	C	G	H	S	L	Y	M	E	O
G	G	A	O	B	J	Z	D	C	N	S	O	S	N	A	A	K	R	C
S	V	L	D	N	A	X	K	F	I	X	A	T	O	N	P	R	E	N
T	I	W	A	M	G	F	T	A	E	N	O	R	K	C	W	B	S	I
R	K	A	P	H	R	O	A	D	M	A	P	A	B	I	E	R	A	H
U	L	I	U	U	Z	A	V	D	I	M	L	O	V	W	A	F	R	O
C	I	C	G	L	B	A	R	D	L	I	L	K	I	E	F	C	I	T
T	E	C	H	N	I	K	A	P	O	M	O	D	O	R	O	U	U	E
U	P	F	C	V	F	C	H	N	W	V	G	O	L	E	D	H	S	H
R	K	L	O	V	I	B	E	M	E	B	Z	L	I	O	N	K	Z	B
E	N	K	R	O	L	I	K	M	A	Z	U	R	C	G	H	P	Y	W
S	F	E	L	E	P	I	N	N	O	I	R	M	A	R	O	M	C	Z

- Sekwencja zaplanowanych działań, która określa czas trwania projektu
- Ważne zdarzenia w harmonogramie, które podsumowują określony zestaw zadań bądź fazę projektu
- Sposób wizualnego uporządkowania wszystkich osób, mających wpływ na projekt, wraz z zaprezentowaniem ich wzajemnych powiązań i zależności
- Podstawowa technika w zarządzaniu projektami pomagająca określić i zorganizować zakres prac przy pomocy hierarchicznej struktury drzewa
- Przewidywanie przyszłości na podstawie teraźniejszej wiedzy
- Technika radzenia sobie z dystraktorami i wielozadaniowością, polegająca na podziale pracy około 25-minutowe interwały, po których następuje krótka przerwa
- Przełomowe podejście do zarządzania organizacją i przywództwa stworzone przez Amy Edmondson
- Metoda będąca częścią redefinicji procesu Total Design, polegająca na ocenie wszystkich dostępnych opcji w porównaniu do opcji bazowej
- Opis implementacji strategii, zawierający konkretny plan działania wraz z ustalonymi datami, funkcjami i celami
- Rodzaj hackatonu skupiony na rozwiązywaniu regularnie pojawiających się problemów
- Koncepcja autorstwa Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa, umożliwiająca otwartą i twórczą konwersację oraz selekcjonowanie pomysłów i rozwiązań w błyskawicznym tempie

Wykreślanka nr 2

A	W	D	S	O	S	E	O	D	D	Ź	W	I	Ę	K	E	R	W	E	E
A	Y	C	Ł	F	U	Y	T	S	Y	R	U	Y	T	D	Y	E	C	H	O
W	N	A	O	R	S	K	O	M	U	N	I	K	A	C	J	A	E	S	R
D	I	E	W	T	R	T	T	U	Y	T	T	Y	I	O	P	K	D	R	F
T	K	E	O	P	Ó	R	R	T	Y	U	K	R	Y	T	Y	C	Y	Z	M
A	S	D	D	F	G	H	J	A	S	D	D	F	G	H	J	J	E	R	T
I	N	F	O	R	M	A	C	J	A	Z	W	R	O	T	N	A	T	W	K
H	T	S	C	H	E	M	A	T	S	D	R	T	D	U	Y	T	I	Y	O
W	U	G	E	A	S	D	D	F	W	Q	J	S	D	R	E	H	J	W	N
I	O	F	N	A	S	D	D	F	G	H	J	A	Z	T	D	G	K	S	T
Ę	P	D	A	Q	P	R	E	T	E	N	S	J	E	H	Y	T	T	A	R
Ż	S	D	D	F	G	H	J	O	M	O	T	Y	W	A	C	J	A	W	A

Przeczytałeś już recenzję książki Feedback (i inne brzydkie słowa) na stronie 56? To teraz zachęcamy do zabawy! W wykreślance znaduje się 17 skojarzeń ze słowem feedback. Ile z nich uda Ci się znaleźć?

Project Management Institute Poland

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

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

Dzięki członkostwu w PMI Poland Chapter masz możliwość:

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

Ponadto członkostwo w PMI zapewni Ci:

- bezpłatny dostęp do biblioteki standardów PMI, na czele z PMBOK® Guide
- bezpłatny dostęp do publikacji PMI, między innymi Project Management Journal®, PM Network®, PMI Today®
- zniżki na udział w konferencjach PMI Global Congresses i ResearchConferences, seminariach SeminarsWorld® i eSeminarsWorld
- dostęp do globalnej bazy ofert pracy za pośrednictwem CareerHeadquarters i edytora spersonalizowanej ścieżki kariery PMI Career Framework
- zniżki na egzaminy PMI i re-certyfikację

Sprawdź sam: **www.pmi.org.pl**

softserve

KEEP GROWING

BREAKTHROUGHS INCLUDED

HIGHLIGHTS OF 2020 AT SOFTSERVE

180 new associates

135 promotions

45 new projects

26 new clients

2 new awards

1 new office

career.softserveinc.com/poland

GROW WITH US