

How Can Dance Boost Our Power Skills?

Agnieszka Gasperini

▲ s. 6

Sustainable Project Manager: a Business Partner?

Artur Kasza

▲ s. 16

Przecież to proste! Jak zarządzać projektem w startupie?

Michał Wieteska

▲ s. 36

Purpose-Driven PMO – at the Forefront for Organization's Change

Interview with Joe Pusz

▶ s. 48

SOR: Subiektywnym Okiem Redaktorów. Sheet Happens...

Marcin Wilczak

▶ s. 76

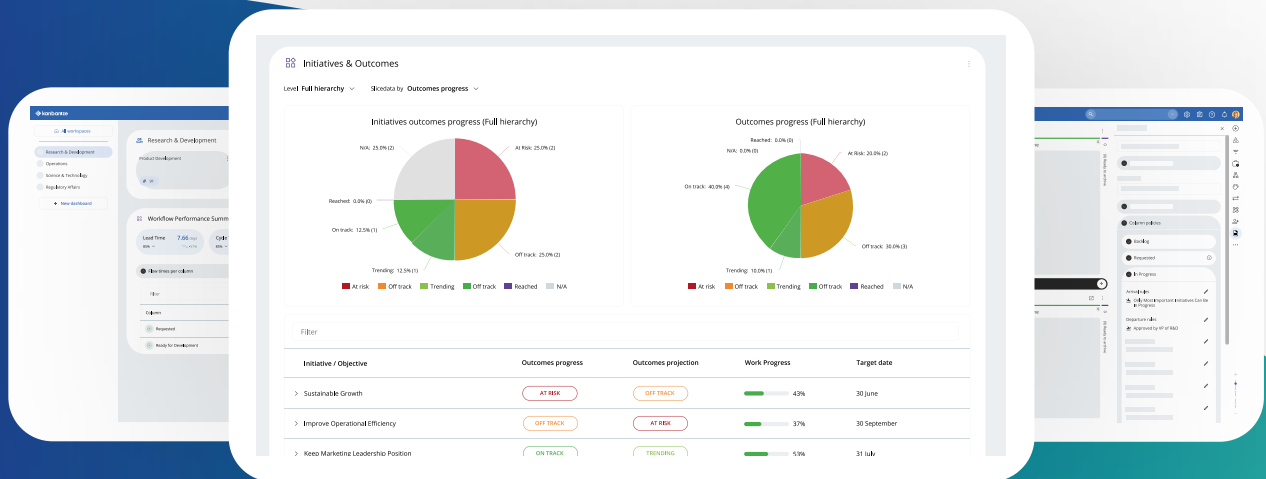
ZŁOTY SPONSOR:

softserve

Know Your Business at a Glance!

Focus on What Matters!

Wypróbuj Kanbanize Za Darmo



Uzyskaj przegląd sytuacji twoich zespołów, połącz strategię z realizacją. Pracuj mądrzej i efektywniej.

Oficjalny przedstawiciel w Polsce



Dr Jerzy Stawicki

Managing Partner
at JS PROJECT



Dariusz Ciechan

Project & Change
Professional at AlterV

“ Ideas are easy. Implementation is hard.

Guy Kawasaki

“ The best founders are both dreamers and doers.

Reid Hoffman



Drodzy Czytelnicy!

Startupy kreują dzisiejszą rzeczywistość i mocno oddziałują na naszą wyobraźnię. Zapewne wielu z nas myśli czy marzy o założeniu czy dołączeniu do startupu. Bo co może być bardziej interesującego, motywującego i inspirującego od próby wprowadzenia nowej technologii, zmiany logiki działania rynku czy

zaspokojenia nieodkrytych dotąd potrzeb klientów? Tymczasem, idąc za myślą Erica Riesa, twórcy metody Lean Startup, *de facto* o każdym zespole pracującym nad nowym produktem możemy myśleć jak o startupie. A co za tym idzie, w niemal każdym projekcie możemy korzystać ze startupowych doświadczeń, zarówno tych pozytywnych, jak i negatywnych. Dlatego zachęcamy do lektury artykułów Michała Wieteski, który przedstawia szereg trafnych wskazań na temat zarządzania projektem w startupie (s. 36) oraz Aleksandry Gepert-Kraujutowicz, która wymienia powszechne „grzechy śmiertelne” startupów wraz ze skutecznymi sposobami na ich uniknięcie (s. 34).

Już wiele lat temu w dziedzinie zarządzania projektami nastąpiło przeniesienie punktu koncentracji naszych wysiłków z „dowiezienia” projektu „*on time, within budget, to agreed scope*” na dostarczenie realnej wartości – dla organizacji, użytkowników produktu, klienta projektu czy dla społeczeństwa. W końcu robimy te nasze projekty „po coś”! Jednak nadal, bardzo często, nie potrafimy skutecznie wdrożyć tej zmiany sposobu myślenia i brakuje nam do tego wiedzy, dobrych praktyk i narzędzi. Dlatego w tym numerze pochylamy się nad tym tematem ze szczególną uwagą. Praktyczne *case study* wdrożenia zarządzania portfelem w JSW SA z koncentracją na wartości biznesowej projektów przedstawia Krzysztof Witkowski (s. 39), a Remigiusz Orzechowski podpowiada, jak wykorzystać uzasadnienie biznesowe jako narzędzie kreacji, a następnie ochrony wartości projektu (s. 12). Z kolei Karol Czapik (s. 24) i Joe Pusz (s. 48) podpowiadają na czym powinny skupić się biura zarządzania projektami, by dostarczać wartość dla swoich organizacji, a także umieć ją skutecznie zademonstrować.

W czasach, gdy w technicznych aspektach zarządzania sztuczna inteligencja zaczyna nas wspierać, uzupełniać, a nawet czasami zastępować, to umiejętności interpersonalne stają się obszarem, który decyduje o powodzeniu lub porażce naszych inicjatyw i który powinniśmy nieustannie rozwijać. Zachęcamy więc do skorzystania ze wskazówek Moniki Sabat (s. 52) jak radzić sobie z „wewnętrznyimi sabotażystami” – czynnikami, które na poziomie podświadomości wpływają na nasze myśli i decyzje, utrudniając nam efektywne działanie. Z kolei z artykułu Agnieszki Gasperini (s. 6) dowiedźcie się, w jaki sposób praktykowanie tańca może pomóc nam w rozwoju naszych zdolności do współpracy, rozwijania relacji, rozwiązywania problemów i komunikacji. A gdy już o niej mowa – to Krzysztof Ogonowski wskazuje na różnice pomiędzy typową komunikacją projektową a komunikacją zmiany, dzieląc się poradami dotyczącymi skutecznego prowadzenia ich obu (s. 20). Natomiast Małgorzata Kusyk przybliży niezbyt jeszcze znaną technikę *feedforward*, bardziej skupioną na przyszłości niż klasyczny *feedback* (s. 18).

W wielu artykułach prezentujemy też ciekawe spojrzenie na popularne metody i koncepcje, które mogą nam pomóc w zarządzaniu: Aleksandra Szlachcic i Maciej Krahel przedstawiają korzyści z wdrożenia Lean w produkcji (s. 70), Łukasz Krajnik pokazuje liczne zastosowania leanowej koncepcji Poka Yoke w procesach typowo „biurowych” (s. 30) a Jakub Drzazga spogląda na Kanbana z siedmiu różnych perspektyw (s. 22). Z kolei od Artura Kaszy (s. 16) dowiedźcie się, jak rosnące znaczenie *sustainability* wpływa na rolę kierownika projektu.

To oczywiście nie wszystko – zachęcamy także do zapoznania się z nowinkami ze świata PMI Poland Chapter, recenzjami ciekawych książek, inspirującymi felietonami oraz do zmierzenia się z łamigłówkami i wzięcia udziału w konkursie. Niech Strefa PMI towarzyszy Wam podczas wakacji, wciąż motywując do poszerzania horyzontów. Bo – wierzymy w to głęboko – lepsi PM-owie to więcej udanych zmian w świecie.

Fantastycznych wakacji i miłej lektury!

Szymon Pawłowski
Redaktor naczelny

Mateusz Szymborski
Lider marketingu

REDAKCJA STREFY PMI:

Szymon Pawłowski
(redaktor naczelny)

Mateusz Szymborski
(lider marketingu)

Kamila Czerniak
(lider portalu StrefaPMI.pl)

Michał Barcik

Aneta Catalan Sikorska

Anna Gambal

Ada Grzenkiewicz

Krzysztof Jastrzębski

Joanna Kruszyńska

Karolina Kryńska

Weronika Parusel

Renata Puszkiewicz

Malwina Szopa

Elżbieta Świtalska

Marcin Wilczak

Bartosz Zych

PROJEKT I SKŁAD:

Anna Bar –
Cyklopedia Studio

KONTAKT:

e-mail:
strefapmi@pmi.org.pl

tel: 503-011-508

www.strefapmi.pl

facebook.com/strefapmi

linkedin.com/company/
strefa-pmi

slideshare.net/StrefaPMI



Spis Treści

STREFA WIEDZY

- 6** How Can Dance Boost Our Power Skills
Agnieszka Gasperini
- 10** With a Great Lever Comes Great Responsibility
Adam Kowalczyk
- 12** Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym projektu
Remigiusz Orzechowski
- 16** Sustainable Project Manager: a Business Partner?
Artur Kasza
- 18** Feedforward i moc historii
Małgorzata Kusyk
- 20** „Suchy komunikat” czy „bicie piany”? Co jest gorszym pomysłem w komunikowaniu projektów?
Krzysztof Ogonowski
- 22** Siedem znaczeń Kanbana
Jakub Drzazga
- 24** Jaką wartość powinno dostarczać PMO?
Karol Czapiak
- 26** Rozwój kierownika projektu oczami praktyka i menedżera
Agnieszka Krogulec
- 28** Transformacja – od Project Managera do Business Architecta. W kierunku nowych kompetencji Citizen Development
Aleksandra Dajering

STREFA PRAKTYKI

- 30** Poka Yoke w firmie – jak zapobiegać błędom i eliminować ich skutki
Łukasz Krajnik
- 32** Hybrydowe zarządzanie projektami – historia pewnego projektu
Maciej Bodych
- 34** What Went Wrong in the Start-Up Dream? 6 Deadly Sins That Can Easily Be Avoided
Aleksandra Gepert-Kraujutowicz
- 36** Przecież to proste! Jak zarządzać projektem w startupie?
Michał Wieteska
- 39** Wartościowy projekt czyli kreacja wartości w projektach – podejście praktyczne
Krzysztof Witkowski
- 42** Flow Management @ Scale z Kanbanize 10
Jerzy Stawicki, Dariusz Ciechan
- 44** Osiągnięcie mistrzostwa w transformacji. Agile Coacha skrzynka z narzędziami, cz. I
Ada Grzenkiewicz

STREFA WYWIADU

- 48** Purpose-Driven PMO – at the Forefront for Organization's Change – interview with Joe Pusz
- 52** Wewnętrzni sabotażyści – co przeszkadza nam w byciu efektywnym i skupionym? – wywiad z z Moniką Sabat

- 56** Sięgnij po telefon! Wyzwania zmiany nawyków komunikacyjnych – wywiad z Krzysztofem Budą

STREFA PMI PC

- 58** Konferencje wracają na południe, czyli powrót PMManii na mapę polskich eventów offline
Mateusz Piątek
- 60** I Uczelniane Igrzyska Zarządzania Projektami – rozwój młodych profesjonalistów z PMI PC
Michalina Kotowicz-Mańko
- 62** Kobięca moc w projektach. Relacja z pierwszej konferencji Women in Project Management
- 64** English Camp – historia subiektywna
Agnieszka Kaczmarek-Kacprzak
- 66** Śledztwo Strefy: Afera w PMI PC Transformation Gate – vol. 2
Marcin Wilczak
- 67** 18. Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter

STREFA STUDENTA

- 68** Jak AI zmieni nasze życie? Krótko o nowoczesnych algorytmach w PM
Aleksandra Jakóbczyk
- 70** Lean Management w polskich przedsiębiorstwach – remedium na nieefektywność produkcyjną?
Aleksandra Szlachcic, Maciej Krahel

STREFA RECENZJI

- 72** Jak uniknąć zniechęcenia i rezygnacji w zespole?
Maria Wilczyńska
- 72** Smacznych obowiązków!
Malwina Szopa
- 73** Metamorfoza lidera
Malwina Szopa
- 73** Rozmowy 1na1 – stracony czas czy skarbnica wiedzy?
Agnieszka Golec

STREFA FELIETONU

- 74** Ucz się na błędach, najlepiej cudzych
Malwina Szopa
- 75** Kontekst i pierwsze zadanie menedżera
Jerzy Stawicki

STREFA NA LUZIE

- 76** Sheet Happens..
Marcin Wilczak
- 78** Rebusy, Koło Fortuny i Konkurs



AltKom Akademia

lider branży szkoleniowej

KIM JESTEŚMY?

Tworzymy standardy edukacji dla biznesu.



Przekazujemy
wiedzę



Rozwijamy
umiejętności



Kształtujemy
postawy

około
40 000

tyłu kursantów
szkolimy
każdego roku

ponad
3 500

szkoleń prze-
prowadzamy
każdego roku

ponad
1 500

szkoleń
znajduje się
w naszym
portfolio

ponad
300

trenerów
w stałej
współpracy

11
vendorów

z obszarów
technologii
i metod
zarządzania

OFERTA SZKOLENIOWA



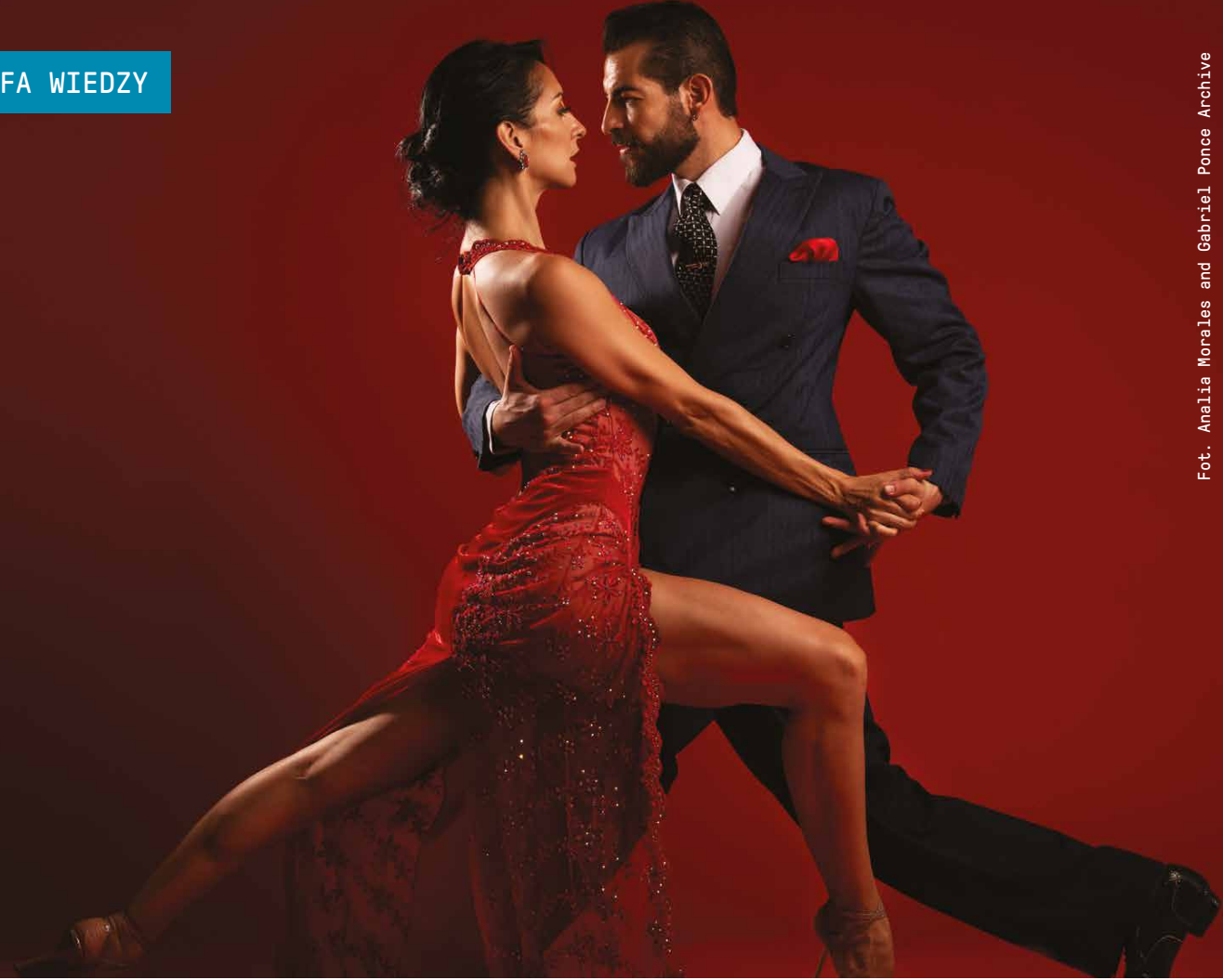
Szkolenia biznesowe

- Kompetencje managerskie
- Rozwój osobisty
- HR, finanse, prawo
- Zarządzanie projektami i procesami
- Sprzedaż, negocjacje, obsługa klienta



Szkolenia IT

- Zarządzanie usługami IT
- Bezpieczeństwo
- Bazy danych
- Chmura
- Data & AI
- Języki i narzędzia programistyczne
- Analiza, projektowanie i architektura IT
- Systemy operacyjne i serwerowe
- Testowanie
- DevOps
- Modern Workplace
- Aplikacje biznesowe
- Aplikacje biurowe



Fot. Analia Morales and Gabriel Ponce Archive



How Can Dance Boost Our Power Skills

Agnieszka Gasperini

The most recent PMI *Pulse of the Profession* research focuses heavily on Power Skills – also known as interpersonal skills or soft skills such as communication, problem-solving and collaborative leadership – are proving essential for project professionals. They are at the heart of leading successful teams, engaging stakeholders, and conquering challenges to the project plan. Technical skills enable project managers to chart the path from the start of a project to close, but power skills are how they bring the entire team along for the journey to execute a common vision.

PMI research results show that organizations that place a higher value on power skills tend to perform significantly better on multiple key

drivers of success such as benefits realization management (BRM) maturity, organizational agility, and project management maturity – indicating that power skills work in concert with technical skills to bring new definition to an organization’s project success.

PMI defines power skills as abilities and behaviors that facilitate working with others and help project professionals to succeed in the workplace. Some individuals and other organizations also refer to them as “soft skills” or “interpersonal skills.” Calling these abilities and behaviors “power skills” signifies the value they bring to project professionals, teams, and organizations.

Organizations are looking for creative ways of learning and developing new skills and strengths for their teams. Let’s see then *how DANCE can help to boost the power skills?*

Dancing stimulates the link between the body and brain. In fact, it provides a full brain and body massage! Signals are relayed from the motor area of the brain to nerves, muscles and joints, and the moving body also sends signals back to different parts of the brain and creates activity both deep down at the core of the nervous system and in the neocortex, the brain’s outer layer.

Communication skills

Dance requires individuals to communicate with each other to create a cohesive perfor-

mance. Dancers must learn to communicate through body language, eye contact, and verbal cues to synchronize their movements. This helps improve communication skills, which is an essential aspect of collaboration.

Dancing changes the way we feel and think and boosts our self-esteem. **We communicate through dance:** just as the way we move is influenced by our emotions so we can recognise a person's emotional state from the way they move their body. What's more, our own subconscious movements are influenced by our hormonal and genetic make-up. So dancing brings together our body, our mind and our hormones – no wonder it is such a powerful activity that can make us feel fabulous.

A huge amount of research has been done on dance in the fields of neuroscience, cognition, biology, medicine, anthropology and evolutionary theory, and the evidence is clear: it shows that the act of dancing brings about specific psychological and physical changes that can play an important role in our lives.

Dance is one of the most powerful **forms of communication** that we have.

So much of what we communicate does not come from the words, but from the body language that accompanies them, which is received at an unconscious level.

Cognitive psychology deals with how humans think, learn, solve problems, use language, perceive the world and remember. Experimental cognitive psychology involves a great deal of laboratory work.

D'Ambrose, the famous American dancer and choreographer said: *"Dance is your pulse, your heartbeat, your breathing. It's the rhythm of your life. It's the expression in time and movement, in happiness, joy, sadness and envy."* Dance is the expression of emotion in movement – which also makes it a communal thing, arguably one of the most socially powerful and communicative activities there

If you want a person to know you better, then one of the first things you should do is go for a walk with them, and walk at their pace. Synchronize your walking speed with theirs, and magic happens. I was astonished when I first discovered that this simple act of synchronization leads people to have more positive feelings towards each other. Moving together in time is a form of non-verbal communication that connects us emotionally. Scientists have found that we trust people more when we move in synchrony, and we

also feel more affinity with them. The saying *"Before you judge a man, walk a mile in his shoes"* means that before you make a judgement about a person you must empathize with them, and understand their experiences, challenges, and ideas. Moving together has been proven to facilitate this process.

The **body is brilliant at communicating emotion** but, other than in a dance class, where do we get the chance to act out with our body what is going on deep in our heart? Most of our lives are spent disconnecting our emotions from our physical expression of them. We feel things, but we cannot express them. Dancing to music is a great way to overcome negative feelings because both the exercise and our emotional responses to the music we're hearing can increase the release of dopamine in different parts of the brain. As dopamine levels go up, we can shake off some of those negative feelings and float into a euphoric state.

Never underestimate the power of the human body to communicate emotions and generate a response in others: we stimulate the brains of those watching us when we move in different ways, and as we change the emotions that underpin our movements, we activate different areas of our observers' brains.

Developing relationships and building trust

In dance, dancers must trust each other to execute their movements and create a seamless performance. This requires trust and vulnerability, which helps build stronger relationships between individuals. This trust can translate into other collaborative settings, as individuals learn to rely on each other to achieve a common goal.

Dancing with other people is great for **developing relationships and building trust** because of the changes it stimulates in our brains. Scientists at Oxford University think that our innate pain-relieving system – otherwise known as the endogenous opioid system – might be working overtime when we dance, and this makes us feel good about the people we are dancing with. The dancing dons at Oxford tested the relationship between dancing, pain and social bonding and found that they were all linked. Hundreds of people were taught some simple dance moves and then split into two groups, the same-dance group and the different-dance group. The former had to perform the same dance moves at the same time as each other

(imagine a group of people all doing the Macarena in perfect unison), while the latter had to do a different set of movements at the same time (imagine three people in a group, one of them doing the Macarena, another person doing the Hokey Cokey, and the third doing the Hustle). Then they measured both groups' pain threshold, by inflating a blood pressure cuff on their arm until the pain became unbearable. Finally, they asked everyone questions about how socially bonded they felt to the people they were dancing with. Here are some of the questions they asked:

- How much do you trust the people you were dancing with?
- How connected do you feel to the people you were dancing with?
- How likeable are the people you were dancing with?
- How similar in personality do you feel to the people you were dancing with?

Dancing together gives us a natural high because it leads to increased activation of our endogenous opioid system. This makes us feel pleasure and it changes the way we feel about the people we are dancing with. We trust our dance partners more, we feel more connected to them, we like them more and we think their personality is more similar to ours. We also feel less of a distance between where we end and they begin.

Problem solving skills

Not all thinking is the same, just as not all movement is the same. I have found that different types of physical movements affect our ability to think and **solve problems** in different ways. There are some problems, for instance, that have just one correct answer, and once you have the answer, that's it: you've arrived at the solution. These are called single-answer problems and they require "convergent" thinking. Then there are problems with potentially hundreds of correct answers. These multiple-answer problems require "divergent" thinking.

How can you support your project team members in resolving problems in more creative way by implementing new ways of working? Working with different teams, I have found how easily people discover new techniques of working together and they like experimenting them. People like self-discovering their individual strengths but also teams self-assess their strengths team portrait.



Self-organizing and self-managing teams have a bigger potential to grow together.

Argentinian tango, unlike many dances, does not have any set step patterns. The dance is completely **improvised**, moment by moment. It relies on the leader communicating their intentions to the follower, and on the follower responding. It's a mistake to think that the follower is passive. All the leader can do is to issue an invitation to the follower. The follower "listens" and moves in response. The leader "hears" and then in turn responds – and so on. Projecting intention is about an intensity, saying: "We're going here". It means focusing your energy and conveying that intention with your whole being. The partnership formed will produce unique results and the quality will depend on the success of the communication.

Emotional intelligence

How do you then build your personal leadership style to be part of more collaborative team? How do you express your perspectives of seeing things with your peers and how do you perceive other perspectives?

That leads us to the question: how empathetic are you? An empathetic person is someone who can place themselves in another's position and has an understanding of their feelings and experiences. **Empathy is a type of emotional intelligence** that is fundamental to human relationships, because it helps us create meaningful connections. It enable us to appreciate a situation from someone else's perspective and understand their discomfort or distress.

When you dance, you generate a conversation through a body beyond words... If I'm experiencing somebody's weight when they're falling backwards, I'm responsible for making sure that they don't fall... When you actually feel a body, a real presence in real time, it affects everything about how you feel about that body – it personalises it. It becomes about the individual and you realise that they are made of the same flesh and blood. It tells you more about your similarities than your differences.

As this example demonstrates, **dance is a great way of improving your emotional intelligence skills**. Studies have shown that people who score higher on tests of emotional intelligence tend to be more successful in life. The great thing is that it is not fixed – you can always work on improving your empathetic skills, and dancing is a great way of doing so.

Collaborative skills

Dance is not only a form of physical activity but also an art form that requires **collaboration** and communication between individuals. Overall, dance can be an effective way to improve collaborative skills, as it requires communication, trust, shared goals, and feedback. These skills are essential in any collaborative setting and can help individuals work together more effectively to achieve common goals. As we have already talked about communication and trust, we should mention about shared goals and feedback.

Shared goals – where dance performances have a shared goal, which is to create a co-

hesive and visually appealing performance. This shared goal requires individuals to work together towards a common objective, which can translate into other collaborative settings.

Feedback – in dance, individuals must give and receive feedback to improve their performance. This feedback is critical to the collaborative process, as it helps individuals learn from their mistakes and improve their performance. This skill can translate into other collaborative settings, as individuals learn to give and receive constructive feedback.

As you can see, you can boost your Power Skills by dancing your preferable style and consciously observe your reactions, emotions and feelings toward other people, your potential team members in your business life. ▲



Agnieszka Gasperini

PMI-ACP, PMP,
Agile Coach ICAgile

Agnieszka is an energetic multi-lingual trainer, coach and consultant with over 20 years' international experience in the project management profession. She is a very creative trainer and consultant who use innovative skills to support clients in designing and delivering leadership skills courses. She has a long experience in working with clients from private, public and academic organisations. Her strong interpersonal and communication skills allow her to build very good relations with clients across all levels and in different languages due to her fluency in English, Spanish, Italian, Polish and conversational German and Russian. Agnieszka has delivered successful programmes across Europe, USA, Latin America and Australia. She is Business Coach (ACC ICF) and author of creative program "Leader TANGO-strengths for Life" www.leadertango.com

Najbliższe terminy warsztatów Prosci® Change Management Certification

on-line/ stacjonarnie	język	termin	lokalizacja
		15-17.06	Warszawa Akademia Leona Koźmińskiego
		27-29.06	Warszawa
		18-20.07	on-line, ZOOM
		22-24.08	on-line, ZOOM
		28-30.08	Warszawa
		26-28.09	Kraków

Instruktorzy



Krzysztof
Ogonowski



Mirek
Dudek



Paweł
Dudek



Sprawdź szczegóły.



Wykorzystaj Prosci ADKAR model w swoim projekcie. Pobierz e-book.

WWW.WHITECOM.COM.PL



WWW.PORTFOLIOEXPERIENCE.PL



SZKOLENIA

wszystkie szkolenia dostępne również w formie online



DORADZTWO



TECHNOLOGIA



AUDYTY



MENTORING



OUTSOURCING
I REKRUTACJE



KONFERENCJA
Portfolio Experience



Najbliższe szkolenia, w tym szkolenia przygotowujące do certyfikacji PMI®

10-11.07.2023 Analiza Biznesowa, Analiza Potrzeb, Analiza Wymagań

17-18.07.2023 Zarządzanie programem projektów

17-19.07.2023 PgMP® Prep - przygotowanie do egzaminu PgMP®

20-21.07.2023 PMO - Project Management Office: rola, zadania, budowa

07-08.09.2023 Hybrydowe zarządzanie projektami **Nowość!!!**

18-19.09.2023 Zarządzanie projektami wg PMBOK® Guide

16.10.2023 Konferencja Portfolio Experience 2023

17.10.2023 Warsztaty Portfolio Experience 2023



Fot. Wlada Karpovich from Pexels



With a Great Lever Comes Great Responsibility

Adam Kowalczyk

The power of project management lies in leveraging asymmetry to achieve desired outcomes. Influential stakeholders, skilled engineers, or access to cutting-edge technology can be powerful levers, but they also come with risks. It's a double-edged sword, with success or failure often hinged on a delicate balance. In this article, we'll explore some approaches to maximizing leverage while maintaining integrity and responsibility.

Escalate like a businessman

Escalate: reach out in the hierarchy
Imagine a project where you need to shoot a man to the moon again. It's not a simply constrained project as it doesn't depend only on a budget or some other finite resource (such as time, energy, or engineering prowess). It's an open secret that Elon Musk is heavily supported by the national space program, not only in terms of budgeting but in the first place, by necessary legislation. Even if you are a titan, you need to position yourself up on giant

shoulders. My former boss coined the term "If you need to shoot someone to the moon, you need to visit the Oval Office first". You need to either develop your own leverage or acquire, borrow, or even steal some. For Musk fulcrum is probably money but I'm pretty sure that his leverage comes from the vast connections and talks with US government authorities.

Escalate: elevate the important

As President Roosevelt noticed "you need to speak softly but carry a big stick" (or lever!). The know-how of doing business (which is also Project Management) is to escalate,

which means to pick up and elevate important issues, so they are seen and eventually are actionable by the key people. PM must have a repertoire of "sticks". Utilizing those sticks, rods, wands, or levers deliberately is the art of escalation.

Escalate: knock at the right door

Usually, when you start a new PM assignment (especially but not only in IT) you should organize all necessary accesses. I was advised once that a smart PM should complete such tedious tasks not within days but within hours. The key to this exercise is to show determi-

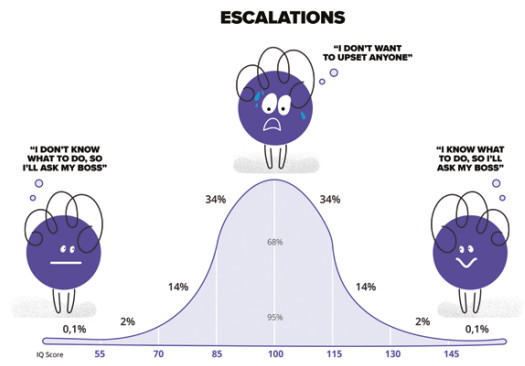


Figure 1. Escalations
Source: Own graphic

nation and “poke” around. The subtle matter is to show respect and maneuver through the peculiarities of the corporate world. It’s like finding your way in a park. Most of the paths are paved but those useful are usually not (but grass is not there anymore). In a more metaphorical sense, you just need to elevate yourself to have a helicopter or “watchtower” mode to observe your surroundings. Action is to poke around – reach out to people who poses relevant knowledge. Life does not operate on a “first in, first out” basis. By escalating you show your determination – “*Valenti non fit iniuria*” (“to the willing, no injury is done”).

Deescalate like a bartender

Fight or flight

Andrzej Sapkowski’s *Witcher* reminds us to carefully pick our battles: “*I realized that I didn’t do any mistakes during the fight, I shouldn’t have fought at all in the first place*”. Sometimes the best approach is to avoid direct confrontation, the way out is to deescalate. This is one of those extraordinary skills of bartenders. Maybe it’s not as common as in Hollywood movies but bartender must have the ability to calm drunk clientele. It’s necessary to be able to comfort troubled people or redirect their attention to avoid bar brawl. The bartender might listen carefully to concerns and acknowledge feelings without becoming defensive or escalating the situation further. They may also utilize empathy to comprehend the patrons’ perspective and offer alternative solutions or compromises that could ease the tension.

Turn off the heater if it’s too hot already

As a project manager, you might have similar challenges, you might notice that some areas of delivery are “heating up”, such as the tense situation with upper management. Escalation

is like using artillery in the battle: you can destroy distant targets, but you are nearly immediately visible and vulnerable to counterattacks. It’s necessary to have self-awareness and know constraints while picking up “levers”. It’s no less important to learn how to deescalate things and how to seek an advantage during de-escalation. The proof of seniority is to reach out (leverage) someone’s power (that’s why we do power vs influence exercise), but also to calm down the situation and allow people “just do their things”. You should carefully pick up your fights and you need to define if you want to fight at all.

Connoisseurship of asymmetry – choose responsibly

Mental & physical throughput

Usage of a lever (advantage) requires noticing an asymmetry and this is seldom a straightforward assignment. Especially if you consider people and their abilities. In an industrial era, it was relatively simple to quantify someone’s throughput. Workers could deliver a certain number of matches; cotton bales or iron hammers every day. Humans have limited physical capabilities, and their differences are not very significant. A blue-collar worker couldn’t generate a dozen times more tangible things than the other person, regardless of how fast or strong they were. It’s quite different in terms of mental capabilities. Nowadays in the information economy knowledge workers’ output difference could be staggering. The case where the programmatic problem hasn’t been solved for few weeks, but then cracked by some other senior fellow within a few hours is common. Knowledge workers are not just mere cogs in a machine. They are great value creators where the value might be changed by an unfair “multiplier”. One software developer can produce 10-30 times more value than another one. But what if those top engineers

could use yet another “unfair” advantage – AI? The disparity becomes even more massive. If you were already 30 times better than newbies, you could be 300 times better now by using AI.

Susceptibility for asymmetry

Your goal is to have a proper susceptibility to spot the asymmetry and eventually to use all available multipliers (e.g., seniority, AI, new technologies). All bonuses are getting multiplied if you use them all at once. Promotions can be stacked and this is so unusual nowadays!

It’s also crucial to notice asymmetry with a negative impact (a tiny bug that stops a big factory, a security vulnerability that damages the credibility of a Software House, etc.). Self-aware PM ought to be a connoisseur of asymmetry, to be able to “smell”, and “taste” end eventually recommend different flavors of it.

Enjoy responsibility and don’t get corrupted

It’s easy to get into manipulation especially while using the advantage of levers or asymmetry. It’s tempting to see exquisite results while projecting power. It’s not hard to get corrupted by the own or borrowed influence. This process of degradation is not easily spotted and seldom has as dire visible consequences as in fantasy books. Gollum from *The Lord of the Rings* saga turns into a caricature of a human being. All thanks to the usage of the [ring of] power for too long. He played with an artifact that was even too powerful and tempting for a wizard (Gandalf), who refused to use it at all. Handling domination tools is proof of maturity and maturity derives from responsibility.

It’s good when power is accompanied by responsibility as it’s serving the right purpose. “*Those who enjoy responsibility usually get it; those who merely like exercising authority usually lose it*” – Malcolm Forbes. 🚀

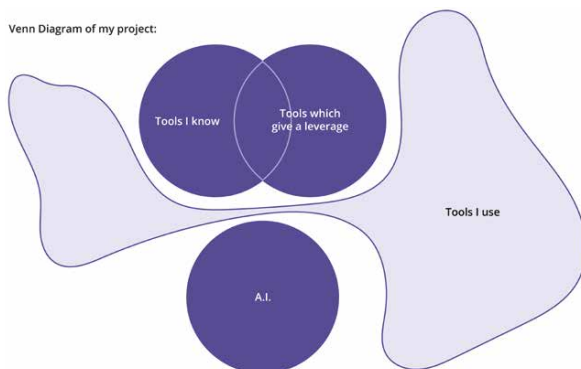


Figure 2. Venn Diagram of my project
Source: Own graphic



Adam Kowalczyk

IT Project Manager who is interested in people and building performing teams. Currently, helps to deliver Big Data services to the most interesting company that he has ever known. In his spare time, he enjoys singing with his three kids and entertaining friends with some edgy humor.



Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym projektu

Remigiusz Orzechowski

Uzasadnienie biznesowe projektu jest jednym z głównych elementów praktycznie wszystkich metod i dobrych praktyk zarządzania projektami, zarówno kaskadowych, jak i zwinnych. W praktyce jednak jest to jedno z trudniejszych pryncypiów do stosowania.

W tym artykule omówię sposób tworzenia i rolę uzasadnienia biznesowego projektu zarówno podczas przygotowywania projektu, jak i w trakcie jego realizacji.

Czym jest uzasadnienie biznesowe projektu?

Co do zasady każdy projekt realizowany przez organizację powinien być uzasadniony biznesowo. Zasadność biznesowa zależy będzie zarówno od efektywności finansowej projektu, jak i od stopnia dopasowania do strategii organizacji.

Może się zdarzyć sytuacja, w której planowany projekt nie zapewnia pozytywnego zwrotu z inwestycji, ale realizuje istotne cele

biznesowe i również możemy uznać go za uzasadniony biznesowo. Natomiast odwrotna sytuacja nie powinna mieć już miejsca – czyli nie będzie zasadny biznesowo projekt, który jest opłacalny finansowo, ale nie jest dopasowany do strategii organizacji. Wówczas bowiem rozpraszalibyśmy nasze siły i środki na poboczną działalność, zaniedbując realizację najważniejszych celów naszej organizacji.

Najczęściej przez uzasadnienie biznesowe projektu rozumie się jego opłacalność biznesową (czyli aspekt finansowy), ale nie zawsze tak musi być. Część projektów jest realizowana nawet jeśli jest nieopłacalna finansowo, czyli zwrot z inwestycji jest negatywny lub w ogóle nie można go policzyć (tylko wydajemy, ale nie zarabiamy). Do takich projektów można zaliczyć projekty regulacyjne – ich realizacja jest konieczna do utrzymania funkcjonowania biznesu, lub do unikania ponoszenia kar. Tutaj też można dyskutować, bo czasami organizacji może bardziej się „opłacać” zapłacić karę, niż dostosowywać się do regulacji (np. kwestia dostosowania posia-

danych rozwiązań IT do zmieniających się przepisów prawa w działalności, która w najbliższym czasie będzie wygaszana).

W jakiej formie przygotować uzasadnienie biznesowe projektu?

Uzasadnienie biznesowe projektu najczęściej ma formę opisową, w której wyjaśnia się, dlaczego projekt jest ważny dla organizacji (w szczególności które cele strategiczne organizacji wspiera) i w konsekwencji dlaczego powinien być realizowany. Taka forma jest bardzo często stosowana, ale jednocześnie jest ona niewystarczająca do właściwej oceny projektu zarówno przy jego zatwierdzeniu do realizacji, jak i w trakcie monitorowania projektów już realizowanych.

Oprócz formy opisowej uzasadnienie biznesowe powinno obejmować:

- zestawienie przepływów finansowych w projekcie,

- wskaźnik finansowy, pozwalający zmierzyć zwrot z inwestycji.

Zestawienie przepływów finansowych w projekcie obejmuje wyptywy i wpływy gotówki w czasie wraz z bilansem całego projektu.

Wyptywy gotówki obejmują wydatki, jakie będziemy ponosić w projekcie (np. zakup infrastruktury, aplikacji, usług zewnętrznych) oraz negatywne efekty poprojektowe na określony przez organizację okres (np. koszty utrzymania wdrożonego rozwiązania przez okres 3 lat). Czasami w wyptywach gotówki uwzględnia się także koszty wewnętrzne, do których mogą należeć koszty pracy naszych pracowników zaangażowanych w projekt lub koszty usług świadczonych przez inne części naszej organizacji (np. koszty utrzymania infrastruktury wykorzystywanej do rozwoju i testowania oprogramowania w trakcie projektu).

Wpływy gotówki to planowane przychody lub oszczędności, które zostaną osiągnięte dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu produktów projektu. Takie wpływy najczęściej pojawiają się po projekcie, choć czasami także w trakcie jego realizacji (np. w projekcie realizowanym dla klienta zewnętrznego, który płaci na bieżąco za produkty dostarczone w projekcie).

Bilans projektu pozwala z kolei zrozumieć saldo przepływów pieniężnych w czasie, uwzględniając wyptywy i wpływy gotówki w poszczególnych okresach (lata, kwartały, miesiące).

Dane dotyczące przepływów pieniężnych w projekcie postują finalnie do wyliczenia wskaźnika finansowego, który uwzględni zarówno te przepływy, jak i koszt kapitału wykorzystywany do finansowania projektu. Jednym z najczęściej wykorzystywanych wskaźników do oceny zwrotu z inwestycji

w projektach jest NPV (Net Present Value). Wartość dodatnia NPV oznaczać będzie, że projekt jest finansowo opłacalny (im większa jego wartość, tym projekt odznacza się większym zwrotem z inwestycji), a wartość ujemna oznacza, że projekt jest nieopłacalny finansowo.

Do czego jest wykorzystywane uzasadnienie biznesowe?

Uzasadnienie biznesowe jest najczęściej wykorzystywane podczas przygotowania i zatwierdzania projektu do realizacji. Jego rola jest jednak bardzo ważna (i często niedoceniana) także w trakcie realizacji projektu.

W ramach przygotowania projektu gromadzone są w szczególności dane pozwalające opracować uzasadnienie biznesowe projektu. Tak jak wspominałem wyżej, jest to zarówno część opisowa, jak i liczbowa związana z przepływami finansowymi i zwrotem z inwestycji.

Na Rys. 1 zaprezentowano przykładowy bilans projektu, którego realizacja jeszcze się nie rozpoczęła.

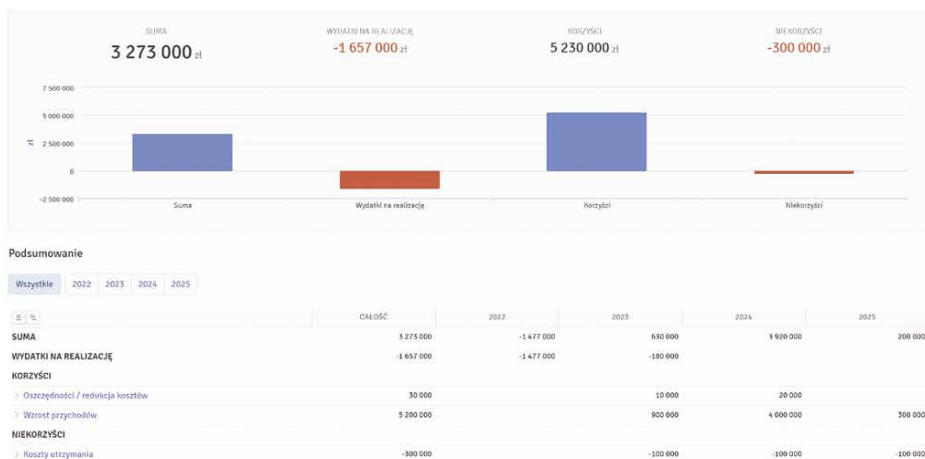
Wartość NPV w tym projekcie wynosi 2 544 591,86 zł, więc przy założeniu, iż ten projekt jest także dopasowany do strategii organizacji, może on uzyskać pozytywną decyzję o realizacji. Napisałem może, a nie uzyska, ponieważ przed finalnym zatwierdzeniem projektów do realizacji często jest przeprowadzane bilansowanie portfela projektów, w ramach którego z projektów zasadnych biznesowo wybierane są te, które jednocześnie są możliwe do realizacji uwzględniając dostępne zasoby finansowe i ludzkie, ale to już temat na oddzielny artykuł.

Rola uzasadnienia biznesowego nie kończy się w momencie zatwierdzenia projektu do realizacji. Bardzo ważne jest również monitorowanie zasadności biznesowej projektu także w trakcie jego realizacji, aby mieć pewność, że nie tylko nowe, ale także realizowane projekty są cały czas zasadne.

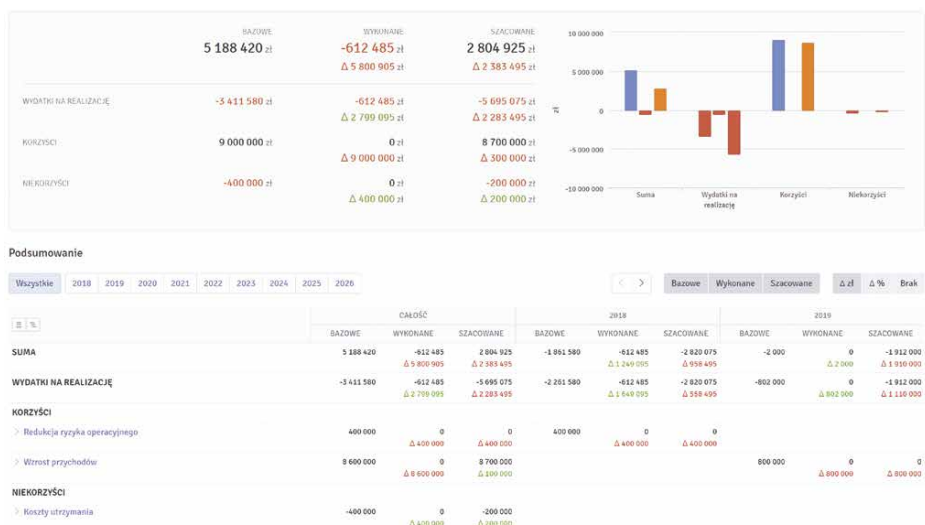
Na Rys. 2 zaprezentowano przykładowy bilans projektu będącego w realizacji.

W trakcie realizacji projektu możemy monitorować odchylenia od planu bazowego uwzględniając wartości wykonane i szacowane. Dotyczy to zarówno wydatków na realizację projektu, jak i korzyści oraz niekorzyści, których się spodziewamy w wyniku realizacji projektu.

Monitorowanie uzasadnienia biznesowego projektu w trakcie realizacji będzie obejmo-



Rys. 1. Bilans projektu w przygotowaniu
Źródło: oprogramowanie Hadrone PPM (www.hadrone.com)



Rys. 2. Bilans projektu w realizacji
Źródło: oprogramowanie Hadrone PPM (www.hadrone.com)

wać nie tylko odchylenia od planów w zakresie wydatków, na czym najczęściej się koncentrujemy – wydamy więcej lub mniej. Bardzo ważne jest również monitorowanie efektów projektów, ponieważ projekt może stracić swoją zasadność także wówczas, gdy będzie realizowany w budżecie, ale otoczenie mogło wpłynąć negatywnie na możliwość osiągnięcia oczekiwanych korzyści (np. konkurencja wcześniej wprowadziła podobny produkt), lub na możliwość dotrzymania oczekiwanych niekorzyści (np. istotny wzrost kosztów utrzymania budowanego rozwiązania).

Dodatkowo, jeśli stosujemy wskaźniki do oceny zwrotu z inwestycji (np. NPV), bardzo ważne będą nie tylko wartości przepływów pieniężnych, ale także ich rozłożenie w czasie. NPV może okazać się negatywne także w sytuacji, gdy wartości wydatków i efektów się nie zmieniają, ale na przykład ze względu na wydłużenie realizacji projektu efekty osiągniemy z opóźnieniem.

Z perspektywy organizacji bardzo ważne jest, abyśmy mieli dostępne takie informacje na bieżąco, aby móc podejmować decyzje dotyczące w szczególności kontynuacji realizacji określonych projektów, bazując na bieżącym uzasadnieniu biznesowym projektów.

Zarządzanie zmianą w uzasadnieniu biznesowym projektu

Uzasadnienie biznesowe projektu, zarówno jego część opisowa, jak i przepływy pieniężne, podlega procesowi zarządzania zmianą w planie bazowym projektu. Ze względu na fundamentalne znaczenie uzasadnienia biznesowego kierownik projektu nie może go zmieniać samodzielnie, lecz zawsze powinien uzyskiwać na to zgodę.

Dodatkowo, przed zatwierdzeniem zmiany w uzasadnieniu biznesowym dla projektu w realizacji, wymagana jest weryfikacja bieżącego uzasadnienia w formie liczbowej. Może się bowiem okazać, że bilans projektu lub wartość NPV są już negatywne i dalsze zwiększanie budżetu lub przesuwanie osiągnięcia efektów w czasie nie powinno być już akceptowalne.

Wsparcie systemowe dla zarządzania uzasadnieniem biznesowym projektu

Systemy do zarządzania projektami i portfelem projektów (takie jak Hadrone PPM) umożliwiają automatyzację wyliczania uza-

sadnienia biznesowego projektu, w poniższym zakresie:

- automatyczne przeliczanie wykorzystania kompetencji (zasobów) na wydatki w projekcie,
- automatyczne prognozowanie wystąpienia wydatków i efektów po przesunięciach w harmonogramach projektów,
- automatyczne wyliczanie bilansu projektu (bazowego, wykonanego i szacowanego),
- automatyczne wyliczanie bazowych i szacowanych wartości wskaźników finansowych (np. NPV) wraz z ich monitorowaniem na poziomie projektu i całego portfela projektów.

W konsekwencji zmniejsza się pracochłonność przygotowania i aktualizacji projektu dla kierownika projektu, a organizacja otrzymuje wiarygodne dane na bieżąco, pozwalające na podejmowanie odpowiednich decyzji.

Podsumowanie

Zarządzanie uzasadnieniem biznesowym projektu dotyczy nie tylko fazy przygotowania projektu. Oczywiście bardzo ważne jest, żeby organizacje wybierały do realizacji tylko te projekty, które są uzasadnione biznesowo. Nie mniej ważne jest jednak, aby organizacje ciągle realizowały projekty, które są zasadne. A właśnie zapewnienie ciągłości uzasadnienia biznesowego dla projektów w realizacji stanowi najczęściej największe wyzwanie dla organizacji.

Oprócz pracy nad doskonaleniem procesów w organizacji warto wybrać właściwe narzędzie informatyczne, które będzie wspierać kierownika projektu w wyliczaniu uzasadnienia biznesowego projektu i da organizacji pewność, że te dane są poprawnie wyliczone i aktualizowane na bieżąco, po każdej zmianie w projekcie. ▲



Fot. - stock.adobe.com



Remigiusz Orzechowski

Prezes Zarządu Hadrone Sp. z o.o., Adiunkt w Instytucie Zarządzania Wartości w SGH w Warszawie. Specjalizuje się we wdrażaniu rozwiązań do zarządzania portfelem projektów i projektami oraz kosztami usług, a także projektowaniu i przeprowadzaniu transformacji organizacji IT. Architekt biznesowy oprogramowania Hadrone PPM – wiodącego polskiego rozwiązania do zarządzania portfelem projektów i projektami.

Portfolio Experience 2023

The PMO of Tomorrow

- ✓ Usługi i kompetencje przyszłości
- ✓ Hybrydowe zarządzanie projektami
- ✓ Wpływ sztucznej inteligencji (AI) i nowych technologii
- ✓ Zarządzanie korzyściami i zasadnością biznesową



 Portfolio
EXPERIENCE
Warsaw 2023

16-17 October 2023
Hotel Mercure Warszawa Centrum

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

Organizator:



Współorganizator:



www.portfolioexperience.pl

Sustainable Project Manager: a Business Partner?

Artur Kasza

As sustainability becomes a necessity for humanity at large and for business in particular, it poses tremendous opportunities and challenges for the project management community. How can project managers embrace these challenges and opportunities?

Sustainability has become a matter of compliance and of purpose. Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure has been of interest for quite a while for investors, and now it has become a legal requirement in several legal systems, including the European Union and the United States. It concerns thousands of organisations. Environmental impacts and interactions are generated within all functions of an organisation: operations, supporting activities and projects. Sustainability may eventually become a key factor of competitiveness and market success. Projects, as vehicles of change, can carry sustainability in organisations. So far however, many organisations see sustainability as a burden, a requirement, a matter of compliance. Can projects, and project managers, change that? What challenges and opportunities are there for PMs?

I. The triple constraint

To set the stage, let us go back briefly to a corner stone of project management. An early bit of knowledge that any aspiring project manager learns during an introductory training is a set of project parameters, often presented as a triple constraint. Shown as a triangle, it originally featured scope, time and cost. A fourth parameter, quality, appeared further down, often placed in the middle of the triangle. This understanding

is most commonly associated with PMI school of project management and it has become essential knowledge of project management. However, other schools of project management have never worked with just four project parameters. PRINCE2® since early on added two more: risks and benefits. Both main schools recognise also the importance of project environment. PRINCE2 puts it in its model of four integrated elements. But it seems to take a rather narrow view, with two components of that environment:

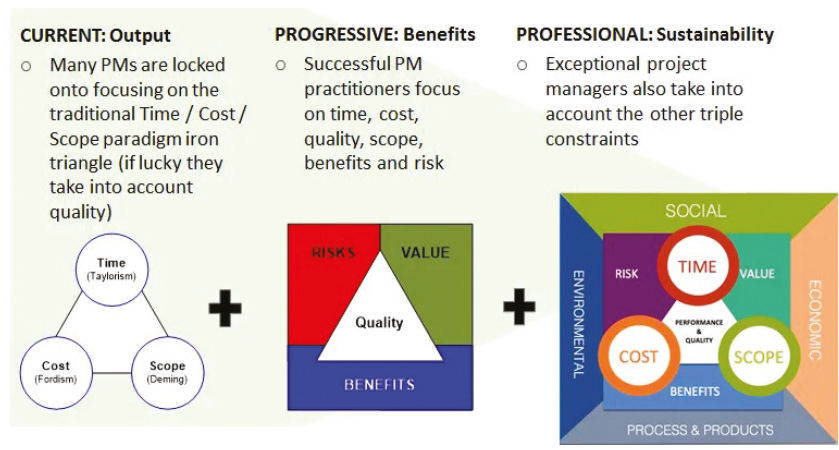


Figure 1. Evolution of the project management profession
Copyright © Peter Milsom & GPM Global 2012+

programmes and portfolios as well as the client-supplier relationships. Project environment is strongly featured in the 7th edition of the *PMBOK® Guide*, but there again it is presented as a source of constraints. Both main schools seem to fall into project-centric perspectives of project environment.

II. The matter of project environment

A different perspective is put forward by sustainable project management. In this perspective a project lives in its environment, there are mutual impacts and interactions between the two, the environment generates constraints, risks and opportunities for the project and projects have possibly positive and negative impacts on its environment. But to grasp such multidirectional interactions, a far deeper analysis is necessary, with more appropriate tools and techniques than what is offered by the main schools of project management.

Green Project Management (GPM Global) offers a P5 Ontology, a matrix bringing our attention to many if not all aspects of project environment, grouped into clear categories: Product, Process, People, Planet, Profit. The impact map is quite detailed, focusing on the sustainability aspects in the product design, production process, social issues including ethical behaviour in the supply chain, impact on air, water and soil, etc. The economic profitability is still in the picture but in balance with the other aspects.

III. The expanding role of the Project Manger

What are the implications for the project manager? First and foremost, it is a significantly broadened perspective. Project managers are called to go far beyond the classical golden triangle of project management, even in its PRINCE2 version. Adding risk and benefits to the project parameters was a step in the right direction, because the risks appear in the project internal and external environment, and (dis)benefits may be economic, social and environmental. PRINCE2 has a strongly financial bias, there isn't an environment management approach in PRINCE2 and an environment register coming with it.

To support sustainability, project managers need to develop that kind of approach with proper tools and techniques. This admittedly generates a significant learning challenge for

the PM community. There is a reward to be gained however, moving from the position of a project administrator working on behalf of the organisation and the sponsor to a more complete and fulfilling role of a project leader, equipped with invaluable knowledge needed to navigate the extremely complex environment of any project, and so protect the project interests and organisation reputation to the highest possible degree. Peter Milsom, former President of Green Project Management Global illustrated this with an interesting image (Figure 2a & 2b).

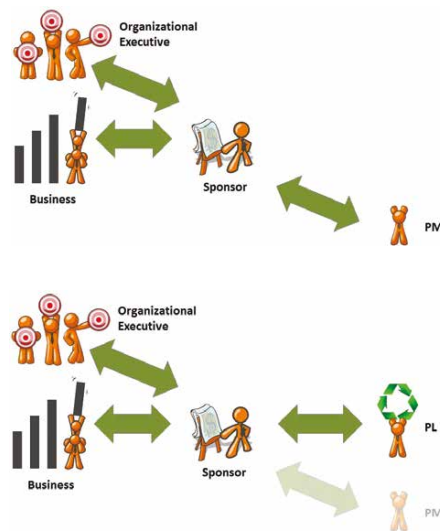


Figure 2a & 2b. From hierarchical to partnership-based project governance
Copyright © Peter Milsom & GPM Global
2012+

This should help the project manager to reposition him- or herself. Both main schools put forward an understanding of project governance, which is essentially hierarchical. The project manager reports to the Sponsor or the Executive, with PRINCE2 proposing an interesting tool of management by exception (an exception being a breach of pre-defined tolerances). On top of the hierarchy, we find the investor, and at the lowest level we find the teams with their team managers. The model is in any case hierarchical, leaving rather limited prerogatives for the project managers.

Strong footing in the project environment, with in-depth knowledge of all interactions and the mastery of tools and techniques may reposition the project manager as a business partner who is able to secure vital interest of the organisation, through project activities well beyond the sheer project effectiveness.

IV. PMO as sustainability centre of excellence

If the project managers are holders of the knowledge necessary to interact properly with the project environment, then the project management offices can be the repositories of that knowledge. By developing the sustainability tools, including document templates (Sustainability Management Plan or Approach), techniques for stakeholder engagement (specific facilitated workshops), registers and information management systems, the PMOs may take the new role of sustainability centre of excellence, and help the project management community to integrate sustainability throughout all projects, programmes, portfolios, and also help respond to other necessities such as ESG reporting.

V. From compliance to purpose

Organisational sustainability must stop being seen only as a burden and a requirement and thus reduced to its necessary minimum. Project managers can contribute to that by first accumulating the knowledge, perspectives, tools and techniques necessary to interact with the environment, then by applying it to project challenges and by building organisational frameworks and infrastructures supporting that. This may lead in turn to a switch, where sustainability stops be the matter of compliance and becomes the matter of organisational purpose, as true value will be generated not just where the product has been delivered but in the entire project ecosystem. ▲



Artur Kasza

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



Fot. stock.adobe.com



Feedforward i moc historii

Małgorzata Kusyk

Większość z Was pewnie spotkała się i stosowała *feedback*, czyli informację zwrotną na temat tego co wydarzyło się w przeszłości z zamiarem poprawy w przyszłości. Natomiast *feedforward* może być dla nas terminem nowym. Zamiast skupiać dyskusję na działaniach z przeszłości, podjęcie to jest bardziej zorientowane na przyszłości. Na podstawie idei, że łatwiej pokazać, jak coś zrobić lepiej niż udowodnić, że nie masz racji, prof. Marshall stworzył koncepcję *feedforward*.

Korzyści z zastosowania *feedforward* można podsumować następująco:

- jest zorientowany na przyszłość,
- nie osądza,
- wzmacnia pozytywne relacje interpersonalne między pracownikami,
- może pomóc w przełamywaniu barier i szybszym osiągnięciu postępów,
- może pomóc odkryć liderów w zespole,
- koncentruje się na rozwoju lepszej przyszłości.

W tym artykule chciałabym podzielić się praktycznym zastosowaniem *feedforward* z wykorzystaniem historii. Technikę tę możesz wykorzystać zarówno w pracy projektowej, jak i w życiu prywatnym.

Po jednej z sesji *feedforward*owych przyszła mi do głowy refleksja, że historie bardziej trafiają do serc i umysłów niż porady. W dalszej części artykułu zachęczę Was do włączenia *storytellingu* do codziennej pracy projektowej. Podzielę się też swoim przykładem.

Opowiadanie historii to coś, co czyni nas ludźmi. Historie są częścią naszego życia – kształtują sposób, w jaki się zachowujemy. W związku z tym mogą być czynnikiem zarówno wspomagającym, jak i hamującym zmiany. Historie, które sobie opowiadamy, świadome i nieświadome, kształtują nasze poczucie tego, kim jesteśmy, nasze wartości i przekonania oraz wpływają na nasze zachowania. Historie, którymi dzielimy się z innymi, pozwalają nam współistnieć w harmonii (lub

dysharmonii), tęczyć się w zespoły dla wspólnych celów, świętować triumfy i oplakiwać straty.

Historia musi być twoją historią – ma być autentyczna i spójna. Może być oparta zarówno na prawdziwych jak i nieprawdziwych wydarzeniach. Może być więc metaforyczna, aby przekazać głębsze, inspirujące znaczenie. Ważne, aby miała jakiś cel.¹

Idea komunikowania się poprzez historie chodziła mi po głowie od kilku lat. Szukałam inspiracji w dostępnych bajkach, książkach Przemka Staronia oraz na profilu facebookowym Zapiski Wiedźmy. Jednak długo nie mogłam odnaleźć swojego stylu, aż pojawił się w naszym życiu Tobi – pies ze schroniska, który nie miał praktycznie żadnych szans na adopcję.

Tak powstał fanpage Stawiamy Świat na łapy – lekcje przywództwa, czyli czego możemy nauczyć się od zwierząt? Inspiracją dla nazwy była Ewa Zgrabczyńska, dyrektorka poznańskiego ZOO i jej misja walki o prawa

Instrukcja dla proszącego o feedforward

Krok 1: Opisz sytuację oraz efekt docelowy jaki chcesz osiągnąć (5 minut)

Krok 2: Odpowiedz na pytania doprecyzowujące z grupy (5-10 minut)

Krok 3: Wysłuchaj doświadczeń i przemyśleń uczestników (20-40 minut)

Krok 4: Podsumuj krótko co dla siebie bierzesz z sesji (3 minuty)

Instrukcja dla udzielających feedforward

Krok 1: Uważnie wysłuchaj prosby i pomyśl, jaką sugestie mógłbyś podarować proszącemu

Krok 2: Zadaj pytania doprecyzowujące. Ważne, aby nie sugerowały one rozwiązań

Krok 3: Przedstaw sugestie:
- Używając komunikatu JA: mnie/mojemu znajomemu pomogło...
- Opowiedz historię: prawdziwą lub metaforyczną. Unikaj takich słów jak musisz, powinienes, należy, najlepsze rozwiązanie to... itp.

Rys. 1. Kroki techniki feedforward
Źródło: na podstawie materiałów Akademii Psychologii Przywództwa

Osób Zwierzęcych. Jest ona także metaforyczna – uważam, że jako ludzkość pogubiiliśmy się i jakbyśmy stali na głowie. Pomysł ten spełnia też dwa warunki innowacyjności, którymi podzielił się dr Ryszard Praszkić podczas jednego z wykładów. Są to dystans (perspektywa psa) oraz radość. Oglądanie filmów i zdjęć bawiących się psów czy kotów wywołuje w nas pozytywne emocje, takie jak

radość, uśmiech i dobry nastrój. Te emocje mogą wpłynąć na naszą motywację i chęć do podejmowania działań. Oglądanie zwierząt w akcji może również mieć pozytywny wpływ na nasze funkcje poznawcze, takie jak koncentracja i uwaga, co z kolei wpływa na efektywność.

Na efekty długiego nie trzeba było czekać. Fanpage, który na razie ma niewielu obserwatorów, zyskuje na popularności z tygodnia na tydzień, a lekcje Tobiego docierają do setek tysięcy osób. Każda z rolek Tobiego ma przynajmniej kilka tysięcy wyświetleń, co stanowi kilkadziesiąt razy więcej niż nasze posty i filmy *stricte* biznesowe. Dodatkowo, otrzymujemy pozytywne opinie, co motywuje nas do kontynuowania. Poniżej jedna z lekcji Tobiego.

#Z pamiętnika Tobiego

#lekcja 7

Dawno mnie nie tu nie było. Wszyscy zaganieni, a tyle ważnych spraw się zdarzyło.

Dzisiaj będzie o ocenianiu i etykietowaniu. Nie żeby było to coś co znam, wręcz przeciwnie, Osoby Zwierzęce w przeciwieństwie do LUDZI, nie posiadają tej zdolności, a właściwie przydatności.

W schronisku byłem INNY – dostałem etykietę DZIKIEGO i AGRESYWNEGO. Dzięki czemu miałem prawie 100% szansę pozostać w schroniskowym kojcu do końca swoich dni.

INNA była też moja koleżanka Muszka, która wróciła z adopcji, bo ze strachu pod siebie sikała. Ostatnio słyszałem jak Perta na

głos Christoferowi czytała, że „wadą chtopca, który został zamordowany było to, że był za bardzo wrażliwy... Drugi nie wytrzymał piekła jakie zgotowali mu LUDZIE...”

Zauważyłem też, że LUDZIE nie tylko oceniają, ale się naśmiewają. Takie różne etykiety INNYM przyklejają: gruby, chudy, wrażliwy, niepełnosprawny, chory psychicznie, ma kolorowe włosy, ubiera się inaczej, inaczej lub za często się uśmiecha, inaczej mówi, myśli... I to wszystko przez przyzmat jakiejś narzuconej „normalności”. W mojej psiej głowie zrozumienie tych reguł się nie mieści.

Wczoraj Szlachetny poskarżył się, że się z niego śmieją. Perta rzuciła przez ramię, że z niej też się wyśmiewają. A następnie wyjaśniła, że LUDZIE jak nie czują się wystarczająco wartościowi, to INNYM umniejszają, żeby na chwilę poczuć się lepiej. Hmm, nie ogarniam tej ludzkiej skłonności.

I tak sobie myślę, że wszystkim nam żyłoby się lepiej, gdyby LUDZIE z różnorodności czerpali zamiast się wyśmiewali. Wasz Tobi. ▲

1. Na podstawie artykułu Mike'a Rawlinsa: <https://agilepmo.pl/once-upon-a-time-the-transformational-power-of-stories/>



Fot. Grzegorz Kusyk



Fot. Grzegorz Kusyk



Małgorzata Kusyk

Pasjonatka zarządzania projektami z ponad 20-letnim doświadczeniem w globalnych projektach i programach w różnych sektorach i branżach. Ambasadorka zwinności i turkusku, mentorka, trenerka biznesu i społeczniczka. Specjalizuje się w transzycjach 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. Wyróżniona tytułem „Strong Women in IT 2019” oraz „Strong Women in IT 2021 – Global Edition”.

„Suchy komunikat” czy „bicie piany”? Co jest gorszym pomysłem w komunikowaniu projektów?

Krzysztof Ogonowski

George Bernard Shaw powiedział kiedyś: „największą iluzją na temat komunikacji jest to, że miała miejsce”. Odnosząc to do moich doświadczeń i obserwacji na temat komunikacji we wdrażaniu zmian w kilkuset organizacjach w ciągu ostatnich 20 lat – całkowicie podpisuję się pod tym stwierdzeniem. Oczywiście doświadczenia te są subiektywne, bardzo wycinkowe i mocno ograniczone. Tak, jak ograniczona może być perspektywa jednego tylko, nawet w miarę pracowitego i aktywnego zawodowo człowieka. Na szczęście mogą podeprzeć się tutaj znacznie bogatszą bazą doświadczeń – badaniami Najlepszych Praktyk w Zarządzaniu Zmianą Prosci (Prosci Best Practice in Change Management). A ponieważ 31 maja oficjalnie opublikowane zostały wyniki kolejnej, 12. już edycji tych badań, pojawił się bardzo świeży materiał do refleksji.

I ta refleksja nie napawa wcale optymizmem. Albo może inaczej: napawa, bo pokazuje duży potencjał do poprawy. Faktycznie – takie ujęcie tematu brzmi znacznie lepiej.

Zacznijmy od definicji wg internetowego słownika języka polskiego PWN: „komunikacja, to przekazywanie i odbieranie informacji w bezpośrednim kontakcie z drugą osobą”. Przyjrzymy się temu zjawisku z perspektywy biznesowej.

O co chodzi w komunikacji w projektach?

Wyobraźmy sobie sytuację, w której firma dokonuje połączenia lub przejęcia innej firmy, albo wdraża nowy model biznesowy, czy też duże cyfrowe projekty (np. system ERP albo CRM). Albo optymalizuje procesy, dokonuje reorganizacji, wdraża nową politykę zarządzania projektami, czy też projekty w obszarze HR, kultury organizacyjnej albo dostosowania firmy do wymogów prawa. Wszystkie te są z reguły nie tylko merytorycznie dość złożone, ale także oznaczają znaczące zmiany dla pracowników. Żeby je skutecznie realizować oczywiście trzeba się sprawnie komunikować. Jest to więc każda interakcja co najmniej dwóch osób, zarówno zaplanowana jak i spontaniczna, służąca wymianę informacji po to, aby podjąć decyzję lub działania, na których nam zależy. Powinien to być proces dwustronny, z aktywnym udziałem nadawcy i odbiorcy. Oraz z możliwością udzielenia informacji zwrotnej. **Wtedy możemy uznać, że komunikacja ma miejsce.**

Sam koncept komunikacji w projekcie wydaje się więc prosty i oczywisty.

Co zatem nam umyka?

Właśnie z tej perspektywy bardzo często można powiedzieć, że komunikacja w projek-

tach po prostu nie do końca „się dzieje”. Bywa jednostronna, fragmentaryczna, niedostosowana do odbiorców i nie przynosi zakładanych efektów. Aby się temu lepiej przyjrzeć, doprecyzujmy, że chodzi tutaj o dwa główne rodzaje komunikacji:

1. **Komunikację projektową**, dotyczącą merytorycznych aspektów wdrażanych rozwiązań.
2. **Komunikację zmiany**, czyli adresowanie wszystkich tych wątków, które są potrzebne, żeby pracownicy zaakceptowali, przyswoili i stosowali nowe sposoby pracy.

Nie da się oczywiście tych dwóch rodzajów komunikacji rozdzielić – ale warto podkreślić różnice między nimi. Bo w projekcie, który niesie zmiany dla pracowników potrzebne są oba. Oto 6 praktycznych aspektów, na które chciałbym zwrócić szczególną uwagę.

1. Kto jest grupą docelową?

Grupa docelowa dla komunikacji projektowej, to przede wszystkim decydenci i wykonawcy w strukturach projektowych: sponsorzy, komitet sterujący, zespół projektowy, etc.

W przypadku komunikacji zmiany jest ona znacząco szersza. Są to wszyscy pracownicy i menedżerowie, na których wpywa zmiana. Jeżeli na przykład nad wdrożeniem systemu ERP pracuje w organizacji 30 osób, a organizacja liczy 1000 pracowników i wszyscy są dotknięci efektami wdrożenia ERP, to wówczas grupa docelowa

do komunikacji zmiany to jest właśnie te 1000 osób. Czyli różnica jest bardzo znacząca. A poza tym poziom emocji w odbiorze komunikatów jest zupełnie różny pomiędzy tymi, którzy zmianę tworzą i tymi, którzy są poddani jej efektom.

2. Jakie są kluczowe przekazy?

W przypadku projektu interesariusze potrzebują wiedzieć, kiedy, co i w jaki sposób należy zrobić, jaki jest status zadań, etc.

W obu przypadkach potrzebne są „szczegóły” – jednak szczegóły istotne z punktu widzenia projektu często po prostu nie interesują pracowników. Najważniejsze są dla nich powody zmiany: dlaczego to robimy, dlaczego teraz, w taki sposób? co będzie, gdy tego nie zrobimy? A także wpływ zmiany na nich – jak to mówią Anglosasi: *What’s In It for Me?*

Mamy więc kolejną bardzo wyraźną różnicę.

3. Kto powinien być nadawcą komunikacji?

Jeżeli chodzi o komunikację projektową, to głównie jest to kierownik projektu, czasem sponsor lub inne osoby, które oni do tego wyznaczają.

O zmianie natomiast powinny do pracowników mówić te osoby, które mają w organizacji władzę i autorytet. Czyli top management, menedżerowie średnich szczebli i bezpośredni przełożeni pracowników. Te osoby na co dzień nie zajmują się komunikacją w projekcie, ale są dla pracowników ważne. Na przykład od Sponsorów zmiany oczekuje się przekazu biznesowego (powody zmiany). Od bezpośrednich przełożonych zaś oczekuje się przekazu bezpośredniego dotyczącego wpływu zmiany pracowników. Nie trzeba nikogo przekonywać, że kierownik projektu czy nawet ekspert komunikacji nie są dla pracowników takim autorytetem jak ich bezpośredni przełożeni oraz „szefowie ich szefów”. I że zaangażowanie do komunikacji szerokiego grona menedżerów (czasem co najmniej kilkudziesięciu lub kilkuset) jest o wiele bardziej

złożone, niż zaangażowanie przedstawiciela zespołu projektowego.

4. Optymalne kanały i formy przekazu

W projekcie oczywiście powinno być ona precyzyjna, bazująca na faktach, na liczbach, pisemna. Nie wyklucza to spotkań, które są normalnym elementem pracy projektowej – ale komunikacja projektowa potrzebuje być bardzo precyzyjna i konkretna.

W sytuacji zmiany potrzebujemy oddziaływać na percepcję ludzi. Na to, jak oni zobaczą siebie w nowej rzeczywistości, jak potrafią się w niej odnaleźć. Jest to często **opowiadanie o rzeczach, w które trzeba uwierzyć, żeby się wydarzyły**. Istotny jest tutaj zatem *storytelling*, eventy angażujące pracowników, i to w formule „twarzą w twarz”. A przynajmniej tak powinno być, to właśnie wskazują badania.

Różnice między dobrą komunikacją projektową a tą w sytuacji zmiany wydają się więc w tym aspekcie ewidentne.

5. Co chcemy osiągnąć poprzez komunikację?

W projekcie, upraszczając jak się da, można powiedzieć, że chodzi o **poinformowanie**, aby interesariusze podjęli odpowiednie decyzje i działania.

W zmianie natomiast chodzi o to, aby **mobilizować i angażować** do działania, aby ludzie przyswoili i stosowali nowe rozwiązania. Zapewne można łatwo wyczuć różnicę pomiędzy komunikacją, która ma nas poinformować, a tym, co ma nas zmobilizować, zachęcić, zaciekać i sprawić, że będziemy chcieli wykonać ekstra wysiłek. Nie przypominam sobie, żeby nawet bardzo kwieciste i płomienne maile porwały i inspirowały duże zespoły ludzi do wielkich zmian.

6. Dlaczego wolimy wierzyć plotkom, czyli kiedy dzieje się komunikacja?

Komunikacja projektowa z reguły wydarza się w sytuacjach odpowiednio zaprogramowanych,

przygotowanych. Na przykład po spotkaniach zespołu projektowego, komitetu sterującego czy po jakich istotnych wydarzeniach w projekcie. Jest ona z reguły odpowiednio przygotowana – a przynajmniej powinna.

Komunikacja zmiany dzieje się właściwie przez cały czas. Jak mówią klasyki komunikacji, **wszystko komunikuje**. Zarówno w sytuacjach oficjalnych, formalnych, projektowych, jak i w sytuacjach spontanicznych, niezaplanowanych, nieformalnych, także przy kawie i na korytarzu. Ludzie zastanawiają się nie tylko nad tym, co zostało powiedziane, ale również nad tym, czego nie usłyszeli. Dopowiadają sobie brakujące elementy. Zapewne nie raz poznaliśmy się plotki – nawet bardzo odrealnione i bezpodstawne i niepotwierdzone informacje potrafią długo „krążyć” po organizacji.

Wszystkie opisane zjawiska powodują, że warto patrzeć na komunikację w projekcie przez te dwa pryzmaty: samej merytoryki i zmiany. Właśnie z uwagi na wskazane różnice – które powodują, że również zestaw umiejętności niezbędnych do dobrego prowadzenia komunikacji projektowej i komunikacji zmiany jest czasem bardzo różny. Jeśli jako kierownik projektu to dostrzeżemy i odpowiednio tym zarządzimy, wówczas z dużym prawdopodobieństwem nasza komunikacja trafi w potrzeby wszystkich interesariuszy. Zarówno tych, którzy tworzą nowe rozwiązania, jak i tych, którzy będą je „na sobie” wdrażać. I wówczas dylemat: czy gorszy jest „suchy komunikat” czy „bicie piany” będzie nam zupełnie obcy. ▲



Krzysztof Ogonowski

Prezes Silfra Consulting, BPI Group. Ekspert w zakresie zarządzania zmianą i projektami. Ma 20 lat doświadczenia we wdrażaniu zmian organizacyjnych, procesowych, digitalizacyjnych, oraz transformacji biznesowej w największych firmach w Polsce i w Europie, m.in. z branży energetycznej, telekomunikacyjnej, finansowej, transportowej oraz usług dla biznesu. Uczestniczył w tworzeniu PMI w Polsce. Jest współzałożycielem ACMP (Association of Change Management Professionals) – globalnej organizacji zrzeszającej praktyków zarządzania zmianą. Jest instruktorem PROSCI w dziedzinie Change Management i pracuje w globalnej sieci ekspertów PROSCI. Od 27 lat jest wykładowcą na Podyplomowych Studiach w SGH oraz na studiach MBA w zakresie wdrażania strategii oraz Project i Change Management.

Rys. 1. Komunikacja w projekcie vs komunikacja w zmianie – na czym się skupić?
Źródło: opracowanie własne

KANBAN

Siedem znaczeń Kanbana

Jakub Drzazga

Podobno kiedyś Konfucjusz powiedział: „*Naprawa państwa zaczyna się od naprawy pojęć*”. Nikt nie jest pewien, czy naprawdę to powiedział, ale co ważne, chciałbym dzisiaj sprecyzować znaczenie słowa „kanban”. Bardzo często ludzie interpretują to na własny sposób, i kiedy dwie osoby rozmawiają na ten temat, mają na myśli dwie zupełnie różne rzeczy.

#1 Karta kanban

Japończycy posługują się kilkoma alfabetami. W zależności od tego, jak fonetycznie zapiszemy słowo „kanban” w różnych alfabetach, otrzymamy różne znaczenia. „Kanban” zapisane w alfabecie hiragana oznacza „kartę”.

Ta karta symbolizuje jednostkę pracy, która przemierza strumień tworzenia wartości. Jeżeli korzystamy z tablicy, ta jednostka pracy przechodzi przez poszczególne kolumny tej tablicy.

Tradycyjnie, w Toyocie na karcie kanban umieszczane były dodatkowe informacje o potrzebnych materiałach, na przykład o częściach z magazynu. Ktoś mógł wtedy powiedzieć: „Przyniosę Ci to, czego potrzebujesz, ale musisz mi na to wystawić kanbana”.

Karta kanban jest graficzną reprezentacją sygnału lub informacji. Dzięki niej, w odpowiednim momencie, możemy „zaciągnąć” pracę, podjąć pewne decyzje oraz aktywnie zarządzać przepływem.

#2 Tablica kanban

Jeżeli Japończycy zapiszą słowo „kanban” za pomocą alfabetu *kanji*, oznacza to tablicę

kanban¹. Jest to najbardziej popularne znaczenie tego terminu. Co istotne, nie chodzi tu o dowolną tablicę, lecz o tablicę implementującą system kanban...

#3 System kanban

Zacznijmy od tego, że każdy system kanban to jednocześnie system typu *pull*². Oznacza to, że osoby zaangażowane w pracę decydują samodzielnie, kiedy zabrać się za kolejne zadanie (zaciągnąć je). To przeciwieństwo systemu typu *push*³, w którym zadania są przydzielane do wykonania.

Nawet domowa drukarka jest systemem *pull*. „Decyduje” sama, kiedy przystąpić do realizacji następnego zadania – gdy jeden arkusz jest już wydrukowany, drukarka ma „wolne miejsce” i pobiera kolejny arkusz. To proste do zrozumienia.

Bez wątplenia mogę stwierdzić, że kanban to król wszystkich systemów *pull*!

System kanban opiera się na **limitach pracy w toku**. Każda faza przepływu, lub w przypadku tablicy kanban, każda kolumna, powinna mieć określony LIMIT PRACY W TOKU.

Co ważne, aktywne stany przepływu muszą być oddzielone pasywnymi stanami, nazywanymi także kolejkami. Wyobraźmy sobie sytuację, w której programista kończy swoją pracę i natychmiast przenosi ją do kolumny „Testowanie w toku”. W takim wypadku mamy do czynienia z systemem *push*. Musi istnieć stan „Gotowe do testowania”, kolejka, z której testerzy mogą pobierać zadania.

Warto również wspomnieć o rzeczy oczywistej, ale często ignorowanej – musi istnieć

bardzo klarownie określony początek i koniec systemu. To jest niezmiernie ważne z perspektywy miar stosowanych w kanbanie.

#4 Kanban Produkcyjny

Czwarte znaczenie, które możemy spotkać, to tzw. Kanban Produkcyjny⁴. Jest on elementem Systemu Produkcyjnego Toyoty, znanego również jako Lean Manufacturing⁵. Twórcą tego systemu jest legendarny inżynier z Toyoty, Taiichi Ohno – „cesarz” Lean. Co istotne, Kanban Produkcyjny dedykowany jest zarządzaniu produkcją. Bazuje na systemach kanban, o których wspominałem wcześniej. Celem Kanbana Produkcyjnego powinno być... przyspieszenie produkcji samochodów marki Toyota.

Warto również zrozumieć, że Japonia jest krajem o ograniczonym obszarze, gdzie każdy centymetr kwadratowy jest na wagę złota, dlatego magazynowanie jest czynnikiem, który warto minimalizować. Z tego powodu Kanban Toyoty sprzyja redukcji zapasów. Legenda głosi, że inspiracją dla Taiichi Ohno był sklep z warzywami. Pomidory czy ziemniaki psują się bardzo szybko, więc nie można ich przechowywać zbyt długo. Gdy Ohno to zauważył, zdał sobie sprawę, że podobną strategię można zastosować w fabrykach, aby ograniczyć kosztowne magazynowanie.

#5 Metoda Kanban

Metodę Kanban stworzył David J. Anderson, adaptując Kanban Produkcyjny do zarządzania pracą intelektualną. Metoda Kanban może

być stosowana nie tylko w tworzeniu oprogramowania – w zasadzie możliwe jest jej zastosowanie wszędzie.

Abym lepiej zrozumieć Metodę Kanban, warto odnieść się do Scruma, jako do najbardziej znanego agile'owego frameworka. Scrum jest celowo niekompletny, jest jak szkielet, który trzeba uzupełnić niezbędnymi praktykami. Ale podczas gdy Scrum jest frameworkiem, Metoda Kanban jest raczej meta-frameworkiem. Daje ona znacznie więcej wolności.

Myślę, że teraz jest idealny moment na analogię z filmem Arnolda Schwarzeneggera. W *Terminatorze 2* pojawia się tzw. T 1000, terminator z ciekłego metalu. Kanban jest dokładnie taki jak T 1000! Jest zdolny do transformacji, adaptacji do każdej sytuacji, przyjmowania najróżniejszych form – można go używać niemal wszędzie!

W Scrumie mamy bardzo jasno zdefiniowane role: Scrum Master, Product Owner i samodzielnymi, interdyscyplinarni Deweloperzy. W Metodzie Kanban role nie są zdefiniowane – trzeba je określić samodzielnie. Istnieją jedynie nieformalne wskazówki, takie jak konieczność posiadania osoby zarządzającej procesem oraz osoby zarządzającej zapytaniami o usługi.

Podobnie jak w Scrumie, w Kanbanie też będziemy potrzebować szeregu zdarzeń, ale jak łatwo się domyślić trzeba je zdefiniować samodzielnie! Kiedy nie ma możliwości zastosowania Scruma, prawie zawsze można użyć Kanbana.

Niestety elastyczność Kanbana ma swoją cenę. Kanban jest naprawdę skomplikowanym podejściem. Scrum daje nam pewne ramy, a Kanban... jest łatwy do zepsucia. Kanban wymaga także znacznie większej dojrzałości organizacji.

Metoda Kanban to podejście ewolucyjne. Zaczynasz od „tego, co robisz teraz” i dopiero z czasem wyłania się ostateczna definicja procesu. Jeśli zdecydujesz się na Project Managerów, to twój proces będzie zawierał Project Managerów, jeśli zdecydujesz się na Scrum Masterów, to twój proces będzie zawierał Scrum Masterów. To naprawdę charakterystyczne dla Metody Kanban w porównaniu do Scruma – po transformacji Scruma końcowym rezultatem jest proces Scrum.

Metoda Kanban to w rzeczywistości niezwykle obszerny temat. Przedstawiłem tutaj tylko niewielki wycinek całego zagadnienia. Jest to temat znacznie bardziej rozbudowany niż Scrum. Mamy tu na przykład praktyki, metryki, prognozy statystyczne, dodatkowe koncepcje, jak również wartości,

zasady zarządzania zmianami i zasady dostarczania usług.

A wracając do analogii filmowych – tak jak Predator miał różne tryby widzenia, w Kanbanie mamy coś, co nazywamy soczewkami kanbanu, reprezentującymi trzy różne sposoby patrzenia na system. Wszystko to sprawia, że Metoda Kanban to naprawdę ogromny temat do omówienia.

#6 Scrumban

Corey Ladas jest autorem koncepcji Scrumbana. Wyraził przekonanie, że zespoły, które skutecznie zaimplementowały Scrum, powinny dążyć do wyższego poziomu rozwoju. Powinny przejść do Metody Kanban. Osobiście nie jestem zwolennikiem postrzegania Scruma czy Kanbana w kontekście hierarchii, czy to w sensie jednego podejścia jako lepszego lub gorszego – to po prostu różne metody. Niemniej, takie było stanowisko Ladasa. Na początku Scrumban oznaczał Kanbana wywodzącego się ze Scruma, ale ta koncepcja szybko straciła na znaczeniu.

Obecnie termin ten stosowany jest przez każdego, kto ma na myśli dowolną hybrydę Scruma i Kanbana. Idea hybrydy brzmi intrygująco, ale praktyka często wygląda inaczej. Niestety, prawie zawsze kończy się ona tworzeniem czegoś na kształt potwora Frankensteinia.

W dziewięciu na dziesięć przypadków obraz wygląda tak: nie jesteśmy w stanie zastosować prawidłowo Scruma, więc rezygnujemy ze Sprintów, Sprint Retrospective i Sprint Review (są niewygodne), zaczynając pracować zgodnie z Kanbanem. Tworzymy tablice, ale limity prac w toku okazują się również dla nas niewygodne, więc decydujemy się na ich niestosowanie. W praktyce Scrumban oznacza „wygodny” proces – ale proces empiryczny nie może być wygodny! Powinno to być bardzo bolesne, kiedy robimy coś źle! Scrumban zazwyczaj jest anty-empiryczny, niwecząc wszelkie korzyści wynikające z podejścia empirycznego, które jest dla nas tak istotne!

#7 Professional Scrum with Kanban

„Świątynia Scruma”, czyli Scrum.org, stworzyła własną wersję Kanbana, dostosowaną do udoskonalenia istniejącego już Scruma. Jej nazwa to: Kanban dla Zespołów Scrumowych, albo *Professional Scrum with Kanban* (PSK).

Co istotne, PSK to Scrum w czystej postaci. Wprowadza on elementy z Metody Kanban,

ale nadal pozostaje w pełni zgodny ze Scrumem. Zawiera te aspekty Metody Kanban, które nie są uwzględniane przez Scruma. Jeśli więc Scrum coś pokrywa, nie jest to, powiedzmy, dublowane lub nadpisywane. Na przykład, w Metodzie Kanban występuje praktyka o nazwie „Utwórz pętle zwrotne”, która nie pojawia się w PSK, ponieważ Scrum pokrywa kwestię pętli zwrotnych poprzez Scrum Events. Podobnie w Metodzie Kanban mamy praktykę „Doskonal się poprzez współpracę, rozwijaj na drodze eksperymentów”⁶ – nie jest ona obecna w PSK, ponieważ w Scrumie jest to uwzględniane przez Inspekcję i Adaptację.

Co ważne, tak jak Metoda Kanban jest podejściem ewolucyjnym, PSK ma bardziej charakter Scruma, stanowiąc rodzaj rewolucji. Musimy przeprowadzić transformację, aby wprowadzić Scrum, a następnie, mając już Scruma, możemy iść dalej, implementując dodatkowo Kanban w celu jego optymalizacji. Pozwoli to na stworzenie jeszcze bardziej efektywnego procesu, skupionego na przepływie. ▲

1. To naprawdę smutne, widziałem wiele „transformacji kanban”, gdzie cała zmiana polegała tylko na rozpoczęciu używania tablic z kolorowymi karteczkami.
2. „Pull” oznacza „ciągnąć” albo „zaciągać”. Przyznaję, że troszkę uprościłem definicję systemu pull, jednak to temat tak obszerny, że można by o nim napisać oddzielny artykuł.
3. „Push” oznacza „pchać”.
4. Pisany wielką literą!
5. To oczywiście pewne uproszczenie, Toyota Production System i Lean Manufacturing to nie jest dokładnie to samo.
6. *Improve collaboratively, evolve experimentally.*



Jakub Drzazga

Akredytowany 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.

Jaką wartość powinno dostarczać PMO?

Karol Czapik

Dzisiejszy świat powoduje coraz silniejsze tempo zmian we wszystkich dziedzinach naszego życia. Globalna pandemia COVID-19 również spowodowała nieodwracalne zmiany. Praca zdalna czy hybrydowa już jest trendem nieodwracalnym, nowe, hybrydowe zespoły, nowe rodzaje projektów, globalizacja, postęp technologiczny i cyfryzacja wielu firm i branż przyspieszyła jak nigdy dotąd.¹

W raporcie The PMO Squad pt. 2022 Research Report. Transforming Your PMO in 2023, zebrano informacje z 31 krajów, od 105 liderów PMO, kierowników projektów, konsultantów i właścicieli biznesowych na temat tego, czy działające u nich PMO dostarcza wartość i spełnia swoją rolę. Opublikowane wyniki nie są może do końca miarodajne (ze względu na pulę odpowiedzi), ale co najgorsze, nie są zbyt optymistyczne dla przedstawicieli „branży” (Rys. 1).

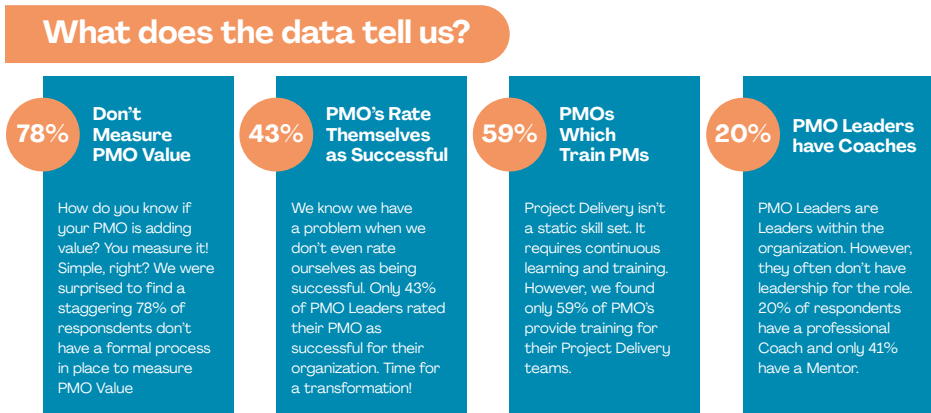
To sprawia, że nasze podejście do zarządzania projektami musi również ulec zmianie, a tym samym role, zadania liderów i PMO muszą ulec dostosowaniu do nowych wyzwań teraźniejszości. Obecnie realizacja projektów jest jedną z odpowiedzi na wyzwania współczesności. Każda zmiana, rozwój produktów związany jest z zarządzaniem projektami. „Aż 74% ankietowanych przedsiębiorstw zadeklarowało, że strategia firmy została zdekomponowana na szereg wdrażanych projektów, a miarą realizacji strategii są zrealizowane projekty.”² Tego typu działania są możliwe do efektywnej realizacji dzięki PMO na poziomie całej organizacji.

W zależności od tego do czego potrzebuje dana firma PMO, będzie zależał jego rola – typ, zakres odpowiedzialności i umiejscowienia w strukturach organizacji. **Ma to przełożenie na to, jak PMO będzie generować i dostarczać wartość dla tej firmy.**

Wiele osób, z którymi miałem okazję rozmawiać nt. PMO ma przeświadczenie, że tego typu dział w firmie warto powołać do życia tylko wtedy, gdy jest się ogromną korporacją, realizującą setki projektów za miliardy euro. Osobiście nie do końca się z tym zgadzam i uważam, że świadome zarządzanie projektami może wspierać nawet jednoosobowe PMO, po to aby dostarczać odpowiednią wartość biznesową już od samego początku naszej drogi ze złożonymi projektami/programami i ich realizacją. **Żeby zarządzanie projektami odbywało się w sposób spójny na takim poziomie organizacji, na jakim jest obecnie największa potrzeba.** Może to być na poziomie całej organizacji – gdzie będziemy chcieli realizować za pomocą portfela projektów bieżącą strategię firmy, lub na poziomie programu czy jednego departamentu.

Na jakim etapie rozwoju organizacji warto wdrożyć PMO?

Wiele osób, z którymi miałem okazję rozmawiać nt. PMO ma przeświadczenie, że tego



Rys. 1. Wyniki raportu 2022 Research Report. Transforming Your PMO in 2023
Źródło: <https://www.themosquad.com/research-report> (dostęp 15.05.2023 r.)

Dodatkowo przemawiają za tym wszystkie badania branżowe, raporty i statystyki: im wcześniej wdrożymy w organizacji PMO, tym większą ma szansę rozwijać swoją dojrzałość, rolę i znaczenie w firmie.

Prawdą jest jednak to, że im większa organizacja i wyższa dojrzałość samej organizacji (stopień władania procesami zachodzącymi w firmie), tym większa szansa na to, że wybrany typ PMO i jego rozwój w organizacji będzie skuteczniejszy i trwalszy, a wartość, którą ono ma nam dostarczać będzie lepiej zdefiniowana i rozumiana przez biznes, w tym Zarząd.

Zbudowanie samoświadomości projektowej – po co?

Potrzeba wdrożenia PMO może być różna w zależności od tego, w której branży działa firma, jaka jest jej wielkość i kto zgłasza taką potrzebę. **Na samym początku każdy powinien określić cel utworzenia PMO odpowiadając na pytania „gdzie jesteście?”, „dokąd zmierzamy?” i „jak chcemy tam dotrzeć?”.** Odpowiedź na powyższe pytania uzyskamy przeprowadzając wewnętrzną analizę naszej dojrzałości organizacji, ze wszystkimi kluczowymi Interesariuszami. W tym celu możemy się posłużyć dobrze znanymi światowymi standardami mierzącymi naszą **dojrzałość projektową**, jak np. **model P3M3^{o3}**, określający 5 różnych poziomów dojrzałości: (gdzie 1 oznacza istnienie świadomości procesowej, a 5 procesy są optymalizowane).

Polecam również w celu benchmarku naszej świadomości projektowej w organizacji, zapoznanie się z podejściem **IPMA OCB^{o4}**. Opisuje ono 18 elementów kompetencji organizacyjnych w 5 grupach. Przy wzorowaniu się na tego typu modelach należy pamiętać, że samo dojście do najwyższego poziomu nie powinno być celem organizacji, ale osiągnięcie odpowiedniego poziomu już tak! **Jaki poziom jest odpowiedni dla Twojej organizacji? Znaleźć odpowiedź na to pytanie również pomaga dobrze wdrożone PMO.**

Transformacja PMO: moda czy konieczność?

Najnowszy raport PMI i PwC, który ukazał się w marcu br., *The Evolution of PMOs. Delivering Value Through xMOs*.⁵ potwierdza tezę, że PMO i jego dojrzałość oraz rola ulegają ciągłym zmianom, a we współczesnym świecie liderzy PMO i ich **organizacje muszą się skupić na kliencie (również tym wewnętrznym)**

i dostarczaniu dla niego wartości. Dla każdej organizacji ta „wartość”, będzie oznaczać coś innego. Ilu klientów tyle też potrzeb które należy zaspokoić.

Forma świadczenia usług przez PMO w organizacji, jakby to zewnętrznym dostawcą usług i musiało pozyskać „klientów”, którzy będą z nich korzystać oraz za nie „płacić” – swoim czasem, konsensusem potrzeb i oczekiwań, jest mi bardzo bliska. Zresztą już parę lat temu, w swoich publikacjach i książkach Mark Price Perry opisał wiele przykładów sukcesów wdrożeń PMO, właśnie zorientowanych dla organizacji jak na klienta.⁶ Świetnym zobrazowaniem tego stylu działania i sposobu myślenia o PMO, jest hasło PMO przy biurze premiera Grecji w latach 1996-2004: *„Pracujemy, aby zaspokoić potrzeby każdego klienta”*.⁷

Na czym się skupić?

Współczesne PMO, które chcą mieć „popyt” na siebie muszą skupić się na następujących aspektach:

- Elastyczne dostosowywanie się do zmieniającej się strategii firmy – potrzeb swoich klientów (dostarczanie wartości). Pomaganie w kaskadowaniu celów strategicznych na cele portfeli, programów, projektów i zespołów, np. OKR-y oraz rozwijanie w tym zespołów.
- Postawa proaktywna i bycie elastycznym (na tyle na ile pozwala nam obecna organizacja) i adaptującym się PMO. Pytanie klientów: Co chcą osiągnąć? Jaki jest główny cel dla organizacji? Bycie partnerem dla biznesu.
- Koncentrowanie się na ludziach i kulturze (**kultura jest kluczowa – odpowiedni mindset**). Budowanie bezpieczeństwa psychicznego – oznacza to, że budujemy kulturę **możliwości popełniania błędów/porażek i wyciągania z nich wniosków** oraz mówienia o nich otwarcie. Raportowanie na czerwono nie jest niczym złym w realizacji projektów. Tak zbudowana kultura organizacji stała się kluczowym czynnikiem sukcesu firm Google⁸ i Pixara.⁹
- Bycie wsparciem dla organizacji (**PMO w roli „coacha”**), biorąc również odpowiedzialność za ścieżki rozwoju kariery i szkoleń, kierowników projektu, właścicieli biznesowych i sponsorów projektów. Dostarczanie odpowiedniego mentoringu i zestawu narzędzi. Tworzenie ogólnodostępnej przestrzeni do dzielenia się dobrymi praktykami, doświadczeniami.

- **Komunikowanie się ciągle i jasno (aktywnie słuchać, zapewnić wdrożenie informacji zwrotnej)**, aktywne angażowanie kluczowych Interesariuszy w firmie. **Do skutecznego wdrożenia PMO i dostarczania wartości na poziomie całej organizacji, kluczowe jest wsparcie najwyższego kierownictwa – Zarządu.**
- **Pomiar swojej efektywności, prowadzenie katalogu świadczonych usług i ich ocena.** Badanie dostarczanej przez siebie wartości dla organizacji.
- **Rozwijanie się w bieżącej technologii** (AI, RPA, IoT, Big Data), automatyzacja procesów i przepływu informacji na poziomie całego portfela projektów. Dzięki temu PM-owie będą mogli skupić się na efektywnym zarządzaniu zespołami. 📈

1. Raport „Global Trends in Project Management 2022”, PM ProjectManager, <https://learn.projectmanager.com/global-trends-in-pm-2022>, (dostęp 15.05.202 r.).
2. KPMG Advisory, raport pt. *„Zarządzanie Projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce”*, październik 2019 r.
3. <https://www.axelos.com/for-organizations/p3m3>, AXELOS, (dostęp 15.05.202 r.).
4. <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/ocb/>, IPMA Word, (dostęp 15.05.202 r.).
5. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/value-delivery>, PMI, (dostęp 15.05.2023 r.).
6. Mark Price Perry, *Business Driven PMO Success Stories. Across Industries and Around the World*, J. Ross Publishing, 2013 r.
7. j.w., str. 155.
8. <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>, Projekt Arystoteles, (dostęp 15.05.2023 r.).
9. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/value-delivery>, PMI, (dostęp 15.05.2023 r.).



Karol Czapik

Właściciel firmy EFEKT PMO. Zawodowo Interim Program i Project Manager – do zadań specjalnych, Konsultant i mentor w doskonaleniu kultury zarządzania projektami. Wspiera zespoły projektowe, właścicieli firm i ich zarządy w efektywnym zarządzaniu projektami i PMO. Członek IPMA Polska, Asesor IPMA w ogólnopolskim konkursie Polish Project Excellence Award, Doradca Akademii Menadżera Innowacji w PARP, Mentor w Fundacji Kraków Miastem Startupów, członek Stowarzyszenia Service Process Improvement Network – SPIN, wykładowca, trener, prelegent.



Rozwój kierownika projektu oczami praktyka i managera

Agnieszka Krogulec

Wiele osób często mnie pyta jakie kompetencje rozwijać, jakie certyfikaty zdawać, jaką metodykę czy framework zgłębiać, aby odnieść sukces w zawodzie kierownika projektu. W roli managera globalnego zespołu PMO w Polsce zwracam dużą uwagę na rozwój ludzi, weryfikuję co jest skuteczne i potrzebne w szybko zmieniającej się rzeczywistości coraz bardziej kompleksowych projektów i wymagających interesariuszy.

Są różne kompetencje, które kierownik projektu powinien mieć i rozwijać, aby skutecznie prowadzić projekty. Kompetencja to zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności, aby osiągnąć oczekiwane rezultaty. To co jest najważniejsze w całej układance rozwoju osobistego i zawodowego, to odpowiedzieć sobie na pytanie: co mnie kręci w tym zawodzie i jakiego rodzaju projekty chcę robić?

Na tego typu pytania trzeba sobie odpowiedzieć samemu, a potem planować rozwój krótko- czy długoterminowy. Nie ma jednej powszechnie obowiązującej ścieżki rozwoju kierownika projektu. Znam sporo przypadków, że ktoś został Project Managerem zu-

pełnie przypadkowo, dołączył do firmy jako analityk, deweloper, inżynier lub asystent kierownika projektu i kariera już potem sama się potoczyła w kierunku PM-a.

Na bazie mojego doświadczenia zawodowego oraz z perspektywy bycia liderem PMI w Polsce podzielił się moimi przemyśleniami o budowaniu ścieżki kariery w szeroko pojętym zarządzaniu projektami.

Potencjalne ścieżki kariery dla Kierownika projektu to:

- 1. Klasyczna ścieżka** rozwoju w firmie, która ma rozbudowane PMO: Project Assistant, Project Specialist, Project Manager, Senior PM, Program Manager, Portfolio Manager, Project / Program Director, PMO Director, VP odpowiedzialny za projekty.
- 2. Ścieżka managerska** – po zarządzaniu zespołem projektowym rozwijasz się w kierunku managerskim jako team lead lub manager liniowy zarządzający innymi kierownikami projektów.
- 3. Ścieżka Change Managera** – gdy chcesz postawić na tzw. ludzką stronę zarządzania zmianą, kiedy już mniej chcesz zajmować się operacyjnym planowaniem i realizacją zakresu, a chcesz bardziej sku-

pić się na efektywnym zarządzaniu zmianą w projekcie.

- 4. Operacyjne zarządzanie biznesem** – masz warsztat dobrego PM, wiesz, jak planować i realizować cele, przypisywać role i odpowiedzialności, a przede wszystkim jak dostarczyć produkty.
- 5. Ścieżka zwinna** – na przykład jako Scrum Master, Agile Coach, Product Owner, czy Release Train Engineer.

Przy każdej ścieżce warto dodać różne certyfikaty, które są potwierdzeniem znajomości tematu i dodatkowo porządkują wiedzę praktyczną. Poniżej jeszcze kilka innych rzeczy, na które warto zwrócić uwagę przy planowaniu kariery kierownika projektu.

1. Znajdź firmę, która ci pasuje

Pracuj w firmie, w której Ty chcesz się rozwijać. Są organizacje z dojrzałym, międzynarodowym PMO, gdzie są z reguły poukładane procesy, procedury, raportowanie. Są też mniej rozwinięte, gdzie często w tw. locie ustalone są zasady prowadzenia projektów, jest więcej chaosu, ale i można mieć większą siłę sprawczą i coś nowego poukładać samemu.

2. Dobrze poznaj siebie

Im jesteś bardziej świadomy siebie, swoich wartości, mocnych i słabych stron tym łatwiej jest Ci zobaczyć, jakie zadania możesz dobrze realizować, a jakie delegować na innych. Znając swoje talenty i akceptując własne ograniczenia budujesz poczucie własnej wartości. Zmienność otoczenia i nieprzewidywalność w projektach bardzo często są źródłem dużej niepewności. Jeśli masz w sobie dużo wątpliwości, obaw, że sobie nie poradzisz, to istnieje ryzyko, że przesadnie lub zbyt personalnie możesz reagować na krytykę, eskalując ze strony np. Project Board. Zaczynasz się stresować na spotkaniach, co niestety słychać w twoim głosie czy widać w twoim zachowaniu. Warto szukać rozwiązań, które pozwolą pokonać własne słabości i ograniczenia. Nie bój się prosić o pomoc bardziej doświadczonych kolegów, zamiast przekopywać tony plików na SharePoint. Unikaj prokrastynacji, bo życie z dnia na dzień w projekcie niczego dobrego nie wróży. Odkładanie na później powoduje stres i to nie tylko u kierownika projektu, ale i dla całego zespołu. Pamiętaj, co cię rozprasza, a co pomaga dobrze zorganizować pracę i ustalić priorytety.

3. Postaw na rozwój kluczowych kompetencji

Z reguły każdy kierownik projektu chce się rozwijać. To chyba wynika trochę z jego DNA, bo tu się ciągle dużo dzieje, każdy kolejny projekt to takie nowe odkrycia, nowa możliwość nauki – biznesu, procesu, interesariuszy. Różne organizacje budują swoje modele kompetencji. Z mojego doświadczenia kluczowe są przede wszystkim dwie kompetencje indywidualne, które decydują często o awansach i przydzielaniu kolejnych bardziej kompleksowych projektów czy programów – komunikacja i zarządzanie interesariuszami. Oczywiście ważna jest też zdolność adaptacji do zmieniającego się otoczenia, odporność, planowanie i realizacja, leadership i zarządzanie zespołem oraz pewnie wiele innych ze względu na specyfikę projektu.

Przed wszystkim naucz się skutecznie dobierać style i kanały komunikacji do potrzeb odbiorców, sytuacji i różnych poziomów zarządzania. Każda przekazywana informacja powinna być zrozumiała i nie wprowadzać dodatkowego zamieszania. Ważne jest, aby każdy zainteresowany wiedział, za co jest odpowiedzialny i jaki jest status projektu. Podsumowanie zarządcze to podsumowanie zarządcze, a nie lista napakowana szczegó-

łami, a żeby wiedział CEO, bo może mu się przyda. To jest rola kierownika projektu, aby wiedział, co i komu transparentnie przekazywać.

Jeśli tylko możesz to inicjuj relacje, buduj zaufanie i rozwijaj relacje osobiste i zawodowe z interesariuszami, bo nigdy nie wiesz, kiedy ci się to przyda. Nie bój się pytać regularnie o feedback na temat tego, co robisz w projekcie, bo każdemu generalnie zależy na sukcesie.

4. To Ty jesteś odpowiedzialny za swoją karierę zawodową i rozwój

Oczywiście warto transparentnie rozmawiać z managerem liniowym o swoich potrzebach i oczekiwaniach, aby wspólnie razem móc planować ścieżkę kariery i możliwości rozwoju w organizacji. To Ty najlepiej wiesz, co Ci w duszy gra i o czym marzysz. Mi bardzo zależy na rozwoju moich pracowników, po to też regularnie zbieram feedback w organizacji, a nie tylko raz do roku, kiedy jest formalny proces oceny. Zawsze lepiej, żeby dobry człowiek został w organizacji i nawet rozwijał się w innym dziale, niż żeby odszedł do konkurencji.

5. Buduj dobrą markę osobistą

Po prostu dostarczaj rzetelnie produkty projektu, na który się umówiłeś ze swoimi interesariuszami. Jeśli jesteś dobry w tym, co robisz, to ludzie będą chcieli z Tobą pracować więcej, bo mają do Ciebie zaufanie, jak obiecasz to zrobisz. Bierz odpowiedzialność za własne decyzje i działania, zarówno te pozytywne jak i negatywne. Pokaż, że jesteś gotowy na awans, wychodź z inicjatywą, dziel się wiedzą, pomagaj mniej doświadczonym, zwłaszcza gdy ich projekt jest zagrożony i właśnie status został zaraportowany jako „czerwony”.

6. Szukaj dodatkowych możliwości rozwoju

Zgłaszaj się jako prelegent na konferencje, aby dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem. Uczęszczaj na seminaria, webinary czy różne spotkania ze specjalistami z branży. Organizuj szkolenia w swojej firmie z tego, w czym jesteś dobry, szukaj okazji być *buddy* czy mentorem dla nowych czy mniej doświadczonych kolegów. Nie bój się trudnych pytań, bo przygotowanie do szkolenia innych to zawsze świetna okazja do uporządkowania sobie wiedzy i zbudowania nowych relacji w organizacji. Możesz też dołączyć do społeczności PMI i realizować w praktyce różne projekty, gdzie masz okazję rozwijać różne

kompetencje. Znajdź mentora w organizacji lub poza nią, kogoś, kto może być dla Ciebie inspiracją i może też zadać Ci trudne pytania, których sobie nie zadajesz.

Możesz też dołączyć jako mentee czy mentor do flagowego programu mentorinowego PMI Poland Chapter. Jak rozpoczęłam I edycję programu nie miałam pojęcia, że stanie się taka świetną kopalnią rozwoju i wsparcia w relacji mentor-mentee.

7. Bądź otwarty na nowe projekty czy inicjatywy

Pamiętam, jak dołączyłam do DSV Shared Services Center byłam otwarta na wszelkie projekty, chociaż wszystko było dla mnie nowe i czasami stresujące. Ludzie to czują, że szybko się uczysz, nie poddajesz się i „dowozisz” do celu. Perspektywy same przychodzą, gdy angażujesz się na 100% w to, co robisz. Bądź cierpliwy, czasami po prostu warto poczekać.

8. Miej dystans do siebie i rzeczywistości

I na koniec uśmiechnij się, miej dystans do siebie i do tego wszystkiego, co się dzieje dookoła. Nie traktuj porażek personalnie, ale jako kolejne etapy rozwoju. Wyciągaj wnioski dla siebie i dla zespołu, bo przecież każda zmiana nas czegoś uczy. Poczucie humoru to świetne narzędzie do zmniejszania napięcia, zwłaszcza w potencjalnych sytuacjach konfliktowych czy przed trudnym spotkaniem Project Board – swoje i tak trzeba zrobić, ale można zawsze w bardziej przyjemnych okolicznościach. ▲



Agnieszka Krogulec

Ekspertka i pasjonatka zarządzania projektami oraz ludźmi. Doświadczony facylitator, trener biznesu, mentor, coach. Posiada 20 lat profesjonalnego doświadczenia w realizacji projektów dla biznesu i IT, w tym w firmie konsultingowej Deloitte oraz w zarządzaniu PMO. Obecnie Manager w Group PMO w DSV. Prezes Zarządu PMI Poland Chapter (2016-2018), wieloletni Członek Zarządu PMI PC i European Chapter Cooperation Liaison. Asesor i członek jury konkursów oceniających najlepsze projekty oraz PMO w Polsce i na świecie (USA, Chiny, RPA). Absolwentka PMI Leadership Institute Master Class. Entuzjastka społecznego przywództwa, zaangażowana w projekty tworzące nową jakość i zmieniające świat na lepszy.

Transformacja – od Project Managera do Business Architecta. W kierunku nowych kompetencji Citizen Development

Aleksandra Dajerling

Transformacja roli kierownika projektów do nowych realiów, w obecnym zmiennym świecie, stanowi wyzwanie, przed którym stoją organizacje chcące wspierać dalszy rozwój swoich pracowników, a tym samym zwiększać swoją przewagę konkurencyjną. Z uwagi na obecny charakter relacji zarządzania i nowych technologii decydujące miejsce zajmuje wykorzystanie rozwiązań low-code i no-code w codziennej praktyce Project Managera. Odpowiedzią na potrzebę tych zmian jest rola Business Architecta w ramach Citizen Development.

Umownie można przyjąć, że zainteresowanie rolą kierownika było spowodowane pojawieniem się na przelocie XIX i XX w. zagadnień organizacyjnych związanych z sposobami pracy, a tym samym nowych narzędzi i koniecznością grupowania pracowników. Od tego czasu można wyodrębnić **charakterystyczne okresy**, które odpowiadają **aktualnym wymaganiom i oczekiwaniom stawianym kierownikom**.

Project Manager kiedyś a dziś

Wpływ rewolucji przemysłowej w pierwszej połowie XX w. charakteryzował się dominacją organizacji tradycyjnych, czyli strukturami hierarchicznymi. Panowało przekonanie o całkowitej asymetrycznej relacji przełożony

a podwładni, których traktowano instrumentalnie, jako narzędzie realizacji celów. Ich rolą było wypełniać rozkazy kierownika, ignorując przy tym psychologiczne aspekty ludzkiego zachowania. Takie działania prowadziły do niechęci wobec zmian w środowisku organizacji. Kierownik stawał się głównie specjalistą posiadającym wiedzę i umiejętności potrzebne do funkcjonowania w warunkach konkurencji. Główną cechą tradycyjnej roli kierownika była umiejętność organizacji pracy podwładnych, co wynikało z przekonania, że ci nie posiadają zdolności do samoorganizowania w sposób zapewniający maksimum wydajności. Bierne wykonawstwo sprzyjało realizowaniu przez kierownika rozbudowanych formalnych i nieformalnych komórek kontrolnych. Autorytet wynikał głównie z zajmowanego stanowiska, a nie z racji posiadanych kwalifikacji. To właśnie autorytet formalny i władza stanowiły punkt wyjścia do opisu ról kierowniczych w organizacji.

Pod koniec XX w. nastąpiły istotne zmiany w sferze zarządzania, spowodowane przez globalizację, konsumpcję oraz rozwój nauk społecznych (zwłaszcza psychologii i dostrzeżenie, że skupienie się na pracowniku przyczynia się w większej mierze do wzrostu wydajności). Podjęto dyskusję na temat roli kierownika, ponieważ współczesne organizacje wymagają od pracowników zwiększającego się zakresu samodzielności i odpowiedzialności. Relacje

między przełożonym a podwładnym stają się bardziej demokratyczne. Występuje zależność odwrotnie proporcjonalna. Im pracownik odznacza się lepszym wykształceniem i charakteryzuje większą inteligencją, tym mniej potrzebuje odgórnego kierowania. Zmienia się stosunek do władzy organizacyjnej, co ma związek z **empowermentem** – czyli dzieleniem się władzą z pracownikami poprzez delegowanie odpowiedzialności, umożliwienie zaangażowania w ten proces, zachęcanie do autonomicznego działania i okazywanie wiary pracownikom w ich zdolność do zarządzania własną pracą. Kontrolę zastępuje się angażowaniem podwładnych w proces podejmowania decyzji i delegowania zadań. Kierownik koncentruje się zaś na poszukiwaniu szans rozwojowych i innowacyjnych oraz stwarzaniu odpowiednich warunków dla funkcjonowania zespołów.

Nieprzewidywalne środowisko staje się katalizatorem do realizowania przez kierownika roli agenta zmiany. Profesjonalny kierownik to już nie tylko planista, ale także osoba, która w wysokim stopniu opanowała wymagania swojego zawodu w zakresie przypisywanych mu obowiązków oraz posiadająca wiedzę na temat zarządzania wraz z niezbędnymi umiejętnościami. Tym samym znaczenia nabiera proces doskonalenia zawodowego. Obejmuje nie tylko samego kierownika, ale również wszystkich pracowników. Współczesny kierownik musi zwinnie odnajdywać się w środowisku pracy

zdalnej, opanowywać coraz bardziej złożone systemy wspierające zarządzanie (ERP).

Przyszłość, to rozwój **gospodarki opartej na wiedzy**, która jest katalizatorem wobec udziału pracowników o szczególnych umiejętnościach w strukturze organizacji. Przyszli kierownicy muszą nauczyć się, jak zarządzać takimi pracownikami, odchodząc od rozkazania na rzecz zaangażowania i pracy zespołowej. Rola takiego kierownika będzie wymagała koncentracji zasobów niematerialnych, ich dalszego rozwoju poprzez tworzenie i dzielenie się wiedzą oraz budowę kultury organizacyjnej sprzyjającej uczeniu się.

Rzeczywistość i gospodarki opartej na wiedzy sprawia, że pracownicy coraz częściej wykonują swoje zadania poza miejscem organizacji. Ta forma powoduje, że od kadry menedżerskiej będzie wymagać się nowych umiejętności. Zmiany w strukturze zatrudnienia, dalszy rozwój technologiczny i umocnienie pracy zdalnej w kodeksie pracy poprzez określenie praw i obowiązków sprawia, że praca zdalna będzie zyskiwać dużą popularność na rynku pracy, co w konsekwencji przyczyni się do tego, że pracownicy wirtualni będą w organizacji zjawiskiem coraz powszechniejszym.

Rzeczywistość i gospodarki opartej na wiedzy a zmiany w zarządzaniu

Rzeczywistość zawsze był istotnym impulsem do zmian w obszarze zarządzania. Sprzyjał szybkości produkcji oraz potrzebie opracowywania nowych metodyk. Można śmiało przyjąć, że wraz z postępem, rozwojem obszaru zarządzania pojawiają się nowe obszary do zagospodarowania w tym między innymi menedżer kryzysowy lub *wellbeing manager*. Natomiast w kontekście *stricte* technologii, kluczowym powodem była pandemia COVID-19, która przyspieszyła proces automatyzacji i robotyzacji o około 10-15 lat. Uwidoczniło to potrzeby na kompetencje techniczne wśród prawie wszystkich pracowników. Na popularności zyskały platformy LCNC pozwalające samodzielnie budować rozwiązania systemowe ułatwiające prace. Dziś większość zna rozwiązania typu Canva, pozwalające samodzielnie tworzyć korzystnie wyglądające grafiki bez zaawansowanej wiedzy profesjonalnego grafika. Przyczyniło się to do zwiększonego zapotrzebowania na kompetencje w obsłudze tychże platform, których liczba wzrasta. Dziś każdy menedżer, kierownik projektu czy lider zespołu musi posiadać szerokie kompetencje obsługi różnych technologii pomagających w codziennej pracy.

Zmienne środowisko pracy, problemy, nowe potrzeby, konieczność testowania nowych rozwiązań spowodowały zmianę kluczowych kompetencji na te, które pozwalają budować rozwiązanie dotychczas zarezerwowane dla zaawansowanych programistów i grafików. Usługi świadczone przez Microsoft w ramach Power Platform pozwalają na budowanie aplikacji biznesowych poza obszarem IT. Rozwiązania oferowane przez FlutterFlow umożliwiają wizualną budowę aplikacji na wszystkie systemy operacyjne bez konieczności kodowania. Tworzenie MVP i gotowych produktów jest możliwe w dni zamiast tygodnie czy miesiące. Zmiana ta wykreowała nowy typ pracownika – Citizen Developera, a więc osobę nie będącą programistą, a budującą rozwiązania IT. Dziś uwidoczniła się tendencja szkolenia pracowników HR w korporacjach z budowy prostych systemów, gdzie osoby nie posiadające profesjonalnej wiedzy programistycznej, dzięki nowym kompetencjom samodzielnie automatyzują powtarzające się zadania. Wcześniej budowa tego typu aplikacji była kosztowna i często nieoptymalna. Rozwój Citizen Developerów wskazuje na silną tendencję wobec profesjonalnego zarządzania. W tym celu PMI opracował publikację *Citizen Development: The Handbook for Creators and Changemakers*, która wychodzi naprzeciw oczekiwaniom firm oraz pracownikom chcącym poszerzyć kompetencje i umiejętności.

Citizen Development wydaje się być interesującym obszarem dla obecnych kierowników projektów, którzy poszukują możliwości dalszego rozwoju w coraz bardziej wymagającym świecie zarządzania. Wskazać należy, że naturalnym krokiem dla profesjonalnego kierownika projektów jest rola **Citizen Developera Business Architecta (CDBA), a więc osoby odpowiedzialnej za zarządzanie zespołami Citizen Developerów**. Nasuwa się więc pytanie – jakie są kluczowe kompetencje i obowiązki na tym stanowisku?

Citizen Developer Business Architect – rola i zadania

Citizen Developer Business Architect (CDBA) jest rozwiązaniem dla wszystkich kierowników projektów, którzy poszukują dalszych dróg rozwoju zawodowego. W przeciwieństwie do klasycznego zarządzania projektami, CDBA musi posiadać kompetencje również w obszarze technologii, co pozwala postawić śmiało tezę, że jest to droga rozwoju o znaczących walorach zarobkowych. **CDBA są liderami wdrażającymi CD w swoich organizacjach**. Tworzą

struktury organizacyjne, które leżą u podstaw rozwoju CD. Zarządzają oraz tworzą przestrzeń dla rozwoju zespołów CD, ułatwiają dostęp do narzędzi i metod CD. Obowiązki mogą się różnić w zależności od działu i branży. Mogą wywodzić się z różnych stanowisk takich jak project, program czy portfolio manager, agile coach, specjaliści IT itp.

Chcąc w telegraficznym skrócie wskazać za co odpowiadają, należy wymienić:

- współpracę ze strategami oraz liderami w IT i biznesie w celu ustalenia sposobów pracy, w tym zarządzania inicjatywami i pomyślnego przeprowadzenia procesu CD,
- zaprojektowanie oraz wdrożenie modelu operacyjnego, który zasadniczo zmienia sposób, w jaki organizacja tworzy oprogramowanie oraz dba o jego sprawne działanie,
- zarządzanie zmianą, tworzenie kultury organizacyjnej, wspieranie przejrzystej odpowiedzialności,
- ustanawianie wymagań dotyczących raportowania i KPI,
- znajomość najnowszych rozwiązań technologicznych LCNC oraz wybór najlepszych względem dopasowania w organizacji.

Można stwierdzić, że rola kierowników projektów, tak samo jak i całokształt biznesu, ulega ciągłej ewolucji. W ciągu ostatnich lat znacznie przyspieszył wskazując na trendy, jakimi są LCNC. Wejście platform LCNC w fazę dojrzałych rozwiązań zrodziło lukę kompetencyjną, którą jak się wydaje, świetnie mogą wypełnić profesjonalni kierownicy projektów. Posiadając rozwinięte kompetencje społeczne oraz otwartość na najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne mogą postawić kolejny krok w rozwoju swojej kariery zawodowej. ▲



Aleksandra Dajerling

Certyfikowany PMP®, PMI Citizen Developer Practitioner & Business Architect, Risk Manager. Aktywnie wspiera rozwój dobrych praktyk zarządzania projektami w Polsce i na świecie. Entuzjastka Life-Long Learning. Posiada bogate doświadczenie w środowisku międzynarodowym. Współpracowała z organizacjami z Europy, Azji oraz obu Ameryk, a w przeszłości mieszkała w Turcji i Wielkiej Brytanii. Uwielbia podróżować, poznawać historię i obyczaje innych kultur, w szczególności regionów Bliskiego Wschodu i Ameryki Łacińskiej.

ポカヨケ

P O K A - Y O K E

Fot. stock.adobe.com

Poka Yoke w firmie – jak zapobiegać błędom i eliminować ich skutki

Łukasz Krajnik

altkom **akademia**

W obecnych realiach, gdy wiele zadań wykonujemy przy pomocy komputerów i innych urządzeń elektronicznych, błędy ludzkie wydają się być coraz mniej powszechne. Jednakże, nawet w biurze, gdzie większość pracy odbywa się przy biurku, możliwość popełnienia błędów nadal istnieje i może mieć poważne konsekwencje dla organizacji. Jednym ze sposobów ich uniknięcia jest zastosowanie metody Poka Yoke.

Czym jest Poka Yoke?

Poka Yoke to japońskie słowo oznaczające „unikanie błędów”. Jest to technika, która ma na celu zapobieganie błędom i eliminowanie ich skutków. Metoda ta została opracowana przez Shigeo Shingo w latach 60. XX wieku i początkowo była stosowana w procesach produkcyjnych. Jednakże, wraz z rozwojem technologii i zwiększeniem automatyzacji, Poka Yoke znalazł zastosowanie także w innych dziedzinach, w tym w biurze.

W biurze, zastosowanie Poka Yoke może pomóc w uniknięciu błędów, które mogą wpłynąć na wyniki organizacji.

Jak zastosować tę technikę w praktyce?

Procesy papierkowe. W biurze wiele procesów nadal odbywa się przy pomocy doku-

mentów papierowych. Jednym ze sposobów na uniknięcie błędów w tych procesach jest zastosowanie kodów kreskowych lub innych metod identyfikacji, które pomogą w odróżnieniu jednego dokumentu od drugiego. Można także stosować specjalne naklejki lub kolorowe wstążki, które ułatwią szybkie i łatwe zidentyfikowanie konkretnego dokumentu.

Błędy w danych. W biurze często pracujemy z dużymi ilościami danych, co może prowadzić do popełnienia błędów. Jednym ze sposobów na ich uniknięcie jest zastosowanie automatycznych systemów sprawdzania danych. Na przykład, w przypadku wprowadzania danych do bazy, system może automatycznie sprawdzać, czy wprowadzone dane są zgodne z wymaganiami i ostrzegać użytkownika, gdy coś jest nie tak.

Złe oznakowanie dokumentów. Często w biurze ważne dokumenty są oznaczane w sposób nieczytelny lub niejasny, co może prowadzić do pomyłek i nieporozumień. Aby uniknąć tego rodzaju błędów, warto stosować jasne i zrozumiałe oznakowanie dokumentów, takie jak etykiety z nazwą dokumentu, datą, numerem wersji itp. Można także stosować kolorowe kody lub inny sposób oznaczania, który ułatwi szybkie i łatwe znalezienie odpowiedniego dokumentu.

Błędy w komunikacji. Nieporozumienia i błędy w komunikacji są powszechne w biu-

rze, szczególnie gdy wiele osób pracuje nad jednym projektem. Jednym ze sposobów na uniknięcie tych błędów jest stosowanie jasnych instrukcji i zasad komunikacji wewnątrz zespołu. Można również stosować narzędzia do zarządzania projektem, takie jak systemy ticketowe, które ułatwiają przekazywanie informacji i śledzenie postępów pracy.

Błędy w procesach biznesowych. W biurze wiele procesów biznesowych jest powtarzalnych. Jednakże, nawet w takich procesach, błędy mogą prowadzić do kosztownych pomyłek. Warto stosować więc standardowe procedury, które opisują kroki do wykonania w ramach danego procesu. Można również stosować automatyczne systemy, które będą kontrolować i monitorować procesy biznesowe i ostrzegać użytkowników o potencjalnych błędach.

Poka Yoke a podniesienie jakości usług

W czasach kiedy konkurencja na rynku usługowym jest bardzo wysoka, a klienci coraz bardziej wymagający, ważne jest, aby organizacje oferowały wysoką jakość usług, które będą spełniać oczekiwania klientów. Wdrożenie metody Poka Yoke zdecydowanie w tym pomaga.

Jak ta metoda może być zastosowana w konkretnych branżach?

Bankowość – wykrywanie błędów przy wprowadzaniu danych klienta, takich jak numer konta lub kwota transakcji.

Administracja – eliminacja błędów związanych z archiwizacją dokumentów, wprowadzaniem danych do systemu czy przygotowaniem raportów.

Obsługa klienta – wykrywanie błędów podczas wprowadzania danych klienta do systemu lub przy wydawaniu dokumentów.

Marketing – zapobieganie błędom przy projektowaniu kampanii reklamowych, takich jak błędy w treści reklamowej, niepoprawne umieszczenie zdjęć lub nieodpowiedni dobór grupy docelowej.

Jak zastosować Poka Yoke w biurze?

Istnieją różne narzędzia i strategie, które można zastosować w biurze, aby zabezpieczyć procesy przed błędami i zastosować Poka Yoke. Oto kilka przykładów:

Systemy automatycznej identyfikacji. Dzięki takim systemom można uniknąć błędów związanych z ręcznym wprowadzaniem danych, co może prowadzić do poważnych

konsekwencji, takich jak błędne informacje finansowe czy problemy z zarządzaniem magazynem.

Etapowanie pracy. Polega na podziale procesu pracy na kilka etapów i kontrolowaniu każdego z nich, aby uniknąć błędów i zapobiec opóźnieniom. Etapowanie pracy może być stosowane w różnych procesach biurowych, takich jak procesy administracyjne, procesy finansowe czy procesy związane z zarządzaniem projektami.

Wizualne oznakowanie. Wizualne oznaczenia pomagają odróżnić różne elementy lub produkty, co minimalizuje ryzyko popełnienia błędów i pomaga w zapobieganiu opóźnieniom.

Instrukcje obsługi. Dzięki precyzyjnym instrukcjom pracownicy mogą uniknąć błędów w procesach administracyjnych, takich jak przetwarzanie dokumentów czy obsługa sprzętu biurowego.

Systemy kontroli jakości. Pomagają one szybko identyfikować błędy w procesach biurowych i wprowadzać odpowiednie korekty, co pomaga w zapobieganiu opóźnieniom i minimalizowaniu ryzyka popełnienia błędów.

Korzyści z zastosowania Poka Yoke w biurze

Zwiększenie efektywności pracy. Eliminacja błędów i pomyłek w procesach biznesowych pozwala na szybsze i bardziej efektywne wykonanie zadań. Pracownicy nie muszą powtarzać swojej pracy ani zajmować się naprawą skutków błędów, co pozwala zaoszczędzić czas i zwiększyć wydajność pracy.

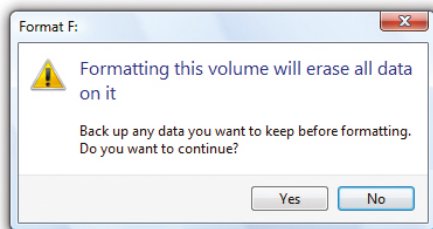
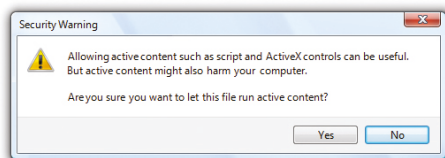
Poprawa jakości pracy. Zastosowanie Poka Yoke pomaga w eliminacji błędów i pomyłek, co prowadzi do poprawy jakości pracy. Dzięki temu organizacja może zapewnić klientom lepszą jakość usług i produktów oraz zwiększyć swoją reputację.

Redukcja kosztów. Błędy i pomyłki w biurze mogą prowadzić do kosztownych skutków, takich jak powtarzanie pracy, naprawy błędów czy ponowne drukowanie dokumentów. Eliminacja tych błędów pozwala na zmniejszenie kosztów i oszczędność czasu i zasobów organizacji.

Zaangażowanie i wiedza pracowników

Ważne jest, aby wszyscy pracownicy byli zaangażowani w proces wdrażania metody Poka Yoke, ponieważ tylko wtedy można osiągnąć najlepsze wyniki. Można również stosować różne narzędzia i techniki, w zależności od potrzeb organizacji i rodzaju wykonywanej pracy.

Warto regularnie szkolić pracowników z zakresu poprawy jakości i eliminacji błędów oraz monitorować i analizować wyniki działań. Dzięki temu organizacja może stale doskonalić swoje procesy biznesowe i zapewnić lepszą jakość pracy oraz usług dla klientów. 🚀



Rys. 1. Potwierdzenie operacji jest jednym z często stosowanych elementów Poka Yoke. Jest to tzw. metoda kroku koniecznego

Rys. 2. Pola konieczne do wypełnienia, dodatkowo odpowiednio sformatowane, sprawiają że istnieje tylko jeden sposób na poprawne wypełnienie formularza oraz zapewnia właściwą jakość danych do kolejnych etapów procesu.

Łukasz Krajnik

Manager, Trener, Coach, Facylitator, Scrum Master oraz konsultant z zakresu optymalizacji procesów Lean Six Sigma Black Belt. Posiada 18-letnie międzynarodowe doświadczenie w środowisku produkcyjnym, gdzie kierował zespołami, rozwijał nowe produkty oraz tworzył krzepkie i zwinne procesy, umożliwiające osiągnięcie celów organizacyjnych i produkcyjnych. Mocno wierzy w to, iż praca zespołowa oraz dobrze zaprojektowana strategia przedsiębiorstwa są podstawami doskonałych systemów produkcyjnych. Jego mottem jest „Nie-możliwe to dopiero początek!”



Hybrydowe zarządzanie projektami – historia pewnego projektu

Maciej Bodych

W poprzednim numerze Strefy PMI miałem okazję przedstawić założenia hybrydowego zarządzania projektami. Tym razem chciałbym się skupić na powodach, dla których firmy będą wybierać to podejście, a w praktyce już dawno wybierają, jedynie nie nazywają go w ten sposób.

Przykładem projektu, który skorzystał z hybrydowego zarządzania projektami, jest wprowadzenie nowego systemu planowania produkcji w pewnej firmie. Celem projektu było usprawnienie procesów zamówień materiałów, planowania produkcji oraz planowania dystrybucji towarów. Przedsięwzięcie rozpoczęło się nietypowo ponieważ stwierdzono, że skoro w firmie działają już różne systemy planowania produkcji, dlatego należy je po prostu połączyć i zintegrować w jedno rozwiązanie. Zdecydowano, że odpowiedzialni za aktualnie działające rozwiązania programiści będą liderami przygotowania poszczególnych nowych modułów, a integracja

między obszarami zostanie zapewniona poprzez wspólne struktury danych. Na poziomie całego projektu mieli ich wspierać analitycy oraz główny architekt rozwiązania. Ponieważ by to „tylko przepisanie” istniejących systemów do planowania produkcji, stwierdzono, że „rozpoznanie bojem”, a tym samym rozpoczęcie prac nad nowymi modułami będzie najlepszym rozwiązaniem dla projektu. Założono, że użytkownicy systemu nie będą musieli od razu przygotować całościowych wymagań, a jedynie na każde spotkanie z liderem obszaru będą zgłaszać kolejne priorytety do realizacji. Takie podejście wydawało się optymalne: szybki start realizacji projektu, zastosowanie prototypowania oraz ciągła współpraca z odbiorcami pokaże od razu pierwsze efekty dla organizacji.

Wyzwania

Kolejne tygodnie pokazały jednak pewne wyzwania związane z taką organizacją pracy:

brak synchronizacji prac pomiędzy zespołami/modułami oraz brak zastosowania optymalnych rozwiązań do projektu. W pierwszym przypadku głównym wyzwaniem okazała się praca nad strukturą danych, gdzie różne zespoły nadpisywały sobie efekty swoich prac oraz czasami dublowały struktury zakładając oddzielnie elementy dedykowane do siebie (w tym czasie były one już przygotowane przez inny zespół). Z kolei prace główne nad potrzebami właściciela biznesowego nie umożliwiały dłuższego planowania optymalnych rozwiązań dla projektu. Można to porównać do wyboru kierunku jazdy: wspólna podróż samochodem – wyznaczanie kolejnych miast w kierunku docelowej lokalizacji jest świetną formą współpracy i zaangażowania obu stron, ale gdybyście znali docelową lokalizację, to mogłoby się okazać, że następnym razem lepiej wybrać pociąg jako środek transportu.

Powyższe wyzwania na pewno zostałyby z czasem usprawnione w projekcie i nie

trzeba byłoby zmieniać podejścia do realizacji, gdyby nie dwa kolejne elementy. Pierwszym okazał się Komitet Sterujący projektu, który widząc kolejne „przepalane” na projekt tygodnie zaczął pytać na kiedy będzie gotowy i dlaczego to tak długo trwa? I tutaj zaczął się problem. Jak mamy ocenić status projektu i w ogóle przygotować i zweryfikować prognozy na jego terminy zakończenia, w momencie kiedy my nawet nie wiemy, co będziemy realizować w kolejnym sprincie? Kolejny aspekt to ocena skali przedsięwzięcia. Okazało się, że skala prac do realizacji rośnie, a analiza zakresu projektu (zrobiona w jego trakcie) pokazała, że oprócz modułów jest jeszcze wiele innych obszarów do realizacji (na przykład interfejsy do innych systemów produkcyjnych oraz do systemów finansowych przedsiębiorstwa). Dodatkowo okazało się, że niektórych z w/w elementów nie ma sensu robić zwinnie, ponieważ jest to zakres do realizacji w tradycyjnym podejściu.

Rozwiązanie – w kierunku hybrydy

Co w takiej sytuacji powinniśmy zrobić? Oczywiście wrócić do początku projektu, doprecyzować cele przedsięwzięcia, zebrać wymagania, określić plan projektu. Ale pojawiło się pytanie, czy będzie to efektywne, jeżeli projekt ma już 4 miesiące realizacji i nie za bardzo jest miejsce na jego wstrzymanie lub powracanie do podstaw.

Gdybym ja prowadził ten projekt od początku, na pewno pierwszym krokiem byłoby zdefiniowanie celów projektu oraz stworzenie tradycyjnego planu projektu. Określone (nawet zgrubnie) wymagania pozwoliłyby nie tylko wymiarować projekt, ale również wybrać najlepszy model realizacji przedsięwzięcia.

Tutaj jednak nie było czasu na powrót do startu projektu, dlatego zdecydowano się

na zastosowanie hybrydowego podejścia do realizacji projektu. Po pierwsze został doprecyzowany na głównym poziomie zakres projektu oraz zdecydowano, które elementy zakresu projektu powinny być realizowane tradycyjnie, a które zwinnie.

Zdecydowano, że budżet i pracochłonność projektu oraz harmonogram będą pilnowane całościowo z prognozowaniem ostatecznych parametrów. Na poziomie zespołu zastosowano elementy agile, takie jak sprinty, wykresy spalania w celu pilnowania backlogu i pozostałej pracochłonności danego modułu. Na podstawie specyfiki zakresu technicznego ustalono, że miesięczne sprinty będą najbardziej optymalnym rozwiązaniem – nastąpi odpowiedni podział czasu poświęconego na pracę, planowanie i prezentowanie rozwiązań. Ciągła praca nad najważniejszymi funkcjonalnościami modułów pozwoliła na koncentrację zespołu na kluczowych aspektach projektu. Codzienne spotkania z omówieniem statusu prac i problemów dawały również kluczowe informacje dla kierownika projektu do pilnowania „tradycyjnej” części projektu.

Korzyści z łączenia podejść

Efekty integracji dwóch światów można było zobaczyć w ciekawej sytuacji, która miała miejsce w projekcie. Komitet Sterujący zadał w krótkim odstępie czasu dwa pytania: „Kiedy będziecie gotowi z wejściem produkcyjnym?” oraz „Kiedy zakończycie projekt?”. Dla niektórych osób z organizacji było to samo pytanie, ale przy zastosowaniu hybrydowego podejścia zespół był w stanie odpowiedzieć zarówno na pierwsze pytanie, czyli jakie są jeszcze kluczowe funkcjonalności z backlogu, bez których uruchomienie nie będzie możliwe lub nie będzie stanowiło wartości dla firmy oraz na drugie pytanie, kiedy projekt się

zakończy zakładając realizację aktualnych wymagań z backlogu. Odpowiedź na pierwsze pytanie wynosiła 3 miesiące, odpowiedź na drugie 9 miesięcy i... długo trzeba było wyjaśniać niektórym interesariuszom skąd ta różnica.

Przedstawiony przykład nie ma oczywiście świadczyć, że hybrydowego zarządzania projektami mamy używać tylko do ratowania problematycznych zwinnych lub tradycyjnych projektów. Wnioski z tego przykładu wskazują na korzyści płynące z hybrydowego zarządzania projektami: połączenie elementów tradycyjnego zarządzania projektami z elastycznymi metodykami agile pozwala na dostosowanie się do zmieniających się oczekiwań odbiorców, zwiększenie efektywności działań i lepszą kontrolę nad projektem. Jednocześnie zaangażowanie interesariuszy, takich jak klienci czy członkowie zespołu, jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu przedsięwzięcia. Celem naszym w tym podejściu jest ustawienie projektu od początku optymalnie ze względu na jego specyfikę i oczekiwania odbiorców. I właśnie te oczekiwania powodują, że hybrydowe podejście będzie stosowane w organizacjach. Z jednej strony zespół projektowy bardzo często chce i nawet oczekuje zwinnego podejścia do realizacji przedsięwzięcia, a z drugiej strony Zarządy, Dyrekcja, Komitety Sterujące cały czas potrzebują danych do podejmowania decyzji o uruchomieniu, wstrzymaniu czy wręcz re-agowaniu na status projektu. Hybrydowe podejście pozwoli nam połączyć te oczekiwania w jednym przedsięwzięciu. ✨



Maciej Bodych

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



Fot. - stock.adobe.com



softserve

Fot. Proxyclick Visitor Management System from Pexels

What Went Wrong in the Start-Up Dream? 6 Deadly Sins That Can Easily Be Avoided

Aleksandra Gepert-Kraujutowicz

When start-ups took off on a really big scale, everyone dreamed of one day becoming a CEO of a fancy company based on their own idea, which will make the world a better place. And now let's see how it all developed.

Twitter – founded in 2006. The first profit declared in 2017/2018 was an exception because ever since the company keeps declaring losses. With the CEO change, there are plans to become a Super-App, where you can do more than just express your opinion. The idea, based on the Chinese concept (WeChat), is to allow users to buy and pay. It seems like the plan is to create a tuned-up version of Instagram.

Uber – founded in 2009. Never declared any profit (data for 2022: 516m USD of revenue, 1.2b USD of costs). Between 2011 and 2020 they received 32 funding rounds, with a total capital of 25b USD. In 2024, after 15 years, they plan to finally break even.

Airbnb – founded in 2008, declared its first profit in 2016. They had only 3 rounds of fun-

ding, starting with 0.5m USD. The idea was to help people travel cheaply during the economic crisis and enable others to earn extra money by hosting travelers.

Spanx – founded in 1998 by Sarah Blakely. Her capital was 5k USD taken out of her own pocket. Revenue in 1999 reached 4m USD. In 2000 revenue grew to 10m USD. She didn't receive any external funding and didn't use social media to help with marketing. The secret of her success was an excellent product designed for the users' needs: footless body-shaping pantyhose.

What's going on now?

Recent market changes are mercilessly revealing something that was surprising about start-ups from the very beginning: they all operate as if it was okay to declare loss from year to year.

An additional problem is the assumption of endless growth. The unfortunate effect of this way of setting goals for the future is the current wave of layoffs. Companies like Klarna,

Netflix, or Shopify grew remarkably during the COVID-19 pandemic and are predicted to do so in the future – now have to let thousands of people go. Seems like the main reason for it is overly optimistic predictions and forgetting that people actually enjoy spending time outside if they are allowed to.

What are the reasons behind those mistakes?

Have start-ups forgotten about Lean as soon as they got the first round of funding accepted?

I have worked in two financial start-ups (also as a consultant for them) and the idea of declaring a loss and not making any profit, from my perspective, was always questionable. It seemed so strange, that in one of the companies I asked for a special presentation that explains this issue to my whole team, as it was strange for other people too.

So, this is how it works: you set up a company based on a great idea. You have a 4% chance that you will hit 1m USD of revenue

and become a unicorn. This threshold, if ever reached, already is a huge success, even if your costs were 3 times higher than your revenue. Why? Because this debt you are taking will be paid, the moment the company enters the stock exchange market. So maybe you are taking a big loan, but you create a business value that will monetize in the future. But until then, the investors' pockets will be drained with every funding round. And they will pay – because they are waiting for a magical stock hit. Are you convinced? No? Yeah, I feel you.

What is the real problem? 6 deadly sins of every start-up

1. No structure

You won't see it in the company description when applying for the job, but the clause about "we don't work in bureaucratic mode" might give you a hint. As soon as you enter the place, you can see chaos everywhere: no clear team responsibilities, no proper structure of the organization (almost every person is a C-level because they can). Effectively, the majority of people are doing what they think is best. There is no clear definition of how you can get a pay raise because no requirements are defined – this is what we call a "flat structure".

Add to it no well-defined incident management, no metrics, no proper CI/CD process, and enormous software kit, because everyone has the right to do as they please and add something new. And constant knowledge lost – because domain experts are leaving all the time, and the reasons you just read.

Remedy plan: create a structure where you can and share it with the organization. Insist on getting C-level approvals to deploy it in different teams.

2. CEO or CTO as an ultimate problem solver

There are two main types of those people:

- **Visionary** – they will always say that you were hired to solve problems, but then they will change priorities every 10 minutes and claim that it needs to be added to the current iteration.
- **Control Freak** – randomly checking JIRA tasks asking in comments why they are still not done. Make decisions about technical stack based on data that only they know (because they used to be engineers themselves).

This needs to be said out loud: it's not their job. All C-level people are responsible for set-

ting a strategic goal (99% of which is to become profitable) for the company and making sure it will be met. Yes – a goal, not multiple goals.

Remedy plan: be open about what employees can expect from the CEO and don't forget to have it in the written form.

3. Eat the cake, have the cake, and not gain the weight

As stated before, there should be one strategic goal, not many of them. Why? Because not everything is equally important! You need to set up clear priorities so all the teams can work towards one specific goal. "If everything has the highest priority, nothing really has it" – it's a cliché, but it's true.

The thing is that goal is one, but milestones to achieve on the way are many (I recommend reading *Impact Mapping* from Gojko Adzic – it's amazing how straightforward that is).

Remedy plan: be open to how it should work and insist on defining the strategic goal and the milestones to achieve it.

4. Board of Directors and how to pressure while being invincible

"It was promised to the Board" – and nothing else is important anymore. I have seen many people who were great at what they were hired to do, burning out while preparing another presentation for the Board. If you add all kinds of policy games that come with it, you will understand how hard it is to actually solve any given problem, even when the company is so small that the bureaucracy should not exist at all.

Remedy plan: show how their decision impacts the solution, end-users, and teams. Risk Register is a tool that will always help you.

5. Legacy

Definitely my favourite one – I actually started working in a start-up because I thought that this is the only case when you can find legacy in a way that the fight will be won. Let's go back to the debt that was created – it wasn't only on the financial side, but also technical – because we are so focused on delivering the MVP version, we accept all the rushed decisions and shortcuts.

When the team is already in PROD there's no time (again!) to work on the problems – because they need to deliver, deliver, deliver – and they are obliged to the Board, to the Investors, to the End-Users. It's a vicious cycle.

Legacy is not only the development teams' problem – it's the responsibility of the entire

company, which has shot itself in the foot before the whole marathon began.

Remedy plan: this is actually the problem that depends on you as a Project Manager / Scrum Master / Product Owner / Solution Architect – you have tools to solve it. It is your job to make it happen: by working with the team, understanding what low-hanging fruits you can pick, and what risks are related to not fixing some legacy problems. Make everyone aware of it, as eventually, these issues will impact the business flow.

6. You don't deliver? That's OKAY!

This is what struck me the most – some people were allowed to constantly not deliver, and it was okay: to be always late, to deliver without tests, to not define metrics before implementation, and later try to cover them. All okay. Waiting all day because the Scrum Master did not assign me a task? Also, fine.

Remedy plan: gather information and escalate how much time (that can be easily calculated into money wasted) it costs you. It's always easier to talk about money than story points.

I still believe that awesome products can be delivered in an awesome way, but without a strict approach to some subjects, you will not succeed. And strict does not mean overwhelming or very time-consuming – you just need to stick to it and canvas it within your organization to make others hear you. And what's most important – you need to follow the standards you set for yourself and show others how it can be done. This is something that can't be taken from you and you will use it – if not in your current workplace, then definitely in the next one. 🚀



Aleksandra
Gepert-
Kraujutowicz

Senior Project Manager at SoftServe. Has been involved in project management for 10 years, and for the past 6 – only in the IT industry. She firmly believes in the principle "merge the people, split the software" and that good analysis can save several months of unnecessary development. At work, she focuses on asking questions and bringing to light problems swept under the rug. Certified Agile Coach and Product Owner – because it's good to know more than one perspective. A philologist by education, she inherited her love of technology and production management from her Dad.



Przecież to proste! Jak zarządzać projektem w startupie?

Michał Wieteska

Czy znasz takie firmy jak Airbnb, Medable, Instagram czy może też Satellogic, Kyazonga, Patrón Spirits & John Paul Mitchell Systems? Wiesz może co je łączy? Otóż, zaczęły jako startupy. A czy potrafisz zarządzać projektem w startupie? Bo, jeśli sądzisz, że chodzi po prostu o zaaplikowanie *PMBOK® Guide* albo *PRINCE2®* to ten artykuł... jest właśnie dla Ciebie.

W startupie generalnie działamy inaczej, szybciej, intensywniej i w warunkach dużego ryzyka. Bardzo często cele projektu doprecyzowujemy w trakcie jego realizacji. Ale po kolei. Zapoznajmy się najpierw ze specyfiką mikrofirmy, o której chcemy rozmawiać.

Czym jest startup?

Istnieje sporo definicji różniących się mniej lub bardziej. Do najczęściej wymienianych cech startupów zaliczamy:

- Relatywnie tani i szybki start.
- Finansowanie ze środków założycieli.
- Poszukiwanie inwestorów, funduszy, grantów.
- Dążenie do szybkiego wzrostu.
- Obsługa specyficznej niszy rynkowej lub słabo obsadzonego segmentu rynku.
- Próba wejścia na rynek z kompletnie nowym, innowacyjnym produktem.
- Zastosowanie nowoczesnych technologii.
- Poszukiwanie rentownego modelu biznesowego, nadającego się do skalowania.
- Działalność w warunkach dużego ryzyka (zob. ramka: Dlaczego startupy upadają?).
- Fajny pomysł na produkt, pasja i solidna motywacja pracowników.
- Atrakcyjna kultura pracy, spontaniczność, poczucie wysokiej kreatywności i niezależności.
- Od 5 do 20 pracowników.
- Krótki okres egzystencji, najczęściej do 5 lat, choć bywa i więcej.

Co roku powstaje olbrzymia ilość startupów. Najbardziej płodną branżą są technologie IT, wliczając fintech (*financial technology*). W niniejszym artykule postaramy się spojrzeć zdecydowanie szerzej, poza ten segment rynku. Niemal takie same wyzwania związane z projektami dotyczą wszystkich pozostałych branż.

Co to oznacza dla zarządzania projektem?

Już sama definicja startupu ujawnia możliwy ogrom wyzwań. Znane przyczyny niepowodzeń (zob. ramka: Dlaczego startupy upadają?) determinują z kolei potencjalne ryzyka. To właściwie określa warunki, w jakich przyjdzie nam prowadzić projekt.

Tyle rozmaitych bodźców, czynników i kwestii może rozpraszać. Dlatego warto pamiętać o tym, iż powodem powołania startupu jest pomysł na unikalny produkt (ogólnie

mówiąc, gdyż to może być także i usługa). Jego przygotowanie jest celem zarządzania projektem. To idea, na którą nikt do tej pory nie wpadł lub rzekomo nieadresowalna „luka” w istniejącym rozwiązaniu; być może wcześniej nie udało się z przebiec z pomysłem, ze względu na wystąpienie któregoś z wyżej wymienionych czynników, lecz obecnie nie jest on już przeszkodą.

Kolorytu dodaje fakt, że startupy najczęściej celują w użycie modnych technologii na przykład *blockchain*. O tym, jaki produkt będzie celem projektu zależy od branży, w jakiej startup działa. Krajobraz tematyczny jest ogromny (zob. ramka: Czym zajmują się startupy?).

Gdy znamy już wizję produktu możemy zabrać się do pracy. Z początku może to być ciąg nieco chaotycznych rozmów, niekoniecznie o szczegółach projektu. Dlatego od razu przyda się koordynacja działań przez kierownika projektu.

Jak najszybsze określenie podstawowych założeń dla produktu jest krytyczne. Z perspektywy projektu, powinniśmy uruchomić zarządzanie zakresem i podjąć próbę definicji MVP (*Minimum Viable Product*), czyli zestawu cech, reprezentującego minimum wymagane do użycia produktu w działal-

ności „operacyjnej” potencjalnego klienta. Trzeba zadbać o bardzo dobrą priorytetyzację wymagań.

Na pewno wystąpią zmiany w założeniach produktu i celach projektu. To całkiem normalne zjawisko, szczególnie na etapie budowania dopasowania do rynku (*product-market fit*), czyli stopnia, w jakim rozwiązanie zaspokaja popyt rynkowy. Polegamy wtedy głównie na intuicji; nie dysponujemy jeszcze informacją zwrotną z rynku.

Natomiast w zarządzaniu projektem musimy być metodyczni i zastosować narzędzia gwarantujące efektywność. Tutaj nie mamy zbyt wiele miejsca na eksperymentowanie (w przeciwieństwie do części produktowej), a zasoby są mocno ograniczone. Zatem, popatrzmy co warto zrobić, aby pokierować projektem z sukcesem.

Jak zarządzać projektem?

Przede wszystkim, wdrażamy najlepsze, sprawdzone i skuteczne praktyki. Oto garść przydatnych rekomendacji.

Kierownik projektu, czyli Ty. Możesz pełnić wyłącznie tę rolę, lecz całkiem możliwe, iż będziesz łączyć jeszcze jakieś inne. Twoje cechy to wysoka integralność, poczucie, że wiesz co się dzieje i jakie działania podjąć. Potrafisz dobrze wystartować projekt oraz poukładać pracę. Utrzymujesz dobre relacje z interesariuszami i budujesz kulturę projektową. No i posiadasz *agile mindset*.

Bądź kreatywnym liderem. Osobą, z jasną wizją zarządzania, kierunku działania oraz skuteczną w usuwaniu przeszkód i szybkim podejmowaniu decyzji. Ogromnie dużo zyskasz odchodząc od tradycyjnego modelu przywództwa, zamiast tego stosując kreatywne (*creative leadership*).

Organizuj z głową. Znajdź efektywny sposób na ustrukturyzowanie pracy. Może *framework*? Nie aplikuj dużych metodyk, wymagających na start dostosowania ich do specyfiki firmy. Ani takich, które są nieznanne zespołowi. Nie będziesz mieć czasu na tłumaczenia „co autor miał na myśli”. Musi być to coś „lekkiego”, zdatnego do szybkiego zrozumienia, zaimplementowania i ulepszenia. Rozważ *lean* lub *agile*, na przykład *Kanban*.

Nie wymyślaj kota na nowo. Twój startup nie jest pierwszym na świecie. Przed Tobą mnóstwo innych osób zastanawiało się nad sposobami opracowania koncepcji nowego produktu. Przetestowali wiele metodyk, na przykład *Lean Startup*, *Design Thinking* czy ostatnio popularny *Jobs-To-Be-Done*. Ich

Czym zajmują się startupy?

Może to być rewolucja w sposobie zamawiania biletów na koncerty, wegańskie jedzenie, usprawnienia e-commerce, zarządzanie finansami po sztuczną inteligencję, biotechnologię czy wojskowe drony. Poniżej kilka interesujących przykładów z jeszcze innych branż.

- Ceramiczne urządzenie do przelewowego parzenia esencjonalnej kawy **slowpresso.pl**
 - Kosmetyki z alg **algologie.com**
 - Możliwość personalizacji szamponu do włosów **shampora.co.uk**
 - Urządzenie-coach wspierające ćwiczenia fitness **Whoop.com**
 - Medyczne badania profilaktycznie bez wychodzenia z domu **uPacjenta.pl**
- Dostęp 15.05.2023.

cechą wspólną jest skracanie cyklu rozwoju produktu i minimalizowanie ryzyka niepowodzenia na rynku. Zanim zaczniesz, sprawdź co wymyślili. Wyżej wymienione mogą okazać się pomocne. Oczywiście, że to nie są metodyki projektowe. Jakiś stopień integracji z nimi jest raczej nieunikniony, bo – jak już zauważyliśmy – możesz nosić wiele kapeluszy. Zarządzanie projektem oraz zarządzanie produktem będą się przenikać.

Miej oko na cel projektu. Wiemy co jest celem. Mamy zatem klucz do dalszych działań. Ale ów cel na pewno zmieni się. Dlaczego? Ponieważ produkt tworzony jest pierwszy raz, więc jeszcze nie bardzo wiadomo jaki *de facto* powinien być, jego wizja może ewoluować, wystąpią pokusy do eksperymentowania. Twoje „jak osiągnąć cel projektu” też się zmieni. Bądź gotów na zarządzanie zmianą.

Zbuduj prototyp jak najszybciej. Tworzysz nowy produkt, którego wymagania mogą „pływać”, gdyż pomysł jeszcze nie został zwalidowany. Na stole leżą różne opcje. Stwarza to ryzyko wystąpienia tzw. *feature factory*, tj. skupiania się na generowaniu jak największej ilości cech produktu, a nie na adresowaniu potrzeb i problemów klientów. To niebezpieczne podejście. Może być głównym źródłem rozczarowań i frustracji. Spróbuj podzielić wymagania na *must-have* i pozostałe. Sytuacja poprawi się – będzie mniej niewiadomych – kiedy pokażesz prototyp. Generalna zasada może brzmieć „*jeśli chcesz zbudować świetny produkt, wypuść go na rynek, zanim będzie gotowy*”.

Jakość, ilość czy szybkość. To trudny wybór. Właściwie to możliwa pułapka.

Dlaczego startupy upadają?

Typowe powody:

1. Brak pieniędzy, nie udało się pozyskać funduszy – 38%
2. Brak potrzeby rynkowej, niedopasowanie produktu – 35%
3. Przegrana z konkurencją – 20%
4. Wadliwy model biznesowy – 19%
5. Wyzwania zw. z przepisami prawnymi – 18%
6. Wyzwania zw. z cenami i kosztami – 15%
7. Nieodpowiednio dobrany zespół – 14%
8. Niewłaściwy moment wdrożenia produktu – 10%
9. Zbyt ubogi produkt – 8%
10. Rozdzźwięk między zespołem, inwestorami – 7%
11. Nieudana zmiana biznesu – 6%
12. Wypalenie zawodowe, brak pasji – 5%

Źródło: <https://www.cbinsights.com/research/report/startup-failure-reasons-top> (dostęp 15.05.2023).

Zob. także <https://hbr.org/2021/05/why-start-ups-fail> (dostęp 15.05.2023).

Metoda Design Thinking

To podejście znane i bardzo popularne w startupach. Pomaga w wymyślaniu, kreowaniu i wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań. Składa się z 5 faz, tj. zrozumienie i empatia, zdefiniowanie problemu, generowanie pomysłów, prototypowanie, testowanie. Jego efektem jest „produkt”, który można przetestować z użytkownikami.

Więcej: <https://designthinking.pl/>
Dostęp 15.05.2023.

Czy prototyp (np. program komputerowy, w którym nie wszystkie funkcje działają) lub pierwsza wersja (np. krem z alg, nowy design t-shirtów) już nadaje się do pokazania potencjalnym klientom, do wypróbowania? Ile sztuk przygotować? Uwaga: to nie jest Twoja decyzja. Staraj się ustalić, najlepiej na początku projektu, co i jak będzie określać, iż produkt projektu jest już „gotowy”. Pomoc może uzgodniona definicja ukończenia (*definition of done*), powszechna niezależnie od branży, w której działasz.

Pilnuj kosztów. Pieniądze są, lecz szybko się kończą. Twoim zadaniem będzie nieustanne szukanie najlepszego sposobu ich wykorzystania i eliminacja braku efektywności.

Dbaj o zespół. Wyobraź sobie, że zespół składa się na przykład z trzech programistów. A dodatkowo, ten który pomaga przy designie, jest *part-time*, przez co jego dostępność jest mocno ograniczona. Ach, i brak testera. Ich czas i umiejętności muszą być zatem wykorzystane efektywnie. Być może będziesz współpracować z zespołem zdalnie i w różnych strefach czasowych. Ale to nie wszystko. Dołączyli do startupu ze względu na wyjątkową kulturę pracy. Na pewno cenią sobie niezależność, zdrową atmosferę kooperacji, płaską strukturę. I uwaga: nie wszystkich motywują pieniądze – są tutaj ponieważ chcą stworzyć coś fajnego, może nawet i przetomowego. Zatem, pamiętaj o tym, wspieraj ich, zadbaj o dobre relacje, wykaż się empatią, szacunkiem i zrównoważonym podejściem.

Planuj rozsądnie. Użyj *rolling wave planning*. Planuj pracę na krótkie okresy. Dobrym narzędziem są iteracje lub kamienie milowe. Są kluczowe dla efektywnego zarządzania dostarczaniem komponentów produktu. Planowałeś ich 7, lecz może okazać się, że po 5 zostanie podjęta decyzja o wyjściu z prototypem na rynek, bo w szczególności inwestorom zależy właśnie na tym. Tak czy inaczej,

oba narzędzia pokażą, że masz sytuację pod kontrolą.

Daty, czyli nie odkrywaj kart zbyt szybko. Warto wyznaczyć „wewnętrzną” datę dostarczenia produktu na rynek, ale raczej jako punkt zaczepienia. Ta data zmieni się wiele razy. Unikaj zatem podawania konkretnych dat na zewnątrz firmy. Raczej w miarę postępu prac nad produktem operuj kwartałami, następnie miesiącami, wreszcie tygodniami. Pamiętaj, że estymaty posiadają niekontrolowaną właściwość transformacji w oficjalne daty.

Wspieraj przepływ pracy. To jedna z najważniejszych spraw. Tu będziesz wydawać, monitorować i zamykać zadania. Możesz potrzebować narzędzia do obsługi *workflow*.

Dbaj o efektywną komunikację. Wysokie zdolności komunikacji są w cenie: oznacza to precyzję, umiejętność zadawania wnikliwych pytań i facylitacji. Będziesz wykorzystywać komunikatory, sporadycznie e-mail, dłuższe spotkania to ostateczność. Wypracuj skuteczne nawyki przepływu informacji w zespole jak i na zewnątrz.

Wypatruj ryzyko. Zapomnij o rozbudowanych rejestrach. Niewiele osób będzie je czytać. Twoja rola to proaktywne i aktywne zarządzanie ryzykami oraz eskalacja. Działaj szybko.

Wybierz odpowiednie narzędzia. Co do oprogramowania wspomagającego zarządzanie projektami, określ potrzebę jego zastosowania, na przykład do zbierania wymagań, do zarządzania *workflow* pracy. Dobre narzędzia kosztują. Oceń czy jest sens w nie inwestować zanim startup zacznie zarabiać. Jeśli znajdziesz „darmowe” oferty sprawdź najpierw co to znaczy. Z raz wdrożonych nie da się łatwo zrezygnować.

Buduj checklisty. Stosuj je, ponieważ są łatwe do przygotowania i niezwykle pomocne. Mogą być dobrym zamiennikiem procedur.

Obserwuj i ulepszaj. Ze względu na wyżej opisaną dynamikę, już po krótkim czasie będziesz musieć zastanowić się nad kolejnymi zmianami w swoim podejściu. Staraj się wyprzedzać potrzeby. Wprowadzaj małe zmiany, ale stale.

Reprezentuj niezbędne wartości. Wykaż się pozytywną postawą, entuzjazmem, pasją i dedykacją w tym, co i jak robisz. Bądź transparenty i etyczny w działaniu. Pamiętaj też o przestrzeganiu zasad przewodnich (*guiding principles*), które są mocno cenione w startupie, czyli na przykład otwarta komunikacja.

Podsumowanie

W artykule potożyliśmy spory nacisk na budowanie produktu, gdyż jest to krytyczny etap w rozwoju każdego startupu. Od powodzenia tego etapu zależą następne kroki. Nie zawsze jest łatwo, ale dobre przykłady z rynku dowodzą, że sukces przychodzi. Wtedy możesz doświadczyć, jak bardzo zarządzanie projektem w Twoim wykonaniu przyczyniło się do jego osiągnięcia. Będzie to stanowić potwierdzenie Twoich trafnych wyborów i decyzji. Nie zapomnij, że jest to wkład nie tylko Twój, lecz również i całego zespołu. 🚀

Co warto przeczytać?

- Eric Ries, *Metoda Lean Startup. Wykorzystaj innowacyjne narzędzia i stwórz firmę, która zdobędzie rynek*, Onepress, 2017
- Chris Guillebeau, *Niskobudżetowy startup. Zyskowny biznes i życie bez frustracji*, Onepress, 2022
- Lex Sisney, *Designed to Scale: How to Structure Your Business for Exponential Growth*, Organizational Physics Inc., 2022



Fot. stock.adobe.com



Michał
Wieteska

Związany głównie z branżą IT. Doświadczenie zdobywał w międzynarodowych korporacjach oraz startupach (FinTech, analityka i infrastruktura). Obok certyfikatu PMP czy Associate Systems Engineering Professional (INCOSE), posiada też kilka związanych ze skalowaniem startupów. W wolnych chwilach angażuje się w wolontariat, np. recenzowanie standardów PMI. Lubi jazz oraz dobre kino.



Wartościowy projekt czyli kreacja wartości w projektach – podejście praktyczne

Krzysztof Witkowski

Nie ma znaczenia czy zarządzasz projektem ekstremalnie doskonale lub ekstremalnie źle, jeśli pracujesz w złym projekcie.

Harold Kerzner

Jeśli nie wiesz, jaki cel chcesz osiągnąć, nie ważne, jaki projekt będziesz realizować.

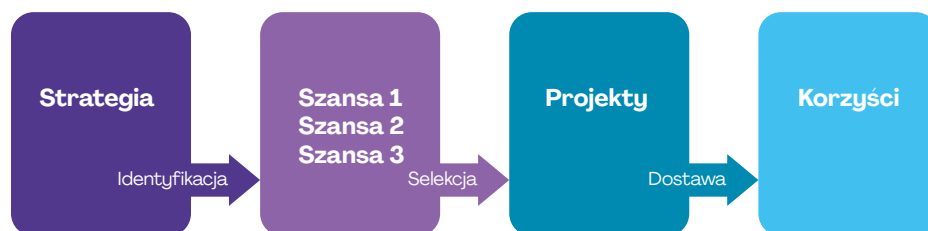
sentencja autora artykułu

Siódma edycja *PMBOK® Guide* jest rewolucyjna względem poprzednich – jest znacznie cieńsza i znacznie częściej pada w niej określenie „wartość biznesowa projektu”. Jak oceniać wartość biznesową, skoro jest tak istotna w projektach? H. Kerzner i F. P. Saladis w książce *Value-Driven Project Management* wyróżniają dwa podejścia do wartości biznesowej: wartości

fundamentalne, które muszą być osiągnięte w krótkim okresie oraz strategiczne lub innowacyjne wartości właściwe dla długiego okresu.

Podobnie jak *Advanced Project Management* autorstwa Kerznera – również i *Value-Driven Project Management* postrzegam z jednej strony jako bardzo inspirującą i zmuszającą do zastanowienia, z drugiej strony jako bar-

dzo trudną do praktycznego codziennego wykorzystywania. Jest dla mnie tym bardziej intrygująca, że pojęcie wartości biznesowej projektu ujmuję w zupełnie inny sposób, niż udało się to przeprowadzić przy okazji wdrożenia zarządzania portfelem projektów w Jastrzębskiej Spółce Węglowej. Inny nie oznacza lepszy czy gorszy – po prostu inny. Zachęcam do lektury książek Kerznera, a poniżej przedstawię swoje podejście do



Rys. 1. Kreacja wartości w projektach wg ISO21500:2012
Źródło: ISO21500:2012

tematu wartości biznesowej projektów stanowiące pochodną kilku znanych modeli biznesowych: **zasady Pareto**, **strategicznej karty wyników**, **lean managementu**, **metody analizy ABC** i wielu innych mniej znanych jak **macierz Ansoffa** czy **5 sił Portera**. Pojście o tyle ciekawe, że nie tylko wdrożone, ale również potwierdzone praktycznie w perspektywie kilku lat.

Efektywność finansowa a wartość biznesowa

Mówiąc o wartości biznesowej niektórzy mają na myśli coś, za co jest skłonny zapłacić klient. Jednak już nawet bardzo po-

bieżna analiza wskazuje na ubogość takiego myślenia – czy klient jest skłonny zapłacić za spotkanie integracyjne zespołu czy karty Multisport dla naszych pracowników? Raczej nie... Chociaż ROI, ROE, EBITDA czy wartość akcji są dzisiaj miernikiem sukcesu w wielu firmach, to już w 1982 r. Kaplan i Norton udowodniali, że koncentracja wyłącznie na celach finansowych nie sprzyja długofalowemu rozwojowi. Przecież inwestycje w nowe technologie, nowe rynki czy kwalifikacje pracowników krótkofalowo mają negatywne oddziaływanie na popularne wskaźniki efektywności finansowej, to jednak czy można sobie wyobrazić dynamiczny rozwój firm bez ekspansji rynkowej czy produktowej? Nawet

dobrobyt pracowników i satysfakcja z pracy przestały już być widzimisię nawiedzonych szefów, a stały się ważnym elementem przewagi przedsiębiorstwa w rywalizacji o specjalistów. To model strategicznej karty wyników (*balanced scorecard*, BSC) Kaplana i Nortona narzuca konieczność spojrzenia zarówno na perspektywę finansową strategii, ale również perspektywę klienta, rozwoju czy procesów wewnętrznych. Skoro można definiować cele strategiczne w tych perspektywach, to może warto oceniać również projekty pod kątem wartości, których dostarczają, ale również nie tylko w perspektywie finansowej, ale zgodnie z modelem BSC? Ale który projekt jest ważniejszy – ten który dostarcza zysk czy ten, którego efektem będzie prototyp nowej maszyny? Oczywiście odpowiedź na tak postawione pytanie zawsze rozpocznie się od: To zależy.... Zależy od sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa – zysk dzisiaj czy za kilka lat, zależy od modelu biznesowego: zarobić czy zarabiać, a nawet od hierarchii wartości właściciela czy preferencji akcjonariuszy oraz od setek innych czynników, które mogą wpłynąć na wartość biznesową projektu. Jak ją zatem mierzyć? Zapewne jest wiele sposobów, poniżej moje podejście do zagadnienia.

Wartość biznesowa w praktyce

Proces określania wartości strategicznej projektów jest następujący:

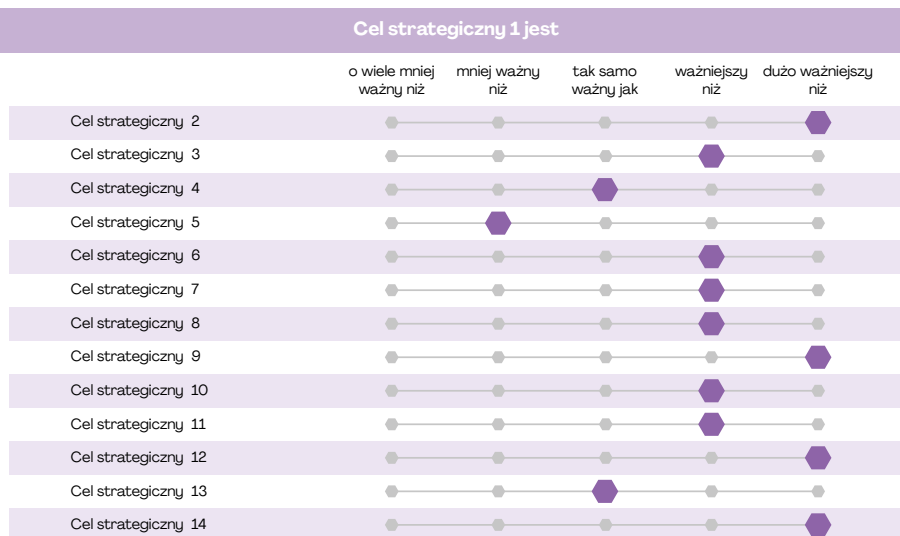
1. Określ cele strategiczne.
2. Przeprowadź hierarchizację celów strategicznych dla wariantu bazowego.
3. Określ poziom wspierania celów strategicznych przez poszczególne projekty.
4. Oblicz wartość strategiczną projektów.
5. Przeprowadź punkty 2-4 dla wariantów kryzysowego i rozwojowego.

Opiszę jego praktyczne wykorzystanie w JSW SA, gdzie miałem okazję go wdrażać i rozwijać, za co jestem wdzięczny wszystkim zaangażowanym w ten proces.

Określenie i hierarchizacja celów strategicznych

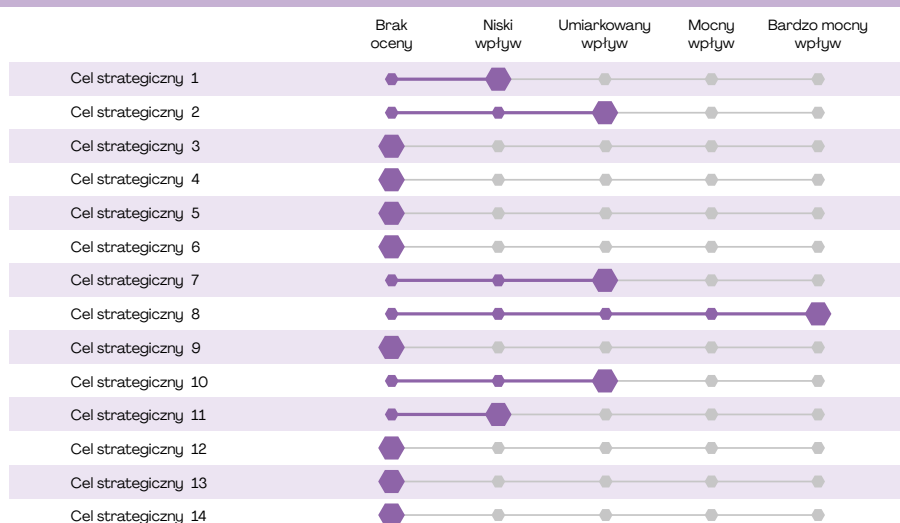
Do określenia i hierarchizacji celów strategicznych wykorzystaliśmy wraz z zespołem menedżerów i specjalistów JSW SA zmodyfikowaną BSC. Dotożyliśmy piątą perspektywę – człowiek i środowisko. Nawet spółka

Priorytetyzacja scenariusza strategicznego



Rys. 2. Hierarchizacja celów strategicznych
Źródło: Na podstawie modułu strategii systemu MS EPM

Projekt strategiczny 1



Rys. 3. Przyporządkowanie projektu do celów strategicznych
Źródło: Na podstawie modułu strategii systemu MS EPM



węglowa realizuje projekty ukierunkowane na ochronę środowiska czy szeroko rozumiane go CSR. W każdej perspektywie określaliśmy cele strategiczne, a następnie redukowaliśmy ich liczbę do tych, które naszym zdaniem najlepiej opisywały kierunki działania. Po zdefiniowaniu 12 celów strategicznych w pięciu perspektywach BSC przeprowadziliśmy ich hierarchizację metodą AHP (*Analytic Hierarchy Process*) z wyliczeniem wskaźników CI i CR (Rys.2), ale jak ktoś nie lubi AHP to można zrobić to za pomocą przekładania żółtych karteczek (też działa – sprawdzone). Uzyskaliśmy w ten sposób hierarchię celów strategicznych od najważniejszego do najmniej istotnego. Logiczne jest, że projekt, który istotnie wspiera cel ważny, będzie ważniejszy od projektu wspierającego cel mniej istotny.

Przyporządkowanie projektów do celów

Każdy projekt z portfela przyporządkowaliśmy do celów strategicznych określając poziom wspierania celu strategicznego przez projekt w skali 0-4. Gdzie 4 oznaczało, że projekt bardzo istotnie, bezpośrednio

i mierzalnie wpływa na realizację danego celu strategicznego, o – że projekt nie ma wpływu na realizację przez JSW danego celu strategicznego. Niektóre projekty były przyporządkowane do kilku celów strategicznych (Rys. 3). Po pierwszych próbach zaczęliśmy ograniczać liczbę celów do max. 4 najbardziej istotnych dla danego projektu.

Wartość strategiczna projektu

Wartość strategiczna projektu wyliczana jest poprzez sumę iloczynów wagi celu i poziomu wspierania danego celu przez projekt. Wszystkie wartości strategiczne są sumowane i określany jest udział procentowy danego projektu w realizacji strategii.

Korzyści

Takie uporządkowane podejście do oceny wartości strategicznej projektów w portfelu daje następujące korzyści:


1. W przypadku gwałtownej zmiany warunków rynkowych (co niestety miało miejsce) nie są wstrzymywane wszystkie projekty – niektóre były w miarę moż-

liwości przyspieszane pomimo konieczności znacznego ograniczenia nakładów inwestycyjnych. Generowanie nowej, zhierarchizowanej listy projektów jest automatyczne w systemie na podstawie uprzednio wprowadzonych danych.

2. Analiza pokrycia celów strategicznych projektami podpowiada ewentualną celowość inicjowania projektów w obszarach, które są wspierane jedynie przez nieliczne projekty (Rys. 4).
3. Analiza pokrycia celów strategicznych budżetem projektów podpowiada ewentualną celowość inicjowania projektów ukierunkowanych *stricte* na realizację niektórych celów, które co prawda są wspierane przez projekty, ale nie idą za tym konkretne pieniądze (Rys. 4).
4. Analiza inicjatyw projektowych pod kątem wspierania celów strategicznych pozwala na eliminację tych być może cennych i wartościowych pomysłów, które jednak nie mają zbyt wiele wspólnego z realizacją strategii przedsiębiorstwa, a tym samym nie są nośnikami wartości biznesowej.

Szerzej zasady wielowymiarowego zarządzania wartością projektów prezentowane były w trakcie konferencji *Rewolucja w zarządzaniu projektami* w kwietniu 2021 r.:

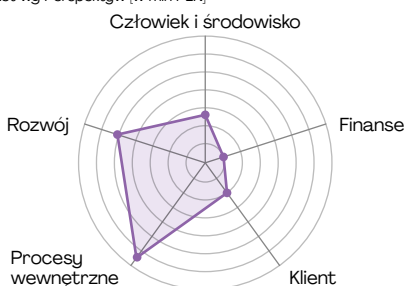
<https://www.youtube.com/watch?v=8i5l0sFR370>

<https://youtu.be/ibUnAnTO13w> 

Projekty wg Perspektyw



Budżet wg Perspektyw (w mln PLN)



Rys. 4. Portfel projektów JSW SA w 2021 r. wg perspektyw strategicznych
Źródło: Na podstawie modułu strategii systemu MS EPM



Krzysztof Witkowski

Project manager, ekspert zarządzania projektami, programami i portfelami, trener oraz konsultant biznesowy. Od 2005r. skutecznie wdraża zarządzanie projektami i PMO w przedsiębiorstwach budowlanych, informatycznych, produkcyjnych, wydobywczych oraz administracji publicznej. Współpracował z zespołami projektowymi m.in. Nowy Styl Group, Grupa Kapitałowa JSW, Teamtechnik Skawina, Silvermedia SA, PGNiG. Autor koncepcji Multivaluel P3M wdrożonej m.in. w JSW opisywanej w artykule. Uhonorowany nagrodą Atlas Project Managementu 2022 IPMA Polska. Wykładowca na studiach podyplomowych WSE im. Ks. J. Tischnera w Krakowie, Politechnice Rzeszowskiej i Politechnice Śląskiej. Mentor VI edycji programu mentoringowego PMI Polish Chapter.

Flow Management @ Scale z Kanbanize 10

Jerzy Stawicki, Dariusz Ciechan



Najnowsza, 10-ta wersja platformy Kanbanize umożliwia zarządzanie Flow Management @ Scale, tj. w skali całej firmy: od zarządzania celami strategicznymi, portfelem prac poprzez zarządzanie produktami, projektami i ich pakiety prac, aż do poziomu elementarnych prac realizowanych przez pracowników i zespoły.

Najważniejszą korzyścią Flow Management @ Scale są oszczędności czasu pracy, a co za tym idzie pieniędzy, wynikające z możliwości efektywnej pracy i efektywnego zarządzania, przy pomocy – dostownie – kilku kliknięć. Szczególnie zaś oszczędności związane z eliminacją tradycyjnego raportowania stanu prac, z wprowadzenia automatyzacji synchronizacji stanu prac „od góry do dołu” oraz z dostarczenia kadrze zarządzającej różnych szczebli zagregowanych, wizualnych informacji w formie przejrzystych dashboardów. Jedna z firm szacuje roczne oszczędności uzyskane dzięki eliminacji tradycyjnego raportowania na 20 milionów dolarów.

Flow Management @ Scale eliminuje także olbrzymi problem, doświadczany zwłaszcza przez większe firmy. Ten problem to brak spójności działań realizowanych na poziomie zespołów i indywidualnych pracowników z celami strategicznymi firmy lub celami poszczególnych obszarów biznesowych. Gdy – jak pokazują praktyczne przykłady – jeśli nie ma takiej spójności, to te działania są niepotrzebnym marnotrawstwem zarówno czasu, jak i wysiłków pracowników. Dodatkowo są one często źródłem ich frustracji i niezadowolenia.

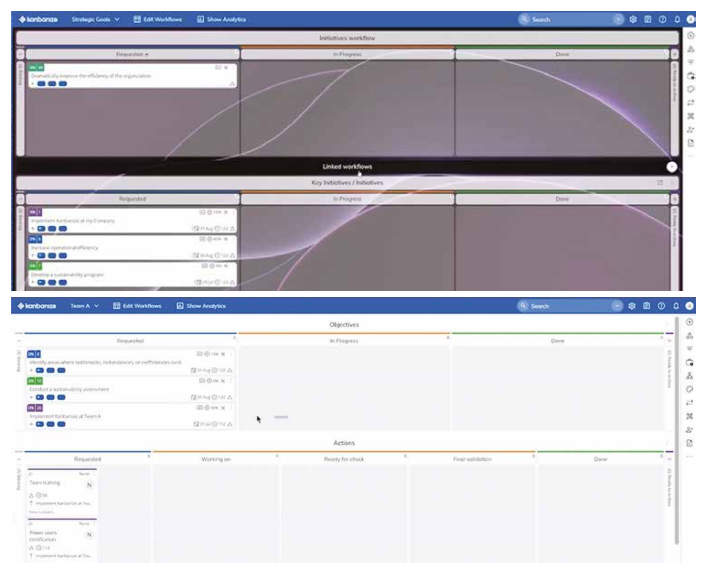
Podejście Flow Management @ Scale wymaga dwóch elementów.

Hierarchia powiązanych celów, rezultatów oraz prac firmy

Pierwszym z nich jest całościowy system zarządzania obejmujący cele firmy, cele obszaru biznesowego, portfel prac i projektów, produkty lub projekty i ich składowe (pakiety pracy), a także zadania wykonywane na najniższym szczeblu przez zespoły.

Taki system zarządzania ma postać wielowymiarowej hierarchii powiązanych ze sobą w/w elementów. Dzięki praktyce wizualizacji można zobaczyć (dostownie!) cały system powiązanych elementów (prac), aktualny stan zaawansowania poszczególnych jego elementów i przejść do konkretnych projektów, zespołów i realizowanych przez nich prac oraz do szczegółowych informacji z nimi związanych. Taka wizualizacja hierarchii prac przedstawiona jest na Ekranach 1 i 2.

Dodatkowo, dzięki funkcjonalnościom reguł wejścia i wyjścia Kanbanize 10 umożliwia skupienie uwagi zespołów na tych projektach i pracach, które są najistotniejsze dla firmy. Reguły bowiem, poprzez określenie zasad wejścia i wyjścia elementów prac z poszczególnych, zdefiniowanych wcześniej kroków procesów, umożliwiają synchronizację uruchamiania prac i eliminację sytuacji, gdy pracownik lub zespół rozpoczyna pracę bez decyzji o rozpoczęciu projektu lub inicjatywy na



Ekran 1 i 2. Wielowymiarowa hierarchia

wyższych szczeblach zarządzania. Dzięki temu możliwe jest spójne decydowanie o tym, nad czym firma chce pracować, a więc i o tym, czym powinny i czym nie powinny zajmować się zespoły i pracownicy w zbudowanym systemie pracy.

Dashboardsy menedżerskie

Drugim elementem umożliwiającym skuteczne i efektywne zarządzanie całością prac w firmie, czyli zarządzanie Flow of Work @ Scale są dashboardsy menedżerskie. Wykorzystują one informacje zawarte w hierarchicznym systemie zarządzania pracą w firmie opisanym powyżej. Ułatwiają kadrze zarządzającej systemowe zarządzanie firmą: od celów strategicznych i związanych z nimi rezultatów, poprzez cele projektowe i/lub produktowe, jak i związane z nimi rezultaty, aż do poziomu zadań operacyjnych, czy to projektowych, czy zadań w procesach biznesowych. Przykład takiego dashboardu przedstawiony jest na Ekranie 3.

Prezentuje on aktualny (na daną chwilę) przegląd sytuacji najważniejszych celów (mających w Kanbanize formę inicjatyw) i kluczowych rezultatów (aktualnych wyników) firmy oraz ich prognozy, a także stan zaawansowania tych inicjatyw, projektów oraz ich części składowych, tj. pakietów prac oraz zadań.

Przecież wszystkie projekty, produkty czy działania operacyjne realizowane w firmie muszą służyć zdefiniowanym wcześniej celom firmy i poszczególnych obszarów biznesowych. Dla skutecznego zarządzania firmą lub obszarem mniej istotny jest stan zaawansowania prac, zadań czy projektów. Istotniejszy jest stan realizacji: celów oraz ich kluczowych rezultatów oraz prognozy pokazujące szanse osiągnięcia zarówno zaplanowanych celów, jak i ich kluczowych rezultatów. A także to czy osiągnięcie tych celów i kluczowych rezultatów jest zagrożone oraz w jakim stopniu.

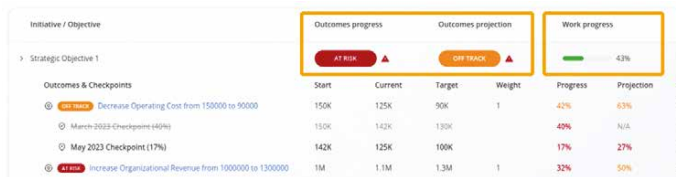
Te potrzebne do zarządzania informacje pokazują wykresy kołowe. Ten z lewej dotyczy celów, a ten z prawej rezultatów. Widać na nich zarówno jaka część celów – te ciemnozielone – jest realizowana zgodnie z założeniami, jakie zostały osiągnięte (purpurowe), a także osiągnięcia których obarczone jest dużym ryzykiem (te czerwone).

Natomiast zestawienie tabelaryczne, w czerwonej ramce poniżej wykresów kołowych zawiera informacje zarówno o poszczególnych najważniejszych celach (inicjatywach), takie, jak:

- Stan osiągnięcia rezultatów celu
 - Prognoza osiągnięcia rezultatów
 - Postęp prac oraz termin osiągnięcia rezultatu
- jak i pełnej hierarchii elementów składowych tego celu. Jest ona pokazana na Ekranie 4.



Ekran 3. Inicjatywy i rezultaty



Ekran 4. Szczegółowe rozwinięcie inicjatyw i osiągnięć

Przedstawione powyżej podejście dotyczy poziomu całej firmy, jest więc szczególnie przydatne dla jej zarządu. Kanbanize 10 daje także możliwość zbudowania także hubów informacyjnych dla konkretnych, pojedynczych celów lub dla konkretnych procesów. Co jest przydatne dla menedżerów obszarów biznesowych, działów, produktów lub projektów.

Praktyczne wykorzystanie opisanych funkcjonalności

My, autorzy tekstu – współpracujący ze sobą Solution Partnerzy Kanbanize – wykorzystujemy opisane w tekście funkcjonalności do rozwoju naszego biznesu w ramach współpracy z firmą Kanbanize.

W naszej tablicy mamy zdefiniowane zarówno cele roczne (2023), jak i cele na poszczególne kwartaly bieżącego roku. Cele te – zgodnie z metodą OKR – składają się z Osiągnięć oraz Kluczowych Rezultatów (KR-ów). Ponadto zdefiniowaliśmy inicjatywy i zadania służące uzyskaniu tych KR-ów i Osiągnięć. W platformie Kanbanize na bieżąco aktualizujemy stan realizowanych przez nas elementarnych prac (zadań), dzięki czemu automatycznie uzyskujemy informacje o stanie zaawansowania naszych inicjatyw. Okresowo aktualizujemy także stan KR-ów.

Po pojawieniu się Kanbanize 10 stworzyliśmy także opisany w tekście dashboard menedżerski, w którym jednym „rzutem oka” widzimy stan realizacji naszych celów i ich rezultatów, jak i stan realizacji naszych projektów, epików i zadań. Widzimy, które cele i KR-y osiągnęliśmy oraz jakie są prognozy, a także zagrożenia ich osiągnięcia.

My więc stosujemy Flow Management @ Scale na skalę naszego – niewielkiego w porównaniu z dużą firmą – biznesu. W ten sam sposób duża firma może zarządzać swoją działalnością na naprawde wielką skalę. Chcesz się przekonać, jak działa Flow Management @ Scale umów się na Demo. 🚀

Partnerzy Kanbanize w Polsce



Jerzy Stawicki

Konsultant i trener zarządzania i zarządzania projektami z 25-letnim doświadczeniem. Wielki fan podejścia Flow Management, wykorzystującego Lean, Kanban oraz TOC, metody OKR, a także gier symulacyjnych. Mówi o sobie: „pomagam menedżerom, project managerom, zespołom i firmom pracować i zarządzać efektywniej, mądrzej oraz mieć z pracy i zarządzania więcej zadowolenia i satysfakcji”.



Dariusz Ciechan

Zarządza projektami, wprowadza i usprawnia zarządzanie projektami oraz portfelami projektów w organizacjach. Współpracuje z biznesem w celu rozwoju zarządzania projektami w ich organizacjach. Jest oficjalnym recenzentem oraz kontrybutorem międzynarodowych standardów PMI, a także kierownikiem projektu i weryfikatorem polskiego tłumaczenia PMBOK® Guide.



Osiągnięcie mistrzostwa w transformacji

Agile Coacha skrzynka z narzędziami, cz. I

Ada Grzenkowicz

Nową odstonę skrzynki z narzędziami otwieramy zajmując się transformacją – pierwszym z obszarów kompetencji, które posiadać powinien Agile Coach (AC). W modelu omawianym w poprzednim numerze według opracowania Lyssy Adkins i Michaela Spayda pojawiają się trzy obszary, w których AC powinien osiągnąć mistrzostwo: kompetencje biznesowe, techniczne i transformacyjne. I to tego trzeciego obszaru zaczynamy naszą przygodę z narzędziami Agile Coacha.

Najogólniej mistrzostwo w transformacjach to bycie ekspertem i katalizatorem dla organizacyjnej zmiany.

Lider transformacji, doradca, czy agent zmiany?

Mistrzostwa w transformacji nie można osiągnąć podczas kilkudniowego kursu, obserwacji jednego zespołu, czy nawet wspierając organizację podczas zwinnej transformacji kilka miesięcy. To umiejętność, którą poznawać i szlifować będziemy przez lata. Wymaga od nas przeżycia różnych scenariuszy, zetknięcia się z wieloma wyzwaniami i zdobycia szeregu sukcesów. W trakcie transformacji zetkniemy się również z różnymi rolami. Na początek warto odpowiedzieć sobie właśnie na pytanie jaka będzie nasza rola: czy mamy

być liderem, doradcą czy agentem zmiany. A może będziemy łączyć te role, albo będą się one w czasie zmieniać? W pierwszej części naszej Agile-Coachowej skrzynki podzielę się z Wami kilkoma istotnymi narzędziami, które pozwolą Wam dobrze zacząć lub naprawić to, co zostało już wcześniej „popsute” lub omińnięte, a może okazać się kluczowe. W końcu, nigdy nie jest za późno by coś zmienić, nawet w toczącej się transformacji.

Organizacje, z którymi przychodzi nam pracować współcześnie z uwagi na otoczenie i pęd zmiany, niezależnie od tego jaki mamy do tego stosunek, są w ciągłej transformacji. Obecnie najwięcej z nas świadomie lub nie jest częścią globalnej transformacji



Rys. 1. Model PRISM – technika, którą możemy wykorzystać tworząc wizję i komunikując cel transformacji
 Źródło: opracowanie własne

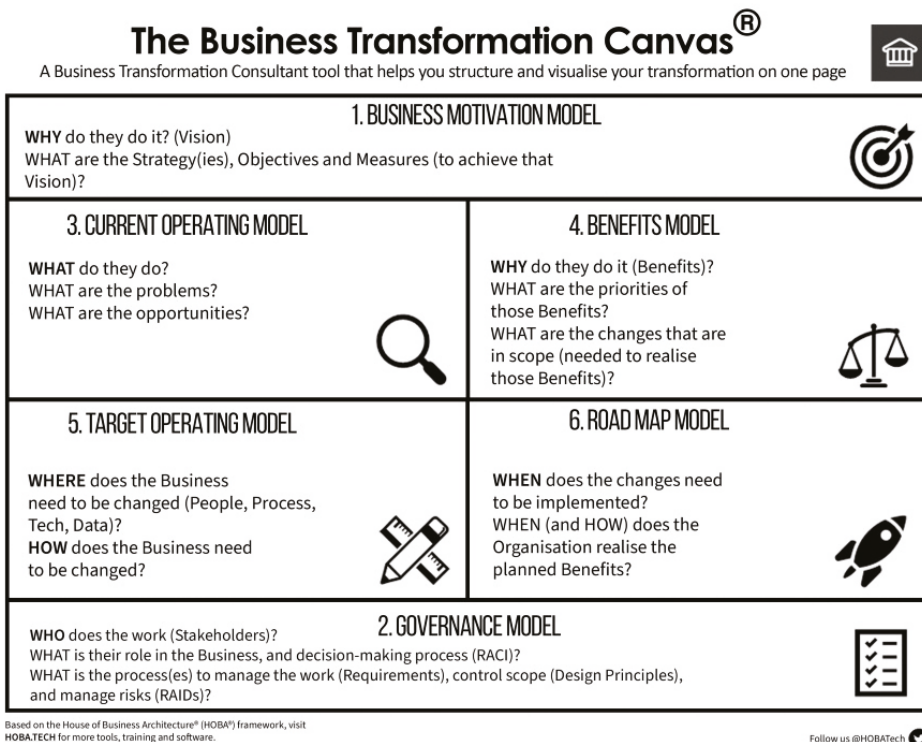
cyfrowej. Od nas samych zależy jak szybko i sprawnie będziemy ją wdrażać. Duża część rynku poza cyfrową, decyduje się lub jest już w tzw. transformacji zwinnej, zmieniając myślenie i podejście do pracy zespołów. Praca Agile Coacha wymaga od nas wspierania, doradzania i przeprowadzania firmy i zespoły przez zmianę w sposób możliwie przyjazny i sprawny. Warto zatem znać kilka podstawowych narzędzi, które ułatwią nam pracę.

Jak jest, a jak będzie

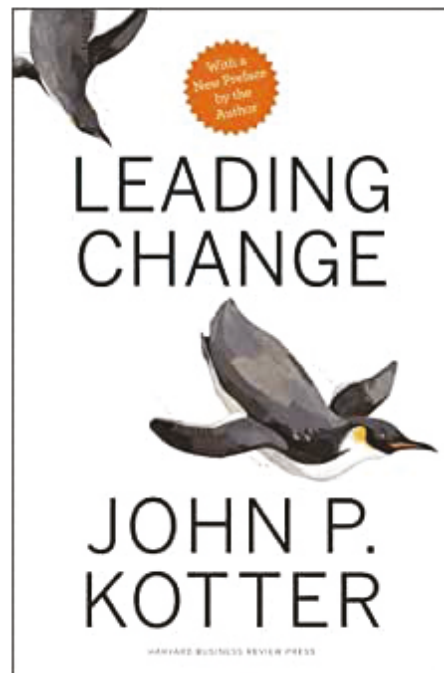
Określenie stanu wyjściowego, tzw. 'as is' (ang. tak jest) i tego dokąd zmierzamy 'to be' (ang. będzie) to pierwszy i podstawowy krok, który jest zarazem najtrudniejszym. Im większa organizacja i obszar do transformacji, tym trudniej. Do zidentyfikowania i ustalenia stanu wyjściowego pomocni będą liderzy, którzy wspierają zmianę, ale też ci, którzy nie są nią zachwyceni. Jedni i drudzy dostarczą nam

bardziej kompletny opis bieżącej sytuacji, a to pomoże nam zaadresować największe wyzwania i problemy oraz pozwoli nam na względny obiektywizm. Podczas identyfikacji stanu obecnego organizacji warto rozważyć jedno z najprostszych i najpopularniejszych narzędzi, tj. ankietę. Możemy też przeprowadzać wywiady indywidualne lub z całymi zespołami, po to aby jeszcze lepiej zrozumieć, z czym mierzą się na co dzień pracownicy i jakie mają oczekiwania. Jeśli pierwszy raz uczestniczymy jako AC w transformacji, zdecydowanie odradzam zakładanie zbyt wielu rzeczy (a już na pewno nie wolno nam narzucać wyłącznie własnego zdania) i dzielenie się obserwacjami na samym początku. Zaczniemy od wstuchania się w interesariuszy na różnych szczeblach i z wielu obszarów. W sytuacji, gdy już po raz kolejny dołączamy do jakiejś transformacji, warto wykorzystać zdobyte już wcześniejsze doświadczenia, przez umiejętne zadawanie pytań i tworzenie ankiet.

'To be' powinno być jasno określoną, sprecyzowaną wizją z konkretnymi założeniami i miernikami (tzw. KPI), które pozwolą nam później zweryfikować czy w danym obszarze udało się osiągnąć sukces. Jeśli potrzebujemy, możemy określić sobie także konkretne kamienie milowe, jakie zamierzamy osiągnąć na przestrzeni kolejnych miesięcy czy lat. Warto



Rys. 2. Przykładowy wzór Business Canvas dla Transformacji z pytaniami objaśniającymi każdą z kategorii
 Źródło: <https://hoba.tech/the-business-transformation-canvas/>



Rys. 3. Książka *Leading Change* autorstwa Johna Kottera to obowiązkowa lektura dla każdego kto jest lub będzie liderem zmiany w organizacji.

jednak, aby były one konkretnymi i możliwymi do zdobycia celami. Ambicje oraz główne założenia transformacji możemy wyrazić za pomocą kilku zdań, które potem wykorzystamy propagując je w całej organizacji. Przydatny przy tworzeniu takiej wizji może być model **PRISM: Precise, Realistic, Inclusive, Succinct, Measurable** (z ang. Precyzyjny, Realistyczny, Włączający, Zwięzły, Mierzalny) zilustrowany na Rys. 1.

Gotowce

Identyfikację stanu organizacji i cel transformacji możemy podsumować wykorzystując gotowe już modele. Mogą to być na przykład **Lean Startup Canvas** lub **Transformation Business Canvas**, inspirowane popularnym

Business Model Canvas. W sieci znajdziecie gotowe wzory do wykorzystania, które pomogą w konsolidacji i określeniu kierunku wdrażanej zmiany. To dokument, który pozwoli nam na podsumowanie najważniejszych wyzwań i określenie kierunku i priorytetów przystępując do pracy nad transformacją.

Bardzo popularnym modelem, który warto stosować przy okazji każdej transformacji jest model Kottera, który opisany jest w książce *Leading Change*. John Kotter opisuje w niej, jak w ośmiu krokach podejść do każdej większej zmiany, którą chcemy wdrożyć z sukcesem. Oto one:

1. *Establish a sense of urgency* (Stwórz potrzebę pilności zmiany)
2. *Create a powerful guiding coalition* (Zbuduj silną koalicję)

3. *Develop the vision and strategy* (Sformułuj wizję i strategię)
4. *Communicate the vision* (Zakomunikuj wizję)
5. *Empower employees for broad-based action* (Zachęć i oddaj działanie w ręce pracowników)
6. *Generate short-term wins* (Wygeneruj szybkie zwycięstwa)
7. *Consolidate gains and produce more wins* (Zbieraj sukcesy i produkuj kolejne)
8. *Anchor new approaches in the culture* (Zakotwicz nowe podejście w kulturze organizacyjnej).

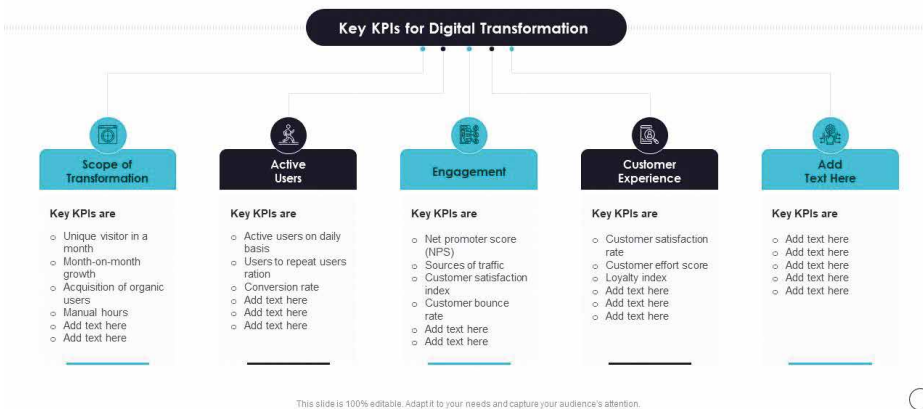
Fakty i mity

W każdej transformacji ważne jest pokazanie faktów i obalenie mitów. Fakty najlepiej oprzeć o twarde dane. Wyznaczając KPI (Key Performance Indicators, z ang. kluczowe wskaźniki efektywności) dla naszej zmiany wiemy dokładnie z czego i jak będziemy rozliczani i co możemy uznać za sukces. Warto podzielić je na kategorie i obszary, którymi chcemy się zajmować. Możemy na przykład podzielić je na: obszar operacyjny, zaangażowanie pracowników, zaangażowanie klientów, szanse i nowa wartość (zyski i potencjalne źródła przychodów). Inny przykład mamy na Rys. 4.

Aby pokazać stan faktyczny i postępy w realizacji warto również w regularnych odstępach czasu prezentować wyniki za pomocą gotowej tablicy (przykład na Rys. 5). Pamiętajmy, aby zawsze były to te same grafy i tabele, dzięki czemu możemy pokazywać jak na horyzoncie czasu wyniki się zmieniają. Zadbajmy także o to, by zawartość była zrozumiała i czytelna dla odbiorców. Nie pokazujemy nieistotnych parametrów i nie unikajmy obszarów, które nadal wymagają poprawy, a wyniki dalekie są od ideału. Nie bójmy się poruszać i omawiać trudniejsze zagadnienia. Tylko jeśli komunikacja będzie otwarta i szczerza mamy szanse na postępy. Jeśli będziemy wyniki ukrywać lub manipulować nimi, możemy być pewni, że nasi współpracownicy wyłapią to i tym bardziej nie będą przychylni dalszym krokom zmiany.

Defining KPIs for Digital Transformation

Defining the KPIs before any transformation process is a key step that helps the organization in implementing the change successfully. The following slide highlights the key measurements areas of digital transformation along with the key KPIs for the same. These KPIs can be categorized in 4 major parts i.e. scope of transformation, active user, engagement and customer experience.



This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.

Rys 4. Przykładowe KPI, które mogą posłużyć jako inspiracja

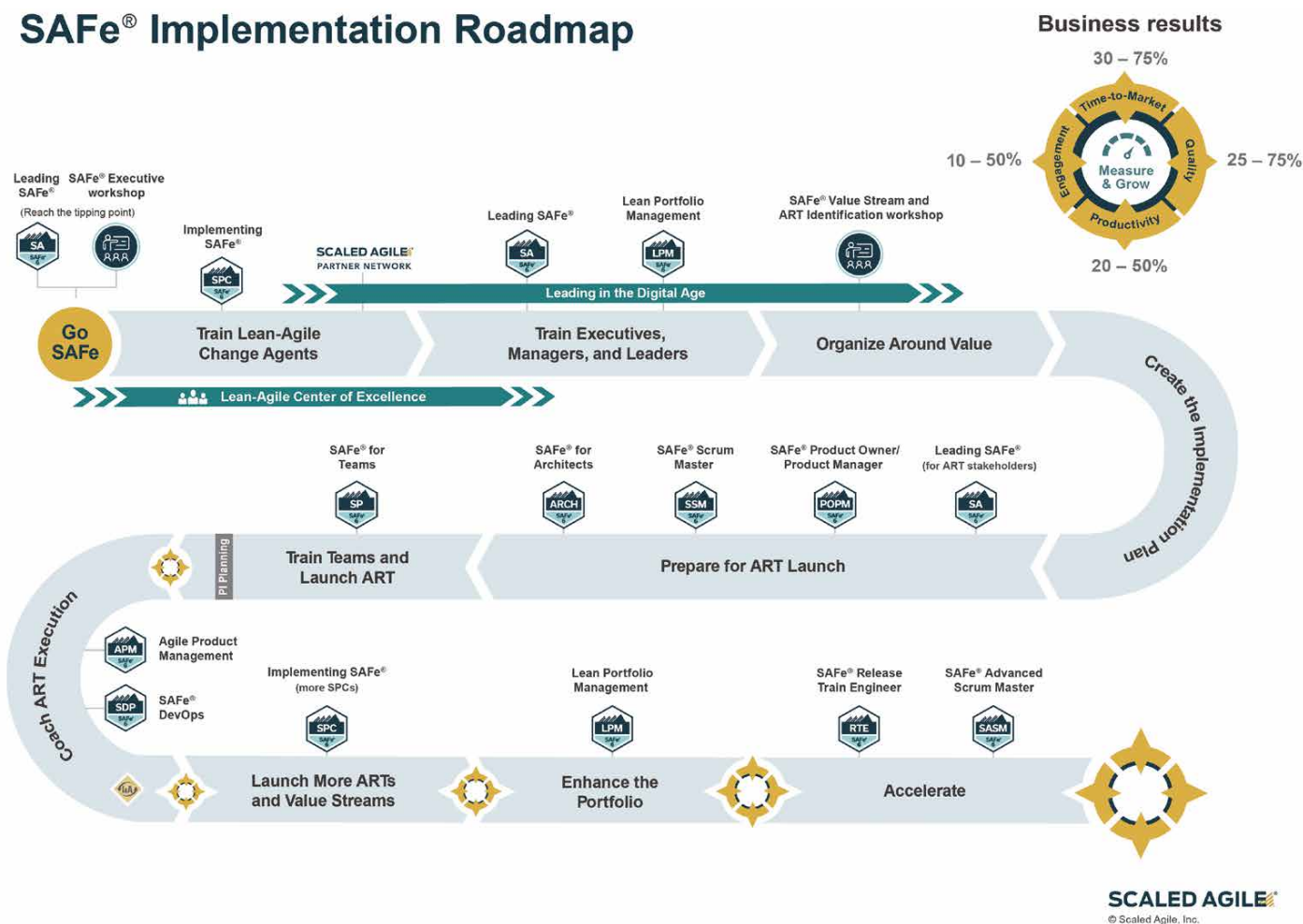
Źródło: <https://www.slideteam.net/defining-kpis-for-digital-transformation-organization-digital-innovation-process.html>



Rys 5. Jedna z przykładowych tablic pokazująca bieżące wyniki dla określonych, najważniejszych mierników

Źródło: <https://www.slideteam.net/digital-marketing-kpi-dashboard-snapshot-with-engagement-rate.html>

SAFe® Implementation Roadmap



Rys. 6. Mapa wdrażania podejścia SAFe jest dobrą inspiracją dla zwinnych, skalowalnych transformacji
 Źródło: <https://scaledagileframework.com/implementation-roadmap/>

czątku próbujemy zacząć prace w każdym obszarze organizacji, otwierając jednocześnie kilkanaście a czasem i kilkadziesiąt mniejszych i większych zadań, jest prostym przepisem na porażkę. Wiedząc ile osób zaangażowanych będzie jako liderzy transformacji możemy bardziej świadomie wybrać obszary i zadania do realizacji. Warto nadać im priorytety i regularnie je weryfikować. Poza wcześniej przytoczonym modelem Kottera możemy także wspomóc się wizualizacją naszego planu działania. Poza znanymi nam już dobrze tablicami Kanban, gdzie możemy rozpisać i spriorytetyzować konkretne zadania, dobrym narzędziem zwłaszcza na początku, który może być wysokopoziomowym planem jest tzw. roadmapa.

Ciekawą inspiracją może być Journey Map, wywodząca się z Design Thinking. Co prawda w podejściu DT mapy te odnoszą się do klienta i kroków w procesie, ale w transformacji możemy także narysować naszą podróż poprzez kolejne cele, które zamierzamy osiągnąć.

Końca nie widać

Transformacja nie ma końca i kropka. Nie ma jednej reguły i jednego planu, który możemy uniwersalnie zastosować w różnych firmach czy zespołach. Jest to proces długotrwały i warto by skupić się na tym, aby ludzie z nami pracujący odczuwali różnicę pozytywnej zmiany, rozumieli dlaczego organizacja się zmienia i dokąd zmierza. Patrząc jak bardzo zmienia nam się rynek, obserwując czynniki zewnętrzne, które wpływają coraz mocniej na firmy możemy śmiało stwierdzić, że zmiana jest nieunikniona, a transformacja nigdy się nie skończy i może co najwyżej zmieniać kierunek. Już w 2018 r. Gartner opublikował raport, w którym aż 83% respondentów stwierdziło że planują lub są w trakcie transformacji cyfrowej (raport: *Digital Business Transformation: Closing the Gap Between Ambition and Reality*), a w ubiegłym roku 60% odpowiedziało, że na przestrzeni lat 2020-2021 zwiększyło tempo inicjatyw związanych z cyfrową zmianą

(raport: *The 4 Critical Components to Accelerate Digital Transformation*). Warto zatem zaakceptować fakt, że zmiana jest i tylko od nas samych zależy, jaki będziemy mieli na nią wpływ, a może niektóre z narzędzi okazać nam się bardzo pomocne. 🚀



Ada Grzenkovicz

Liderka, pasjonatka zwinnej pracy projektowej. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy w zespołach wielokulturowych. Wspiera zespoły w osiągnięciu celu i dostarczaniu projektów lub rozwiązań, które spełniają oczekiwania klienta. Wierzy, że w pracy na pierwszym miejscu są ludzie i to ich wspiera w dotarciu do celu. Projektuje gry i interaktywne warsztaty szkoleniowe. Akredytowany trener PMP® oraz SAFe SPC®. W wolnym czasie fanka aktywnego wypoczynku, kryminałów, pieczenia i gotowania.



Purpose-Driven PMO – at the Forefront for Organization’s Change

Interview with Joe Pusz, ‘PMO Joe’, internationally recognized leader in the Project Management and PMO community, conducted by Michał Barcik

Hi Joe, fantastic that you agreed to be interviewed by us. To start, could you say in a few words what you do for a living and what you are passionate about in life?

Thank you for the opportunity to share my story with all of you. I am the Founder and President of The PMO Squad. We are a PMO and Project Management consulting firm located in the United States. We’re passionate about taking the complex and simplifying so that our clients can deliver projects better

for their organization. You can learn more about us at www.thepmosquad.com.

When did you realize that project management and PMO development in organizations is something you want to associate your career with?

Early in my career I was a software consultant who assisted and trained customers to use our software. One day, my boss asked me how my project was going, and I had no

idea what he was talking about. He explained project management to me and I was hooked instantly. That was about 30 years ago, and I didn’t even know that a Project Manager or a PMO Leader could be a career choice. After investigating a bit, I knew this was my calling and I began taking Project Management courses at Georgia Tech University which then led to my long PM related career. Project Management has been at the center of my career which has spanned multiple

industries, different size organizations and eventually starting my own firm, a global community, and a non-profit organization.

Your company has completed a very interesting study on the role of the PMO, its perception in organizations and the post-pandemic condition – I would like to build on this study in this discussion. Can you tell us something about the genesis, what drove you to do this?

Yes, we did a global research study in 2022 and learned quite a bit from a very diverse group of respondents. We did the study because it always seems that the same groups do research in our industry. I wanted to see if the results would be different if conducted by a smaller consulting firm rather than a large industry association such as PMI or Gartner. I also wanted to ask some different questions than the traditional research reports. For instance, we inquired about military service to see if we could find any correlation between military training and PMO performance. We also asked about COVID, coaching, mentoring and a few other non-traditional items. It was a very interesting exercise and invite you to download the results – www.themosquad.com/research-report. We're looking to do follow up research in 2024 and dig deeper into some of the findings and analysis.

I would like to start by asking you about a question related to the size of the PMO in a post-pandemic reality. The study shows that the PMO, taking into account the number of employees, has remained stable. Has anything surprised you here?

There were definitely items that surprised us. Regarding PMO size specifically, we weren't sure what we'd learn. We estimated that PMOs might shrink a bit as many companies around the world had encountered financial hardships and reduced headcount. Interestingly, however, the pandemic resulted in a tremendous amount of change for organizations. As we all know, at the forefront for that change is the PMO and project delivery. Recall that in a matter of weeks, companies were forced to execute digital transformation projects that may have been planned for the next decade. Companies had to learn how to work remote, adjust or improve security, networks, collaboration. All this work, all these projects, put PMOs in the spotlight. So, while there was some initial surprise that PMO staffing remained in place, it was understandable considering the importance of

project work to help companies adapt to the changing environment caused by COVID.

Key is the fact that 78% of PMO leaders do not measure the value of their departments. And let's recall this is the department that is responsible for the smooth implementation of often strategic projects in organizations. How do you interpret this fact? What is the reason for this?

This was perhaps the most shocking and surprising item from the research. Think about all the different departments in an organization, Sales, Accounting, HR, etc. Leaders of these departments all have key measures to understand the value they are providing to the organization. However, PMO Leaders are failing miserably here. In large part we think PMO Leaders aren't properly prepared for their leadership roles. The majority have been promoted from a Project Management role to the PMO Leader position and the roles are vastly different. We still see PMO Dashboards that reflect the status of each project budget and schedule but these provide minimal value to the Executive Level of an organization. The PMO is the home for all the projects in the organization, yet we rarely understand the value of these projects. We need to have a mindset shift from our PMO Leaders who are driving value performance rather than project performance.

What do you see as prescriptions for improving this? There is still much to be done here.

Yes, there is a tremendous amount of opportunity here for improvement. Think about all the investment around the world on the

individual in our industry. We have so many Agile and PM certifications available but very few PMO and PMO Leadership certifications. The PMO Leader role is slowly starting to evolve, and I believe we'll see a big uptick in the coming years with certifications, coaching, mentoring and training. When we examine the best PMOs in the world, we see there is a long journey to achieve PMO success and impact. Part of that journey includes developing the PMO Leader and growing their leadership capabilities. When we learn from these PMO success stories we can share through coaching and mentoring as well as training. Organizations are hungry for improvement from their project delivery teams and I believe they will be willing to invest in these PMO Leaders.

What other main conclusions are we able to extract from your report?

We keep seeing the same, or similar, results year over year, regardless of who is doing the research. This tells us that we're not doing enough as an industry to solve our challenges. For instance, Resource Management is consistently listed as one of the top challenges PMO Leaders and organizations face. This was true in our research as well. We did additional investigation and found many other research studies going back over 10 years that also list Resource Management as a challenge. We also searched for Resource Management solutions over the past decade and aside from differing approaches from software providers we can't find accepted solutions consistently deployed to solve this universal problem. As mentioned previously, as an industry we invest in the





individual, but a PMP or CSM certification or training does not address an organizational issue like Resource Management. The PMO Squad has found that when we shift organizational focus from project management to project delivery clients embrace organizational challenges differently than project challenges. Assigning, balancing, prioritizing, and evaluating resources is not a challenge for the PMO, it's a challenge for the organization and an organizational change is needed to solve this. We've had tremendous client success by helping them understand that delivering the project is more important than managing the project. Project Delivery is an organization mindset while Project Management is an individual mindset.

You also mention quite a lot about human resources in the organization and the continuous development of employees. There has been a lot of talk recently about the role of mentoring and coaching and how it effectively helps leaders develop. From your perspective, how should organizations develop their project managers?


One alarming item from our research was how little organizations are investing in ongoing training for their project managers. There seems to be an acceptance to invest for a PMP or CSM type certification, but limited investment after that to ensure PMs are

receiving continuous training. Think about other professionals who are in the "Arts" such as athletes, musicians, actors. They receive training their entire career even after they reach the top of their industry. In Project Management we don't make that same investment. We expect that if you've passed a certification test you know what you're doing, and we don't provide an environment for continuous improvement. I regularly ask PMO Leaders how often they practice project management with their PMs. I get a lot of strange looks when I ask that question and they'll ask back, why would we practice or how do we practice? Every project is unique, every company is unique, team members are unique, software is unique, and business conditions are regularly changing. So, how do we expect a PM to stay up to date and prepared for the unknown project with his/her next assignment? To do this we need coaching, mentoring, practice, and ongoing training.

Finally, I would still like to ask you about what you think the PMO of the future will look like. How do you predict it? From your knowledge and experience, can you tell how PMOs should develop to fulfill their function in the company even better?

I get asked this question quite a bit and I'm not sure I've ever had a good answer. I'm not a fan of PMO predictions because we're still

in the infancy with PMOs. I'll give it a shot though... the PMOs of the future will eventually be a C-suite function. For the duration of their existence organizations have been focused on Operations to ensure the widgets and services being produced are done as efficiently and profitably as possible. As project delivery continues to evolve organizations are realizing there is competitive advantage in placing as much emphasis on successful project outcomes as there is on successful operations. With this evolution, the Chief Project Officer will be standing side by side with the Chief Operating Officer. One to drive ongoing, repeatable work and the other to drive change and project delivery. This won't be next year or perhaps even within the next decade, but I do believe we'll see the acceptance of the CPO role in the not-too-distant future. 📌



Joe Pusz

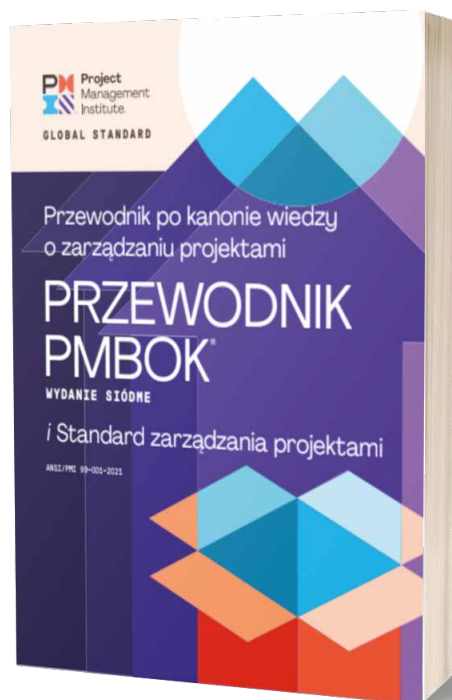
Joe Pusz, PMO Joe is an internationally recognized leader in the Project Management and PMO community. He is a frequent Keynote Speaker, Author, Project Management Innovator and was named the 2022 Americas PMO Influencer of the Year by the PMO Global Alliance. Joe speaks on topics of Leadership, PMOs, Purpose Driven Mindset, the Project Management Journey, and a variety of other trending Project Management topics.

He is the Founder and President of THE PMO SQUAD, a Phoenix-based PMO and Project Management Consulting firm serving clients across the United States. The PMO Squad was named Winner 2022 Small Business Awards by the Phoenix Business Journal. Joe is the host of the Project Management Office Hours Radio Show and Podcast providing Project Management Leaders a voice within our community. The show has over 40 million plays and downloads featuring guests from around the world. Joe is also Co-Founder of VPMMA, the Veteran Project Manager Mentor Alliance which is a 501c3 Non-Profit Organization assisting Veterans seeking to transition into civilian Project Management careers. He is the Founder of The PMO Leader global community. The community is the only global e-commerce community for PMO Leaders and teams to share content, gain knowledge, and exchange experiences. Joe supports our industry having served as a Judge for the Global PMO Awards, participates with the PMI Executive Roundtable on PMOs, and is a long-time member of the Project Management Institute. He has been a PMI Volunteer, Sponsor, and Mentor.



Polska edycja PMBOK®7

już w sprzedaży!



pmbok.pmi.org.pl



Wewnętrzni sabotażyści – co przeszkadza nam w byciu efektywnym i skupionym?

O wewnętrznych sabotażystach, wpływie morsowania na koncentrację oraz o mentalnym WF-ie z Moniką Sabat rozmawia Bartosz Zych

Czym zajmujesz się zawodowo?

Prowadzę biuro projektów w AmRest. Jesteśmy podzieleni na dwa filary. Pierwszy, to zarządzanie portfelem projektów, czyli planowanie, wybieranie inicjatyw, ustalenie procesu, pilnowanie minimalnych kryteriów projektów, monitorowanie, dostarczanie informacji interesariuszom.

Drugi filar, to *project delivery*, czyli mamy kilka osób dedykowanych do takich mocno priorytetowych funkcjonalnych, globalnych

i krajowych inicjatyw, których po prostu przydaje się ktoś, kto nie jest z danego działu i jest osobą, która jest w stanie pogodzić interesy wielu różnych stron oraz nie ma w tym tak naprawdę swojego własnego interesu – jest w tym wszystkim neutralna.

Ważne jest przy tym, żeby ta osoba miała odpowiednie kompetencje do zarządzania ludźmi, którzy są na dość wysokim poziomie, po to żeby uzyskać od nich pewne informacje i móc pchać projekty do przodu.

Robimy też szkolenia, łączymy ludzi oraz dostarczamy rozwiązania, procedury i systemy dla osób, które zarządzają projektami w naszej organizacji, czyli łączymy ludzi, którzy robią projekty i szerzymy wiedzę o project managementie w organizacji.

Funkcjonowanie PMO w AmRest to świetny pomysł na cały osobny wywiad czy artykuł, ale dzisiaj chcemy porozmawiać o trochę innym temacie, choć

nawiązującym poniekąd do bycia liderem. Chodzi o program inteligencji pozytywnej i wewnętrznych sabotażystach. Zaczijmy od przedstawienia głównych bohaterów.

Sabotażysta to dla mnie taki konstrukt myślowy, który na podświadomym poziomie kieruje naszymi myślami i decyzjami. Sabotażysty ograniczają naszą efektywność i zabierają nam energię życiową zmuszając nas do nieoptymalnego dla nas zachowania. Na ich czele stoi „Główny Sędzia”, czyli nasz wewnętrzny krytyk, który ocenia nasze zachowanie i włącza poszczególnych sabotażystów.

Oni powodują, że reagujemy złością, niepewnością, nadmierną czujnością albo chorobliwą potrzebą ciągłych sukcesów. Powstaje pytanie, czy to są uczucia lub reakcje, które w jakiś sposób nas wspierają.

Sabotażysty w niektórych sytuacjach mogą być potrzebni, na przykład, żeby ostrzec nas przed prawdziwym fizycznym niebezpieczeństwem, ale w większości przypadków bardziej szkodzą niż pomagają.

Zachęcam jednak, żebyśmy sami często zadawali sobie takie pytanie i sprawdzali te przekonania – czy one w danej sytuacji dalej nam służą jako ludziom dorosłym?

Weźmy sytuację, którą miałam ostatnio. Zapomniałam laptopa na bardzo ważne spotkanie biznesowe, na którym miałam prezentację. Sytuacja była bardzo stresująca. Uruchomienie w tym momencie sabotażysty „Super Czujnego” i spanikowanie, albo „Unikacza”, który wymyśliłby powód, dla którego mam się nie pojawić na spotkaniu, nie byłoby optymalnym rozwiązaniem. Ta sytuacja wymagała ode mnie wyciszenia i szukania najlepszego rozwiązania. Ostatecznie wszystko zakończyło się pozytywnie.

Wyciszenie sabotażystów ma też działanie długofalowe. Nie chodzi o to, żeby wewnętrznie biczować się w takich sytuacjach, jak ta z laptopem, bo to już nic nie zmienia. A tę energię, którą poświęcamy na biczowanie się, możemy wykorzystać bardziej produktywnie.

Jako ludzie mamy ograniczoną ilość energii w danym dniu – taką przestrzeń w naszym umyśle. Tak jak w komputerze masz ograniczoną ilość pamięci RAM. Jak uruchomisz na tym komputerze wirusy, które zajmą Tobie pamięć, to brakuje jej na płynne funkcjonowanie użytecznych programów.

Jeżeli mój umysł jest zajęty myśleniem o tym, co mi poszło nie tak, lub że jestem taka a nie inna, to w tym momencie nie jestem w stanie skupić się choćby na tym, co mam robić i nie jestem w stanie efektywnie pracować. Sprawy, które powinny zająć godzinę, zajmują wtedy czasem kilka dni.

Co przekonuje Cię do tego programu?

O programie inteligencji pozytywnej dowiedziałam się od koleżanki, która jest mentorem tego programu i która po prostu zaprosiła mnie do udziału w nim. Na początku nie byłam taka przekonana, bo słysząc o pozytywnej inteligencji, to mam takie... „O Jezu!” – trochę kojarzyła mi się z praniem mózgu. Jednak w trakcie programu zmieniłam zdanie z dwóch powodów. Super było to, że zrozumiałam, skąd się biorą pewne rzeczy w mojej głowie. Dostałam również potwierdzenie konkretnymi naukowymi badaniami, że mogę zmienić te nawykowe myślenie.

Fajne jest to, że program inteligencji pozytywnej daje dużą dawkę wiedzy. Ale, co ważne, to są również ćwiczenia... takie codzienne.



Fot.: Pexels

Praca nad pozytywną inteligencją niczym nie różni się od pracy na siłowni. Tyle że nie ćwiczymy tutaj mięśni fizycznych, ale ćwiczymy siłę naszego umysłu, która okazuje się być równie plastyczna

Po drugie, program dał mi do ręki konkretne narzędzia: test ewaluacyjny, kroki, skalę oceny, a nawet zgrywalizowaną apkę. Stosowanie tych narzędzi daje nam możliwość osiągania konkretnych efektów w naszym zachowaniu, a to daje silne poczucie wpływu.

Jak byłam w liceum i na studiach, to często narzekałam i szukałam dziury w całym i ja sobie trochę z tego nie zdawałam sprawy, dopóki ludzie mi tego nie powiedzieli i wręcz słyszałam często, że jestem pesymistką. Oczywiście pracę nad tym aspektem zaczęłam dużo wcześniej, ale program również pokazał mi dobrze tą część mojej osobowości oraz dał narzędzia do zmiany. Przekonałam się, że ja mogę faktycznie zmienić bardzo wiele w swoim nastawieniu i mam na nie faktyczny wpływ. I rzeczywiście ja oraz moje otoczenie widzimy różnicę [śmiesz].

Jak wykorzystujesz wiedzę i umiejętności zdobyte w trakcie programu do zarządzania zespołem?

Generalnie nie jestem zwolennikiem zmieniania ludzi. Chodzi o to, że jesteśmy różnorodni i wydaje mi się, że to jest super. Bardziej powinniśmy opierać się na naszych naturalnych preferencjach i predyspozycjach niż na siłę dostosowywać się do normy.

Dlatego uważam, że narzędzia z nurtu inteligencji pozytywnej każdy z nas powinien stosować przede wszystkim dla samego



Fot.: Pivomiedzyprojektami.pl



Fot. Maciej Kuroń

siebie. Ale jeśli ja podniosę swój Mental Fitness, to automatycznie staję się bardziej efektywna i daję przykład innym, bez względu na to gdzie jestem: w pracy, ze znajomymi, na wolontariacie. Po prostu, staję się lepszym liderem.

Z drugiej strony wiedza, którą czerpiemy o sabotażystach pozwala nam łatwo ustalić sposoby myślenia osób w naszym zespole i dostosować nasz styl zarządzania oraz rozdzaje zadań, które zlecasz poszczególnym osobom. Weźmy dwa przykłady.

„Pedant” – to sabotażysta, który mówi nam w głowie, że wszystko musi być idealne. Jeśli zidentyfikujesz osobę w zespole, która ma

dominującego sabotażystę „Pedanta”, to wolisz dać jej zadania, których realizacja wymaga najwyższej jakości, ale dla których czas nie jest kluczowy.

Drugi przykład – masz nowy projekt, przechodzisz do człowieka i chcesz mu zlecić ten projekt, ale ta osoba mówi: „Boże, to się na pewno nie uda, bo nie znajdziemy dostawcy albo będzie drogo, albo przeciągnie się albo...” i ciągle szuka rzeczy, które mogą pójść źle. Taka osoba jest zdominowana przez „Super Czujnego” – sabotażystę, który zawsze ma wątpliwości – to taki typ czarnowidza. Taka osoba z pewnością nie zmotywuje zespołu do podjęcia nowego wyzwania, ale może okazać

się, że jest niezbędna do pracy nad rejestrem ryzyk.

Jak możemy ćwiczyć pozytywną inteligencję?

Program zakłada trzy kroki. Pierwszy polega na zidentyfikowaniu sabotażystów. Przy pewnej dozie samoświadomości można ich zidentyfikować samodzielnie, bez pomocy żadnych narzędzi, ale można też zastosować test zamieszczony na stronie programu pozytywnej inteligencji.

Drugi krok polega na umiejętnym wyciszaniu sabotażystów. Gdy wydarza się coś trudnego w Twoim życiu i dopada Cię stres, to często działasz na automatycznym pilocie, czyli oddajesz inicjatywę sabotażystcie. Właśnie w tym momencie trzeba się zatrzymać. Tylko wtedy możemy myśleć logicznie i rozwiązywać problemy. To jest bardzo trudne, ale zaraz powiem jak można to zrobić.

Wreszcie trzecim krokiem jest wybranie optymalnego, racjonalnego rozwiązania dla sytuacji, w której jesteś. Jest to możliwe, gdy wystarczająco wyciszysz sabotażystę.

Wróćmy do drugiego kroku. Kluczem do sukcesu jest skupienie swojej uwagi na teraźniejszości. Jest to trudne, gdy nasze myśli błądzą w przeszłości lub w przyszłości, albo gdy robimy kilka rzeczy na raz. Umiejętność koncentracji na teraźniejszości wymaga od nas ćwiczenia. Świetnie do tego nadaje się nasze ciało.

Ja osobiście stosuję proste techniki medytacyjne, na przykład skupienie na oddechu. Bardzo lubię też morsować, niekoniecznie dla zdrowia, po prostu będąc w zimnej wodzie myślę tylko o tym jak jest mi zimno i ćwiczę tym koncentrację. Doznania są tak intensywne, że trudno skupić się na czymś innym [śmiech].

Skupianie się na otaczających nas dźwiękach również jest dobrym ćwiczeniem uważności, na przykład teraz mówi w tle jakiś pan, słyszę muzykę i rozmawiają dziewczyny. I to pomaga skupić się na tym, co dzieje się w danym momencie.

Jaki typ pracy Twoim zdaniem bardziej sprzyja radzeniu sobie z naszymi wewnętrznymi sabotażystami, on-line czy stacjonarnie?

Jestem fanką pracy hybrydowej, bo uważam, że nie ma potrzeby siedzenia non stop w biurze, gdzie mamy również dużo rozpraszaczy. Na przykład trudno jest się skupić, gdy inni ludzie w biurze zaczynają gadać ze sobą. Z drugiej strony przy pracy wyłącznie zdal-



Fot. Maciej Kuroń



Fot. Maciej Kuroń

nej brakuje takiej szybkiej komunikacji. Albo często są błędy w komunikacji – ustalam coś z kimś przez telefon i okazuje się dopiero po czasie, że kompletnie inaczej się zrozumieliśmy, gdzie rozmawiając przy biurku, nie byłoby tematu i ten czas stracony z powodu nieporozumienia byśmy zaoszczędzili.

Wydaje mi się, że to zależy od wielu rzeczy. Jeżeli faktycznie pracujesz z ludźmi i masz ich obok to praca stacjonarna może być lepsza, ale jeżeli ktoś ma przychodzić do biura tylko po to, żeby siedzieć na „callach”, to w zasadzie nie robi różnicy.

To, który model jest lepszy, to jest chyba takie mocno indywidualne dla danej firmy i dla danego typu pracy. I również jest to sprawa indywidualna, w jakich warunkach ktoś sobie lepiej poradzi ze swoimi wewnętrznymi sabotażystami.

Wróćmy do pozytywnej inteligencji – czy da się ją zmierzyć i jak to zrobić?

Zacznę od tego, że dla niektórych ludzi bardzo ważne są konkretne liczby i konkretne fakty oraz efekty. Dla innych wystarczające będzie to, że po prostu czują się lepiej. Takie osoby nie muszą mieć potwierdzenia na papierze.

Na stronie programu jest test, o którym już wspominałam. Wynik testu jest od 1-100. Przyjęto, że 75 to umowna granica, powyżej której jest dobrze. Wynik poniżej powinien zastanowić.

Dodatkowo można pobrać apkę, która jest mocno zgrywalizowana – jest w niej dużo do „zdobywania” punktów. Apka pokazuje jaki był twój plan na dany dzień, jak wiele

udało się Tobie osiągnąć, czy jesteś poniżej oczekiwanego wyniku, czy jesteś już powyżej. Jak każda gra, może to mocno wkręcić i dodaje takiej motywacji, że chcesz robić te ćwiczenia z programu.

Wydaje mi się, że jako społeczeństwo średnio jesteśmy dużo poniżej tych 75 punktów. Czy wierzysz, że za 10-20 lat przekroczymy ten próg?

To nie jest tak, że my w tej chwili powinniśmy pójść i nauczać wszystkie nasze ciotki, wujków, mamę i tatę i wszystkich w naszym otoczeniu jak teraz oni mają żyć i co oni muszą ze sobą zrobić. Jak chcesz zmieniać świat, to zacznij od siebie. Mamy mnóstwo narzędzi oraz filmików w Internecie, a praca z psychologiem przestaje być tabu. Codziennymi prostymi działaniami możemy więc osiągnąć masę krytyczną, która zmieni trend.


Mam taką koleżankę, która ma strasznie dużo zobowiązań, ma dużą rodzinę, ma dużo zwierząt, a mimo wszystko jest bardzo pogodna i nie ma dla niej rzeczy niemożliwych. Każdy kolejny problem traktuje po prostu jako sprawę do załatwienia. To nie jest tak, że ona miała łatwiej w życiu, to jest tylko i wyłącznie kwestia jej nastawienia do życia i do tego, jak ona podchodzi do tych wyzwań. A teraz w myślach postaw z boku drugą osobę, która na wszystko narzeka. Z kim wolałbyś pracować lub żyć?

Wydaje mi się, że my sami zmieniając się, możemy dawać przykład innym z naszych lokalnych społeczności, w pracy, czy w rodzinie. Szczególnie rodzice, którzy pracują na swoich sabotażystami mają duży pozytywny

wpływ na sposoby myślenia swoich dzieci. Bardzo ważne jest również szerokie budowanie świadomości wśród ludzi. Ten wywiad czy mój występ na PMManii jest takim działaniem. Osiągniemy w ten sposób masę krytyczną.

A jeżeli chodzi o cały system, to może zamiast kazać naszym dzieciom wkuwać przysłowiową liczbę odnózek robaczek, może więcej czasu poświęcimy dla nich na lekcje o emocjach. Żeby te dzieci wiedziały, co im się przytrafia oraz jak się mają uregulować emocjonalnie oraz jak ćwiczyć uważność. Takie lekcje pomogłyby tym dzieciom już w dorosłym życiu lepiej radzić sobie z trudnymi sytuacjami, z którymi będą się mierzyć. Wiesz, taki WF mentalny.

Bardzo dziękuję za poświęcony czas dla naszych czytelników.

Również dziękuję i życzę samych sukcesów potyczkach z sabotażystami. 



Fot. Maciej Kuroń



Monika Sabat

Aktywistka, zawsze w ruchu! Od lat związana z firmą AmRest, jednym z największych operatorów restauracyjnych w Europie, gdzie od lat zajmuje się projektami oraz pracą z portfolio. Jedna z założycielek Wrocławskiego Anglojęzycznego klubu Toastmasters: Wroclove Speakers.
Fanka wystąpień publicznych, uczestniczka konkursów, trenerka oraz wykładowca uczelniany. Propagatorka i praktyk treningu mentalnego. W czasie wolnym podróżniczka, kitesurferka, entuzjastka ideologii zero waste i trochę czarownica.



Fot. Archiwum Krzysztofa Budy



Sięgnij po telefon! Wyzwania zmiany nawyków komunikacyjnych

Z Krzysztofem Budą, ekspertem kompetencji miękkich i sprzedaży, rozmawia Paweł Dudek

Prowadzisz projekt dla zewnętrznego klienta? A może pracujesz w konsultingu lub sprzedaży? Albo właśnie rekrutujesz kandydatów? Możesz pisać setki maili i wiadomości, ale i tak prędkiej czy później przyjdzie Ci rozmawiać z klientem. Trzeba będzie wziąć telefon i wybrać numer, zadzwonić, porozmawiać. O tym dlaczego – szczególnie młodym pracownikom – sprawia to trudności, dlaczego wolą pisać i nie używają telefonu do rozmowy oraz o tym, czy i jak można to zmienić rozmawiają Paweł Dudek i Krzysztof Buda.

Krzysztofie, rozmawiałem ostatnio z klientem z branży rekrutacyjnej, który skarżył się, że młodzi pracownicy nie używają telefonu. Nie rozmawiają z potencjalnym kandydatem, wolą wysłać wiadomość via LinkedIn lub email czy którykolwiek z komunikatorów. A to wydłuża proces i najczęściej nie działa. Dotyczy to każdego, kto pracuje z klientem. Jak to jest z rozmową telefoniczną – czy rze-

czywiście jest lepsza od wiadomości, a jeśli tak to dlaczego?

Rozmowa, w sytuacji gdy potrzebna jest reakcja klienta, jest moim zdaniem znacznie lepsza od wiadomości. Odbywa się na pełniejszym poziomie komunikacji. W wiadomości pisanej nie ma nawet namiastki interakcji społecznych i międzyludzkich, są tylko ich substytuty komunikacyjne, szybkie zwroty czy emotki, to są – że tak powiem – protezy. Co więcej – w oficjalnej komunikacji często tego stosować nie możemy. Ale głos, intencja, tempo, intonacja, nasycenie emocjami – to jest mnóstwo rzeczy, które doskonale „widać” i słyszeć przez telefon.

A Zoom czy Teams albo Google Meet?

W czasie pandemii zostało to przebadane i są wskazania, że rozmowa video rozprasza i przegrywa w starciu z telefonem. Ekran i interfejsy odbierają nam część uwagi. A do tego wizja często „rozjeżdża się” z fonią, w rozmowie wideo są mikroopóźnienia, które utrudniają śledzenie mimiki rozmówcy i kontakt wzrokowy –

albo patrzymy w ekran albo w kamerę, trudno patrzeć w oczy. Rozmowa telefoniczna pozwala lepiej skupić uwagę, a według pewnego badania nawet 5 minut uważnej rozmowy pozwalało obniżyć poziom stresu i zmniejszyć poczucie samotności.

Czyli smartfon i internet nie zabity funkcji „zadzwoń” w wynalazku Aleksandra Grahama Bella?

Nie zabił, ale dał nowe ramy. Video jest atrakcyjniejsze, lubimy oglądać ruszające się obrazki, ale to szybciej nas rozprasza. Wiadomość z kolei jest szybsza i często mniej wymagająca. W mojej organizacji rozmowa telefoniczna jest standardem. Email i wiadomości to tylko uzupełnienie, chyba, że klient ma inne preferencje.

Wchodzimy w kolejną odstonę różnic między pokoleniami. Mamy w organizacjach starszych pracowników, którzy zawsze rozmawiali przez telefon i mniej pisali oraz młodszych, którzy działają odwrotnie. Wolą pisać niż

rozmawiać. Dlaczego młodzi ludzie nie chcą dzwonić i rozmawiać z klientami czy współpracownikami przez telefon?

Moim zdaniem tu nakładają się dwa zjawiska. Pierwsze: młodzi pracownicy są nauczeni i przyzwyczajeni, niemal od szkoły, do nowych środków komunikacji. To nauczyło ich także nawyków pozornej wielozadaniowości. W świecie pełnym „rozpraszcaczy” próbują robić wiele rzeczy na raz. Oni żyją w mediach społecznościowych, w aplikacjach i zaszytych w nich komunikatorach. Tak funkcjonują od lat. Stąd wyzwanie pokonania „cyfrowego czynnościowego ADHD” oznacza konflikt i konieczność wyjścia ze swojej strefy komfortu. Druga rzecz to odwieczny problem komunikacji profesjonalnej. Z definicji nikt nigdy nie lubił dzwonić, a legendarne „cold calls” w sprzedaży odstraszały najdzielniejszych. Brak wiedzy, praktyki i doświadczenia w prowadzeniu rozmów telefonicznych w komunikacji biznesowej powoduje standardowe lęki w wykonywaniu nowej czynności, która jeszcze ma służyć innym niż towarzyskie celom. Nie wiem, nie umiem – to nie chcę tego robić i się boję.

Czy i jak można to zmienić? Tu chcę z Tobą zweryfikować, czy model zmiany ADKAR, opracowany przez amerykańską organizację Prosci sprawdzi się też w takiej zmianie. A oznacza Awareness, czyli Świadomość potrzeby zmiany. D to Desire – Chęć, decyzja „chcę zmienić”, K od Knowledge czyli Wiedza jak działać w nowy sposób, nauczenie się nowego, po to by w drugim A jak Ability – zademonstrować zdobytą umiejętność. Ale to nie koniec procesu – jeszcze R jak Reinforcement czyli Utrzymanie, utrwalanie zmiany i nowego nawyku.

Dokładnie tak! ADKAR to procesowe przejście przez zmianę i podobny proces mam w mojej organizacji. Zmiana wymaga podejścia procesowego i szeregu współistniejących działań. Potrzebny nam jest czas i zaplanowane, potączone ze sobą działania, do tego to musi być wysiłek wielu osób. Inaczej się nie da.

Wspominałeś czas – to bardzo rzadkie dobro i najczęściej mamy go za mało, bo KPI, targety, bo już za chwile Go Live. W organizacjach zmiana najczęściej wygląda tak, że w poniedziałek dostajemy email o szkoleniu we wtorek i wdrożeniu nowego narzędzia lub procesu w środę. Albo co gorsza dostajemy wiadomość, że jest nowy system, dopiero po kilku dniach wiadomość po co i do czego będzie on potrzebny, a na pytanie o szkolenie z nowego rozwiązania zapada kłopotliwa cisza lub słyszymy wyjaśnienie, że przecież to proste,

intuicyjne narzędzie i każdy się go szybko nauczy.

My już na poziomie rekrutacji poruszamy ten temat i niejako zapowiadamy zmianę nawyków. Często stosujemy wywiad odwrócony, w którym to kandydat pyta nas o wszystko, co chce wiedzieć o pracy i wymaganiach. Do tego często „zakrzywiamy rzeczywistość” i pokazujemy złe strony pracy, uprzedzamy, że praca wymaga na przykład rozmów przez telefon i nie da się inaczej. Mają świadomość oczekiwania. Nie rzucamy ich jednak na głęboką wodę i zapowiadamy cały system oraz proces szkoleń. Pracujemy z ich wiedzą, umiejętnościami i postawami. Organizujemy warsztaty, dajemy mnóstwo przykładów z życia. Często na takie warsztaty przychodzi prezes i opowiada, jak on zaczynał swoją karierę w firmie, jak wyglądała jego pierwsza rozmowa. Zawsze też odtwarzamy nagrania osób początkujących, które po latach w naszej firmie stały się „gigantami” rozmów.

Brzmi jak w bajce, ale to gigantyczna inwestycja na początek, zarówno czasu jak i wiedzy, Waszych unikalnych tajników kuchni, które przecież chronicie, prawie jak CocaCola swój przepis. A co jeśli kandydat odchodzi?

Nie wszystko dajemy od razu, to jest proces podzielony na etapy. Do tego mamy przygotowane rozwiązania i wiemy, że przygotowujemy ludzi inaczej niż większość firm na rynku. Dbamy o zapewnienie dużej dawki indywidualnej opieki. Ja i inne osoby zaangażowane w proces wiedzą, że jeśli nowy pracownik odejdzie na którymkolwiek z etapów, to będzie nasza porażka. Mamy bardzo niską rotację przy bardzo wymagających warunkach pracy – bez płacy podstawowej, pracownicy są wyjątkowo na prowizji.

Jakie techniki polecasz i co z Twoich doświadczeń działa najlepiej?

Pamiętamy, że rzadko kiedy można pisać wiersze nie znając słów, ani grać na instrumencie nie znając nut. Trzeba dać podstawy i częściej ogólną, po tym stosujemy ćwiczenia, które pozwalają przełamać się do dzwonienia. Działania w zmianie poznawczej: normalizacja, reorganizacja informacji, reinterpretacja, dbamy też o to, żeby sami poczuli i się nauczyli, niejako weszli w buty klienta. Zdziwiłby się, słysząc jaki jest poziom komunikacji telefonicznej w innych firmach z naszej branży. Wystarczy parę rozmów, by zobaczyć, że nawet niewielka zmiana i poprawa w tym względzie może nam dać gigantyczną przewagę na rynku. Mamy symulatory, pracę ze scenariuszami, mówimy o pauzie w telefonie, czym jest mimikra językowa, rozmowy „na sucho”. Kiedyś pracowałem w call centre i po

2 godzinach „szkolenia” miałem wykonywać pierwsze rozmowy ze skrytem – to był dramat. Chcę jeszcze podkreślić dwie rzeczy: pierwsze cele muszą być „miękkie”, a druga to, broń Boże, wykonywanie pierwszych rozmów „na podstuchu” czyli pod presją i w dużej ekspozycji społecznej. To mają być pozytywne pierwsze doświadczenia pełne dobrych wzmocnień, bez dodatkowej presji z wewnątrz.

Czy w takich zmianach pomaga mentoring klasyczny?

Oczywiście, jest jednym z niezbędnych elementów. Zwłaszcza jeśli możemy pokazać, jak mentor posługuje się profesjonalną komunikacją biznesową przez telefon dzisiaj, a jakie były jego początki. To zupełnie zmienia perspektywę. Do tego informacja zwrotna zrobiona z głową, radzenie sobie z wyparciem i zaprzeczaniem. Robię sam i pokazuję im indywidualnie.

A stosowałeś mentoring odwrócony, w którym to młodzi uczą i pokazują starszym pracownikom, jak „działa” ich świat w tym ich komunikacja?

Nie, tego nie stosowałem w ujęciu klasycznym ale to co się u mnie bardzo sprawdza to mentoring pracowników tylko o szczebel wyżej niż ten, co zaczyna. To pracownicy, którzy sami niedawno zaczynali i wiedzą dokładnie jak trudne są początki, którzy jeszcze nie nabrali zachowań rutynowych. Odeszliśmy od mentoringu „starych wyjadaczy”, bo oni często paraliżowali młodych swoim doświadczeniem i pozycją, zanim ktoś do nich trafił już słyszał całą listę legend biurowych. 📌



Krzysztof Buda

Zajmuje się wsparciem rozwoju ludzi i organizacji w zakresie kompetencji miękkich i sprzedaży. Na co dzień pracuje jako manager ds. szkoleń, oraz trener wewnętrzny w firmie WRE Nieruchomości. Swoje wieloletnie doświadczenie w sprzedaży oraz szkoleniach wykorzystuje do doskonalenia procesów wdrożenia i rozwoju ludzi w organizacjach. Jego przewodnie hasło to: „Wiara w ludzi i ich potencjał”. Miłośnik podejścia filozofii „to zależy”, zastosowania psychologii w życiu i pracy oraz konsumpcji mądrych książek. Rozwojowy bibliotekarz, na co dzień pomagający dobierać ludziom mądre książki wedle potrzeb, propagujący czytelnictwo i zastosowanie wiedzy z lektur w codziennych działaniach. Animator inicjatywy #CzytelniaWre, programu rozwojowego opartego na wspólnym czytaniu i wdrażaniu wiedzy z książek w życie.



Konferencje wracają na południe, czyli powrót PMManii na mapę polskich eventów offline

Mateusz Piątek

Historia lubi się powtarzać – wykorzystując na początku to popularne powiedzenie chcę nawiązać do „wstępniaka” mojej relacji z zeszłorocznej PMManii. Tę edycję konferencji również przygotowywał świeży zespół – z tym, że tym razem nie była to kadrowa rewolucja, a – w pewnym momencie dość intensywna – ewolucja. O ile w chwili podjęcia decyzji o organizacji marcowej konferencji Oddział składał się z 8 członków, tak na finiszu przygotowań „zamieszana” w zadania organizatorskie była już grupa 17 osób.

Odbywająca się w dniach 17-18 marca br. IX edycja PMManii była dla PMI Silesia niezwykle ważna. Główny wpływ na to miała stacjonarna forma konferencji, którą udało się przygotować po kilkuletniej przerwie – dość powiedzieć, że ostatnią PMManię offline pamięta tylko jedna osoba z aktualnego zespołu. Drugi czynnik to formuła eventu, który w tym roku podzielili-

śmy na dwa wydarzenia – część konferencyjną, która już za nami i warsztaty, których termin wkrótce ogłosimy. Last, but not least, my także obchodzimy w tym roku mały jubileusz 10-lecia działalności Oddziału.

Z dawna wyczekiwane obchody

Gdy ogłoszono, że tegoroczne obchody 20-lecia PMI Poland Chapter przybiorą formę całorocznego świętowania, na które składać ma się nie jedno główne wydarzenie, ale wiele lokalnych inicjatyw, których zwieńczeniem ma być listopadowy Kongres, wszystkie Oddziały wyraziły wielki entuzjazm do takiej formy obchodów. Nie inaczej było w Śląskim Oddziale, dla którego dodatkowym motywatorem był fakt, że nasza konferencja wspólnie z wydarzeniem Oddziału Podkarpackiego miała rozpocząć obchody 20-lecia PMI w Polsce.

A jak nam wyszło?

Liczne spotkania

Każda konferencja to doskonała okazja nie tylko do zdobycia nowej wiedzy, ale także niepowtarzalna możliwość spotkania ciekawych osób i wymiany spostrzeżeń. Wspomagać ten proces ma odpowiednio dobrana atmosfera i właśnie na tych dwóch filarach oparliśmy nasze wydarzenie, wierząc, że pomogą nam w odpowiedni sposób odnieść się do hasła przewodniego PMManii, czyli „*Increase your impact*”.

Podkreślone to zostało już w trakcie mowy powitalnej wygłoszonej w imieniu zespołu organizacyjnego przez naszego lidera **Piotra Mroza**, który wraz z **Moniką Czerniejewską** i **Żanetą Solon** tworzył konferansjerskie trio wydarzenia.

Prelekcję inauguracyjną wydarzenie poprowadził **Łukasz Niestuchowski** z Rockwell Automation. W trakcie wystąpienia pod tytułem „Dostępna aktualizacja do Industry 4.0.

Cyfrowa transformacja w przemyśle” przybliżył słuchaczom proces cyfrowej modernizacji zakładów przemysłowych na przykładach projektów, w których miał okazję działać.

Po przerwie networkingowej naszą scenę przejął **Zbigniew Traczyk** – jeden z założycieli PMI Poland Chapter oraz Executive Director CIC i Członek Zarządu Kyndryl Poland. Podczas prelekcji „Zasady PM w transformacji biznesowej – od IBM do Kyndryl” opowiedział zgromadzonym w katowickim hotelu Courtyard gościom o roli project managementu w skutecznym procesie przekształcania przedsiębiorstw na szczeblu strategicznym.

W następnej kolejności o uwagę naszych gości zawalczył **Jakub Kochoński** z ramienia Złotego Patrona PMI Silesia – Fujitsu Poland. W trakcie swojej prezentacji „#ManageYourLife” opowiedział o tym, w jaki sposób zarządzanie projektami pozwala stać się menedżerem kompletnym.

Po dłuższej przerwie networkingowej na naszą scenę wkroczyła osoba, która specjalnie dla nas i naszych gości przyleciała aż z Danii. Mowa o **Monice Malcherek**, doświadczonej Scrum Masterce, która na podstawie własnych doświadczeń przybliżyła zgromadzonym tematykę zwinnej transformacji.

Na zakończenie pierwszego dnia PMManii mikrofon przejęła **Monika Sabat**, która niezwykle energetycznym wystąpieniem na temat naszych wewnętrznych sabotażystów wywołała żywą dyskusję i skłoniła nas do refleksji nad blokadami mentalnymi, które ograniczają nasz własny potencjał.

Co się tyczy projektów

Drugi dzień konferencji również rozpoczęliśmy od networkingu oraz krótkiego wprowadzenia, po którym uwagę na sobie skupia **Aneta Montano**, ceniona trenerka i propagatorka servant

leadership. Podczas swojej prelekcji przybliżyła zgromadzonym modelową sylwetkę servant lidera oraz podzieliła się cennymi wskazówkami i spostrzeżeniami z własnej pracy i badań w tym temacie.

Następnie na PMManiową scenę z pewnością wkroczył **Przemek Kotecki** z tematem „5 stron jednej monety”. W trakcie swojego wystąpienia zwrócił słuchaczom uwagę na niuanse odróżniające „zwykłego” i świetnego project managera oraz na to, jak różni się ocena lidera w zależności od tego, kto jej dokonuje.

Po pierwszej tego dnia przerwie networkingowej nadszedł czas na rozmowę o product managementcie. W temacie tym jak ryba w wodzie czuje się **Grzegorz Szatajko**, który podzielił się ze słuchaczami dobrymi praktykami i know-how w zakresie zarządzania produktami.

Przed drugą tego dnia przerwą uwagę uczestników konferencji skupił na sobie **Mariusz Zboiński** ze Spyrosoft, jednego z partnerów PMI Silesia. Podczas swojej prelekcji omówił specyfikę V-model oraz odpowiedział na pytanie czy jest to system waterfallowy, czy agile’owy, a także przedstawił przykłady jego zastosowania w projektach programistycznych.

Tegoroczna edycja PMManii mocno stawiała na networking, do którego uczestnicy mieli wiele okazji podczas obu dni wydarzenia. Po kolejnej z takich przerw nadeszła pora na finałny panel drugiego dnia konferencji, którego gwiazdami byli **Igor Mróz** oraz **Maciej Koszykowski**. Pierwszy z nich w charakterystycznym dla siebie humorystycznym stylu poruszył temat problemów oraz nieprawidłowych działań w projektach, które przyczyniają się do zaburzenia przebiegu ich realizacji, a nawet do ich niepowodzenia.

Tematem wieńczącym wystąpienia naszych prelegentów była sztuczna inteligencja oraz jej

wpływ na funkcję kierownika projektu. Znający doskonale tą tematykę **Maciej** przedstawił kilka narzędzi SI, mogących wesprzeć i ułatwić pracę kierownika projektu, a także swoje interakcje z popularnym obecnie ChatGPT.

Drużyna Konferencji

Gdy pod koniec poprzedniego roku podejmowaliśmy decyzję o organizacji konferencji, nie spodziewaliśmy się, jak wielką satysfakcję przyniesie ostateczny efekt. Widząc pełną salę gości, świetnie przygotowanych prelegentów oraz energię, jaką udało nam się wytworzyć żaden i żadna z nas nie żałuje poświęconego czasu i wysiłku.

W tym miejscu chcielibyśmy podziękować wszystkim Partnerom i Sponsorom Oddziału za merytoryczne, logistyczne i finansowe wsparcie konferencji – bez Was ten event nie mógłby się odbyć!

Podziękowania kierujemy także w stronę prelegentów, którzy swoją obecnością i przekazaną wiedzą uświetnili konferencję i przyczynili się do jej sukcesu.

Dziękujemy także wszystkim uczestnikom za okazane zaufanie i liczne przybycie do Katowic. Wasza obecność pozwoliła nam uwierzyć, że jesteśmy w stanie przygotować wartościowe wydarzenie, które jest w stanie zainteresować pasjonatów zarządzania projektami na Śląsku. 🍷

PMMania 2023 w liczbach

- 11** prelegentów
- 103** uczestników
- 17** organizatorów
- 4** miesiące przygotowań
- 21** spotkań roboczych
- Dziesiątki** godzin pracy
- Kilka** nieprzespanych nocy
- Ogrom** satysfakcji



Mateusz Piątek

Zawodowo związany z branżą IT, entuzjasta zarządzania projektami i wolontariusz PMI Silesia od blisko dwóch lat. Prywatnie pasjonat historii i turystyki militarnej oraz miłośnik gier wideo i planszówek.



Fot. Monika Kotowicz



I Uczelniane Igrzyska Zarządzania Projektami – rozwój młodych profesjonalistów z PMI PC

Michalina Kotowicz-Mańko

Misją PMI na całym świecie jest promowanie profesjonalizmu w zarządzaniu projektami, wspieranie, przyjmowanie i rozpowszechnianie najlepszych praktyk zarządzania projektami oraz pobudzanie świadomości społeczeństwa w tej dziedzinie. Jako Podkarpacki Oddział PMI PC włączyliśmy do tego działania także uczelnie z całego województwa przez zaangażowanie studentów w trzyetapowe rozgrywki merytoryczne z zakresu zarządzania projektami.

Igrzyska były skierowane do studentów studiujących na kierunkach Zarządzanie Projektami, czy też mających taki przedmiot w swoim planie nauki, ale także do tych, którzy się tą dziedziną interesują i chcą poszerzać swoje kwalifikacje w tym kierunku.

Rozgrywki składały się z trzech etapów. Na początku uczelnie samodzielnie kwalifikowały swoje drużyny do udziału w zawodach i zgłaszały swoje drużyny do Igrzysk. Otrzymaliśmy zgłoszenia z aż ośmiu podkarpackich uczelni! Założyliśmy realizację rozgrywek w pięcioposobowych zespołach. Praca w zespole w ramach Igrzysk wymagała od studentów rozwinięcia umiejętności komunikacyjnych, negocjacyjnych, zarządzania konfliktami i współpracy. To idealna okazja do nauki i doskonalenia umiejętności miękkich, które są niezwykle cenne w karierze zarządzania projektami.

Następnie odbył się drugi etap, w którym drużyny rywalizowały na podstawie gry przygotowanej przez zewnętrzną firmę. W czasie gry ważne było dobre planowanie kolejnych etapów, wyciąganie wniosków z poprzed-

nich działań i praca zespołowa. Po zakończonej grze czekał na Uczestników jeszcze test wiedzy – bazujący na standardzie *PMBOK® Guide*, a osadzony w kontekście doświadczeń ze zrealizowanej przez studentów gry. Ta faza miała na celu sprawdzenie umiejętności i wiedzy uczestników w praktycznym zastosowaniu zarządzania projektami.

Trzeci etap to finałowe rozgrywki, które odbyły się 22 kwietnia w Klubie IQ przy WSliZ w Rzeszowie. W Finale Igrzysk studenci stawili czoła autorskiej grze przygotowanej przez wolontariuszy PMI PC Podkarpacie. W czasie gry uczestnicy wykonywali fizyczny prototyp produktu oraz zarządzali projektem, tworząc również częściową dokumentację projektową. Najważniejszym zadaniem naszych uczestników była rozmowa z klientem, od którego mieli pozyskać wymagania

skategoryzowane według techniki MoSCoW. Niezwykle istotne były podział ról w projekcie oraz zarządzanie czasem realizacji projektu. Ten element miał na celu dostarczenie uczestnikom unikalnego i wyjątkowego doświadczenia, które pozwoliło im zastosować swoje umiejętności i rozwinąć się w dziedzinie zarządzania projektami.

Wyniki I Uczelnianych Igrzysk z Zarządzania Projektami przedstawiają się następująco:

1. miejsce zajął zespół **FOCUS z Państwowej Wyższej Szkoły Techniczno-Ekonomicznej im. ks. Bronisława Markiewicza w Jarostawiu**,
2. miejsce zajął zespół **FLOW SKN z Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie**,
3. miejsce zajął zespół **BLISK z Państwowej Akademii Nauk Stosowanych w Przemysłu**.

Zwycięzcom serdecznie gratulujemy! Jesteśmy niezwykle dumni, że tylu młodych ludzi podjęło wyzwanie i w wolnym czasie rozwija się z Project Management Institute Poland Chapter, w tym z Oddziałem Podkarpacie.

Ta świetna i merytoryczna zabawa nie byłaby jednak możliwa bez ogromnej pracy całego zespołu PMI PC Podkarpacie – nasi wolontariusze, pod kierunkiem **Joanny Długosz** i przy wsparciu **Joanny Czochary**, doskonale poprowadzili cały projekt Igrzysk, dbając o każdy szczegół zarówno na poziomie merytorycznym, jak i operacyjnym. Do całego zespołu kieruję wyrazy uznania i wdzięczności, wspaniale się pracuje w takim gronie i przez cały czas trwania rozgrywek stanowiliście znakomity przykład pracy zespołowej dla naszych uczestników.



Ogromne podziękowania kierujemy do osób i organizacji, które wsparły organizację całego projektu:

- **Łukasz Bis** – za przeprowadzenie ciekawego szkolenia dla naszych Finalistów w czasie oczekiwania na wyniki,
- **Cyfrowa Foto – MPP** – za udostępnienie przestrzeni na pracę zespołu podczas dopracowywania finałowych rozgrywek,
- **Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie** – za udostępnienie przestrzeni na przeprowadzenie naszych rozgrywek.

Za ufundowanie nagród dla uczestników naszych rozgrywek dziękujemy organizacjom: **Miasto Rzeszów, Xebia Poland, GPM EMEA, Wydawnictwo Onepress, Inprogress sp. z o.o., Ivenium Marketing, Cyfrowa Foto MPP** oraz **Project Management Institute Poland Chapter**.

Igrzyska dały studentom możliwość praktycznego zastosowania wiedzy teoretycznej z zakresu zarządzania projektami. Poprzez rywalizację w różnych etapach zawodów studenci mieli szansę testować i rozwijać

swoje umiejętności zarządzania projektami w realistycznym i dynamicznym środowisku. Uczestnictwo w Igrzyskach dało również studentom możliwość nawiązania kontaktów z innymi studentami z różnych uczelni, a także z profesjonalistami z branży obecnymi w czasie rozgrywek. Tworzenie takiej sieci kontaktów może być cennym źródłem mentorstwa, współpracy i możliwości rozwoju zawodowego w przyszłości. Igrzyska to nie tylko konkurencja, ale również okazja do uczestnictwa w czymś wyjątkowym i satysfakcjonującym. Wyrażamy ogromną nadzieję, że uczestnicy czerpali przyjemność z całego wydarzenia, celebrowali swoje osiągnięcia, a udział w Igrzyskach pomógł im budować pewność siebie oraz motywację do dalszego rozwoju w dziedzinie zarządzania projektami.

Jeszcze raz dziękujemy wszystkim za współtworzenie Igrzysk, gratulujemy zwycięzcom i... do zobaczenia na kolejnych Igrzyskach! 🍀

PMI Podkarpacie Core Team



**Michałina
Kotowicz-
Mańko**

Posiada ponad 10-letnie doświadczenie zawodowe, w tym w branży sanitarnej, automotive, IT oraz NGO. Kierowała zespołami interdyscyplinarnymi, międzynarodowymi, złożonymi z od kilku do kilkudziesięciu osób. W PMI PC aktywnie działa jako wolontariusz od czasu założenia Oddziału Podkarpacie, w październiku 2021 r. przejęła rolę Lidera Oddziału. Korzysta z każdej napotkanej możliwości do rozwoju. Jest graczem zespołowym i fanką życia. W trakcie realizacji wszystkich przedsięwzięć utożsamia się z twierdzeniem „No one can whistle a symphony. It takes an orchestra to play it”.



Fot. Michał Łagoda



Kobieca moc w projektach

Relacja z pierwszej konferencji Women in Project Management

18 maja 2023 w Concordia Design w samym sercu Wrocławia, odbyła się pierwsza edycja konferencji w ramach programu Women in Project Management. Cóż to był za czwartek! Już sama agenda zapowiadała dzień pełen ciekawych aktywności, inspirujących spotkań i świeżej porcji wiedzy.

Na wydarzeniu zespół organizacyjny postanowił sprawdzić formułę 30-minutowych prelekcji plus godzinny panel dyskusyjny. Dzięki temu uczestnicy mieli okazję dać się zainspirować przez aż 15 prelegentek! **Women in Project Management** to inicjatywa, której celem jest budowanie społeczności Liderek, Project Managerek oraz wszystkich

kobiet, które stawiają na rozwój osobisty, chcąc tworzyć mocną sieć networkingową i dzielić się w swobodnej atmosferze doświadczeniami.

Rejestracja rozpoczęła się o 8:00 i już o tej porze pojawiały się pierwsze osoby. Około 8:30 poranek nabrał dynamiki dzięki modyrowanemu networkingowi, prowadzonemu

przez **Magdę Baran**. Konferencja została oficjalnie otwarta o godzinie 9:00 przez Project Managerkę wydarzenia **Martę Marcinkiewicz** i **Michała Proroka** – członka zarządu PMI PC ds. Wydarzeń.

Pierwszą prelegentką była **Marzena Łukasiak**, która opowiedziała o modelu realizacji transformacji biznesowych z ukierunkowaniem na dostarczanie wartości biznesowej.

Następnie, **Elżbieta Szumska** wystąpiła z inspirującą prelekcją o trudnościach w prowadzeniu niekonwencjonalnych biznesów. W zabawny sposób przedstawiła swoją historię – żony rolnika, z wykształcenia weterynarza, która wiele lat temu postawiła wszystko na jedną kartę. Została właścicielką kopalni złota. Pomysł na tę atrakcję turystyczną powstał nie z wielkich inwestycji, a z pomysłów Pani Elżbiety i jej dzieci.

O potrzebie uważności na siebie opowiedziała nam **Angelika Witaszewska**, autorka bloga **managerka.pl**. Opisała uważność jako narzędzie, które pomaga nam poznać i pokochać siebie.

Po krótkiej przerwie na kawę, uczestniczki mogły wysłuchać prelekcji **Sylwii Goctowskiej** o tym, jak współpracować w zespole wielopokoleniowym. Była to wnikliwa analiza na temat występujących barier i ich pokonywania tak, aby zapewniać jakość komunikacji i współpracy w różnorodnym zespole.

Temat wyzwań we wdrażaniu PMO w organizacji nieprojektowej oraz strategii rozwoju PMO omówiła dokładnie **Joanna Urbańska**.

Do zabawy z zakładaniem 6 par okularów zaprosiła nas **Marta Żurowska**. Pokazała nam, w jaki sposób w świecie VUCA, który jest do BANI, zrozumieć perspektywy innych ludzi i dzięki temu skalibrować swoją moc, czyli przygotować siebie do tego, jak reagujemy na otaczającą nas rzeczywistość.



Fot. Michał Łagoda

Kinga Zacharjasz opowiedziała o wspólnym kobiecym doświadczeniu z przywództwa, jak działają i jakie mają skutki stereotypy płci w biznesie.

Końcowe prelekcje poprowadziły dla nas **Aleksandra Dziewulska** omawiając *product discovery* jako narzędzie dla agile lidera oraz **Aleksandra Sylwester-Kanofcka**, która w ciekawy sposób potoczyła aspekty project managementu z planowaniem wyprawy w Himalaje.

Tematy prelekcji były bardzo urozmaicone, idealnie uzupełniały się wzajemnie i wzbogacały najbardziej eksponowane wątki. Publiczność mogła czerpać do woli z różnych doświadczeń i punktów widzenia naszych prelegentek. W połowie dnia **Kornelia Trzęsowska** przeprowadziła wnikliwą rozmowę z **Agnieszka Czmyr-Kaczanowską**. Wspólnie zastanawiały się nad nietatnym zagadnieniem, jakim jest różnorodność w świecie biznesu i co organizacje mogą dzięki niej zyskać.

Ostatnim punktem programu był panel dyskusyjny, w trakcie którego zaproszone ekspertki w składzie **Magdalena Kotulla**, **Paulina Maciboch**, **Karolina Radomska**,

Irena Maszko oraz **Małgorzata Latuszek** rozmawiały o pieniądzach i ich roli w naszym życiu oraz o tym, dlaczego same siebie sabotujemy w sięganiu po coraz większe pieniądze.

Całość zakończyła się około godziny 17:00 i zwięźliwie ją rozstrzygnięcie konkursu na najciekawszy temat, jaki uczestniczki chciałyby usłyszeć podczas kolejnej edycji konferencji WIPM. Nagrodą był bilet na tegoroczny jubileuszowy Kongres! Mimo zmęczenia po intensywnym dniu pełnym zwrotów akcji jedno było jasne: to był naprawdę wartościowo spędzony czas! Po ogromnym sukcesie pierwszej edycji zespół projektowy planuje już drugą Konferencję Women in Project Management oraz kolejne eventy w ramach tego programu.

Partnerami wydarzenia byli: **Mazda Jareńko Wrocław**, którym serdecznie dziękujemy za możliwość udostępnienia i przetestowania najnowszego modelu Mazdy przed budynkiem Concordia Design, **Kancelaria Radców Prawnych Casus Iuris, Taxxo, Octigo** oraz **Sylveco**, właściciel marki **Vianek**. Patronami medialnymi byli natomiast: **Strefa PMI, Wrocławski Portal, Women in Technology, Fundacja Liderów Biznesu, Fundacja Lider-She, IT Girls, Dare IT, Marka Pracodawcy, No Fluff Jobs, Kocham Wrocław i Friendly Workplace**.

Do zobaczenia na kolejnych wydarzeniach Women in Project Management! 🍷

Zespół Women in Project Management



Fot. Michał Łagoda



Fot. Michał Łagoda



English Camp – historia subiektywna

Agnieszka Kaczmarek-Kacprzak

English Camp to 19 lat historii gdańskiej społeczności PMI realizującej się w ramach inicjatywy CSR. Pierwszy English Camp miał miejsce w 2004 roku i projekt od tamtej pory jest nieprzerwanie kontynuowany.

Mamy szczęście w Gdańsku do wolontariuszy, którzy zaczynają zmianę od najbliższego otoczenia. Dlatego koncentrując się na dzieciakach w trudnej sytuacji materialnej, tworzymy przestrzeń do rozwoju dla uczestników naszych Campów. Celem Campa jest rozwój pasji, zainteresowań i znajomości języka angielskiego oraz budowanie postawy pewności siebie. Wskazane aspekty mają utatwić drogę po marzenia w kolejnych etapach edukacji, dorastania i współtworzenia zdrowej i stabilnej społeczności ludzi ciekawych świata.

English Camp ewoluował pod względem formy i czasu trwania. Dawniej były to kolo-

nie wyjazdowe na terenie województwa pomorskiego, z czasem zmienialiśmy lokalizację, miesiąc realizacji wydarzenia oraz formę na półkolonię. Pandemia zmusiła nas to realizacji Campa online, a nawet w maseczkach, ale nawet to nie przeszkodziło nam kontynuować idei English Campów. Potrzeba serducha naszych wolontariuszy była tak duża, że Campy zaczęliśmy organizować latem w wakacje i zimą, podczas ferii. Łącznie 28 niezapomnianych wydarzeń – 18 Summer English Camps i 10 Winter English Camps.

Z naszej oferty korzystały dzieci w wieku 7-16 lat z różnych miejsc – zapraszaliśmy mieszkańców domów dziecka, placówek opiekuńczych, świetlic środowiskowych oraz dzieciaki z rodzin w trudnej sytuacji materialnej. Na ostatnie 2 Campy dotoczyły dzieci i młodzież z Ukrainy.

Nad wypoczynkiem i bezpieczeństwem dzieci czuwali nasi wychowawcy i kierow-

nicy obozu. Atrakcji zaś dostarczali nasi animatorzy i lektorzy angielskiego. Każdy obóz miał temat przewodni, między innymi moda, ochrona środowiska, zdrowie, natura, film. W zależności od tematu zapraszaliśmy animatorów, PM-ów, sportowców, aktorów, którzy dzielili się swoimi pasjami i doświadczeniem.

Podczas każdego obozu dzieci uczą się angielskiego. Program Campa podzielony jest na bloki ćwiczeń, w ramach których uczestnicy bawią się w języku angielskim, poznają nowe słówka, przygotowują swoje prezentacje czy wykonują zadania wraz z lektorami. Angielskiego uczymy przez zabawę, a nasze lektorki inspirują, dzięki czemu są to bardzo atrakcyjne moduły. Jest czas na posiłki, podczas których nabieramy sił, i czas na sport, gdzie uchodzi z naszych uczestników energia. Jednak żadne formy zajęć sportowych nie są zbyt dużym wyzwaniem: biegi na orientację,

basen, piłka, zumba, boks, a nawet cross-fit – to czas z trenerem, który buduje sylwetkę, ale i pokazuje, że wszystko jest w głowie i to tu pokonujemy trudności. Jest również czas na wyciszenie podczas zajęć artystycznych, warsztatów wytwarzania biżuterii, jogi, czy tańca.

Całości domyka nasza tematyka projektowa, gdzie poprzez zabawę przekazujemy wiedzę z zakresu zarządzania projektami. Przygotowujemy lekcje WF-u, planujemy ogród ziółowy, budujemy rakiety kosmiczne czy inne ważne przedsięwzięcia dla świata i dla naszych uczestników.

Camp to również my, to okazja by wykorzystać i rozwinąć naszą wiedzę. Dlatego zespół projektowy wyposażony jest przez naszych wewnętrznych trenerów w wiedzę z zakresu pozyskiwania sponsorów, planowania, finansowania i projektowania zajęć dla dzieci. Uczymy się od siebie, z bazy wiedzy oraz innych organizacji jak zmieniać Campa, by odpowiadał na potrzeby dzieci, ale był zrealizowany zgodnie z najlepszą wiedzą projektową na rynku. To prawdziwe pole eksperymentalne, gdzie można zdobyć wiedzę z zarządzania projektami, wzmocnić umiejętności komunikacyjne, stworzyć relacje z interesariuszami i stawić czoła finansom.

Wielu wolontariuszy mogłabym wymienić, którzy jako kierownicy projektu czy członkowie zespołu współtworzyli i tworzą historię Campa. Podejmę próbę wymieniania kilkunastu z nich, natomiast pamiętamy, że dobrych serc i pomocnych dłoni było i jest z nami o wiele więcej: Ewa Gąsior, Ada Grzenkiewicz, Milena Henszke, Damian Szczęsny, Natalia Jurkiewicz, Arkadiusz Nogalski, Przemek



Kacprzak, Karolina Pełka, Katarzyna Sempotowicz-Lipska, Anna Jaszczolt, Piotr Plewiński, Małgorzata Kusyk, Ada Stajewska, Beata Piętka, Aleksandra Wagasewicz, Przemysław Kotecki, Katarzyna Schaefer-Rychter, Marta Michałowska, Alicja Maciotowska, Paweł Gierszewski, Adam Lipski, Sylwia Klang, Justyna Baranowska, Arkadiusz Miętus i ...

Wspólna wiedza i zgromadzone dobre praktyki zaowocowały stworzeniem Camp Booka, który zawiera wytyczne dla zespołów projektowych wraz z instrukcją i odpowiedziami, jak stworzyć kartę projektu dla English Campa, jak identyfikować i monitorować ryzyka, jak gromadzić wiedzę na temat interesariuszy i zarządzać ich zaangażowaniem, jak monitorować cash flow i wydatki w projekcie, jak przeprowadzać rekrutację uczestników i jakie dane zbierać. Powstały

szablony komunikacji oraz szablony backlogu i programu. Mamy nadzieję, że zgromadzona wiedza przyda się w innych oddziałach PMI.

Imprezą towarzyszącą English Camp są mecze charytatywne, w ramach których firmy z naszej strefy biznesowej rywalizują między sobą o miano najlepszej drużyny, a przy okazji wspierają finansowo organizację Campa. Dzięki nim, jak również naszym wieloletnim sponsorom PWC i Aura EKO, możemy kontynuować nasz projekt.

Relacje z naszym English Campów, filmiki i zdjęcia możecie zobaczyć na naszych social mediach, poniżej linki do ostatnich wydarzeń:



www.facebook.com/English-SummerWinterCamp



www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7025936304949334016



Agnieszka Kaczmarek-Kacprzak

Servant liderka, pasjonatka rozwiązań szytych na miarę wspierających rozwój kultury projektowej organizacji. Posiada ponad 15-letnie doświadczenie w pracy projektowej w różnorodnych zespołach, w tym rozproszonych i międzykulturowych. Projektuje i realizuje szkolenia kreatywne oraz działania doradcze nastawione na realizację celów strategicznych poprzez rozwój zespołów i doskonalenie procesów każdego dnia. Na co dzień Delivery Team Leader w Leanpassion, gdzie przeprowadza i wspiera firmy w drodze przez transformacje oraz Liderka Gdańskiego Oddziału PMI.



Śledztwo Strefy: Afera w PMI PC

Transformation Gate – vol. 2

Marcin Wilczak

Mija właśnie szósty miesiąc od kiedy wpaśliśmy na trop afery, która zmienić ma sporo w naszej i tak nietatwej rzeczywistości. Zaczęto się od jednej osoby, a teraz zamieszanych jest już ponad czterdzieści! W zeszłym odcinku nakreśliliśmy rys tej historii. Dziś pora na więcej szczegółów. Zgodnie z zapowiedzią sprzed tuzina tygodni, Transformation Gate rozkręca się na dobre. Zapraszamy do jej środka.

Tym razem, dzięki dostępowi do najnowszych narzędzi podsłuchowych (autoryzowanych przez Redaktora Naczelnego Strefy), ujawniamy, co tak dokładnie ma za uszami PMI PC.

W poprzednim odcinku

Matką Chrzestną grupy jest Agnieszka B. z Krakowa, która w sposób bezpardono- wy zebrała grupę z różnych ośrodków PMI PC. Początkowe założenia były proste jak ich skrót: 3P. **Propagowanie**, **Poszerzanie** i **Publikowanie** wiedzy z obszaru transformacji w kooperacji z amerykańskim (a także) **Brightline Institute** (www.brightline.org), mieszczącym się podejrzenie blisko kompleksu Watergate. Pod przykrywką, przeniknąłem do wczesnych struktur tej grupy, żeby zobaczyć co tak naprawdę szkuje ekipa **#Transformation_Team**.

Struktura i wartości

Osoby powiązane z tą aferą dzielą się na dwie grupy. Pierwsza, na podobieństwo pewnych

włoskich struktur, to **Rodzina** (wł. *famiglia*) a druga **Współpracownicy** (wł. *consigliere*). Zdążyłem jednak zauważyć, że wciąż poszukiwani są **Zołnierze** (wł. *volontario*) do zadań specjalnych *ad hoc*. Osoby z każdej grupy, podporządkować muszą się pewnym wartościom, ustalonym podczas jednego z tajnych **spotkań wtorkowych**. Nie miałem okazji uczestniczyć w nich na żywo, ale wiem, że wszystko, co ustalą, wypisują na ścianach w postaci muralu (mural.co – przyp. red.). Te wartości to: *cooperazione* (**współpraca**), *dedizione* (**zaangażowanie**), *innovazione* (**innowacyjność**) oraz *professionalità* (**profesjonalizm**). Nie wiem, co dzieje się z osobami, które mają problem z realizacją powyższych wymogów, ale myślę, że na zdechłej rybie w samochodzie się nie kończy. Jedyną rzecz, jaką udało mi się wykraść to ten zabezpieczony slajd dotyczący **Strategii** (Rys. 1). Mam nadzieję, że w kolejnym odcinku uda się pokazać trochę więcej.



Rys. 1. Strategia Transformation Team
Źródło: Materiały pozyskane w ramach śledztwa

Misja & Wizja

Pewna organizacja, również operująca swojego czasu w Ameryce, nazwała siebie *Cosa Nostra* (wł. nasza sprawa). A jaką sprawę może mieć polska grupa, zorganizowana we współpracy z amerykańskim instytutem? Transformation Team opisuje ją za pomocą dobrze znanych również ze struktur korporacyjnych: **Misji** oraz **Wizji** (patrz cytaty w ramce).

Misja: Wspieramy organizacje, podnosząc jakość i efektywność realizowanych w Polsce działań transformacyjnych, poprzez budowanie centrum kompetencji oraz tworzenie spoleczności

Wizja: Jesteśmy pierwszym wyborem dla poszukujących inspiracji lub wsparcia w obszarze transformacji

Muszę przyznać, że jak na tak młodą strukturę, udało się im osiągnąć więcej, niż niektórym dojrzałym organizacjom w lata. Wygląda na to, że kolejne miesiące będą bardzo produktywne.

Dalsze kroki

W kolejnych miesiącach śledztwa, planuję wyjść z ukrycia i podjąć większe ryzyko. Muszę dowiedzieć się, co kryją amerykańskie archiwa Brightline i co z tych „kwitów” (ang. *content*) Transformation Team planuje przenieść na polskie realia. Sprawdzajcie social media Strefy PMI oraz PMI PC, żeby być na bieżąco. Na pewno pojawią się tam jakieś „przecieki”. ❄️



Marcin Wilczak

Samozwańczy dziennikarz śledczy z ramienia Strefy PMI udający się do każdej strefy, która znajduje się w strefie zainteresowania Strefy. W zespole Transformation Team, odpowiedzialny za rzetelne informowanie opinii publicznej o aktualnej sytuacji afery transformacyjnej (póki co bez udziału komisji śledczej). W roku 2022 doprowadził między innymi do ujawnienia Listu do M. (numer 39) a pod przykrywką Monachium dotarł do tajnych pseudonimów gangu Profesora (a.k.a. Neapol) z *La Casa de Periódico* (numer 38). Cyklicznie ujawnia afery z redakcyjnego SOR-u. Zawodowo w projektach od 11 lat. Na tyle krótko, żeby wciąż się nimi pasjonować, ale na tyle długo, żeby widzieć je dostownie wszędzie.

18. Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter

22-24 listopada w Warszawie



Już niebawem, bo w listopadzie spotkamy się na osiemnastej edycji Międzynarodowego Kongresu PMI Poland Chapter, podczas której będziemy mieć okazję uczestniczyć w wyjątkowych momentach. Serdecznie zapraszamy do śledzenia **oficjalnego wydarzenia na Facebooku**: facebook.com/PMIPCCongress/events

Hasła tegorocznego Kongresu to:

Transform | Project | Value

W czerwcu ruszamy ze sprzedażą biletów, więc bądźcie na bieżąco śledząc naszą stronę i obserwując pojawiające się informacje!

Zapraszamy na congress.pmi.org.pl

Niebawem ujawnimy szczegóły dokładnej lokalizacji wydarzenia, ale już, z całą pewnością, możemy Was zapewnić, że będzie to miejsce, które spełni oczekiwania nawet najbardziej wybrednych uczestników.

Czym jest Kongres?

Kongres PMI Poland Chapter to największe tego typu wydarzenie organizowane w Polsce, które co roku przyciąga ponad 100 uczestników. Na zorganizowanych prelekcjach oraz warsztatach uczestnicy zdobywają wiedzę z obszarów zarządzania projektami i pokrewnych. Networking oraz uroczysta

gala sprzyjają nawiązywaniu nowych relacji towarzyskich, biznesowych jak i wymiany doświadczeń. Czekają na Was 3 dni pełne inspirujących szkoleń i warsztatów, prowadzonych przez wybitnych specjalistów z branży. Mamy nieskromną pewność, że po tym wydarzeniu nabierzecie nowej dawki motywacji i udoskonalicie swoje umiejętności.

Dlaczego warto w tym roku dołączyć?

Pierwszego dnia Kongresu, czyli 22 listopada, odbędzie się pierwszy w Polsce hackathon dla Project Managerów czyli PMlthon! 20-lecie PMI Poland Chapter to w końcu świetna okazja do stworzenia nowych tradycji, a przy okazji pomocy innym organizacjom non-profit!

Więcej informacji na pmithon.pmi.org.pl

Po PMlthonie odbędzie się **Gala PMI**, czyli wydarzenie dla członków PMI oraz gości specjalnych. Czwartek i piątek to dni prelekcji, warsztatów, networkingu oraz atrakcji. Ponadto, w czwartek będziecie mieli okazję wziąć udział w uroczystej Gali, podczas której zostaną wręczone nagrody zwycięzcom PMlthonu.

Serdecznie zapraszamy Was do udziału w tej wyjątkowej edycji Kongresu!

Pytania dotyczące organizacji Kongresu prosimy kierować na congress@pmi.org.pl



Jak AI zmieni nasze życie? Krótko o nowoczesnych algorytmach w PM

Aleksandra Jakóbczyk

Od dłuższego czasu temat sztucznej inteligencji nie schodzi z nagłówek popularnych czasopism. Wraz z premierą i szumem wokół ChatGPT, AI przyciąga do siebie wielu nowych zwolenników i zmienia nasze postrzeganie digitalizacji, uczenia maszynowego czy automatyzacji procesów. Jako, że sztuczna inteligencja ma mnóstwo zastosowań w wielu branżach, kwestią czasu jest wptynięcie na zarządzanie projektami. Czy rzeczywiście nadchodzą duże zmiany i skorzystamy z jej potencjału?

Czas pandemii pokazał przedsiębiorstwom, że czas ruszyć z digitalizacją. Przed lockdownem organizacje nie uważały, że ten proces musi być wprowadzany „na teraz”, ale niestabilna sytuacja i odgórne zalecenia co do pracy zdalnej zobligowały firmy do zmian.

Utworzyły one setki nowych pomysłów na innowacje, które pomagały odnaleźć się w domowej rzeczywistości. Praca w domu, która na początku wyglądała jak przeszkoda, po czasie usprawniła wybrane procesy i pokazała, że nie wszystko musi być załatwiane „face to face”. Do szybszej i sprawniejszej adaptacji w dużej mierze przyczyniły się oferowane aplikacje, które zaczęły nas przyzwyczajać do inteligentnych udogodnień.

AI jako nowy trend

Mimo że AI jest stosunkowo nową technologią, trudno jest sobie wyobrazić, by aplikacje czy strony internetowe nie korzystały z jej dobrodziejstw. O ile przywykliśmy już do inteligentnych rekomendacji, które po cichu stały się wyznacznikiem naszych decyzji

w sieci, to wypuszczenie modelu językowego ChatGPT nie mogło obejść się bez echa. Cały ten szum wynika bowiem z faktu, że jest to aktualnie najnowocześniejszy system sztucznej inteligencji generatywnej, zdolny do przetwarzania języka naturalnego. Termin *generative AI* odnosi się do rodzaju sztucznej inteligencji, który potrafi tworzyć obrazy, filmy, dźwięki lub tak jak ChatGPT – potrafi generować tekst. Takie modele jak DeepBrain, Midjourney czy DALL-E działają dzięki algorytmom, które wytrenowane są na kosmicznej liczbie terabajtów danych.

Zmieniające się warunki rynkowe coraz częściej wymagają od przedsiębiorstw nowych rozwiązań i pomysłów na zwiększenie zyskowności. Elastyczne podejście oraz wsparcie narzędzi o algorytmy AI może zapewnić szybką i dokładną analizę danych

historycznych, które usprawnią proces zarządzania projektem, budżetem lub ryzykiem. Lepsza kontrola nad działaniami może w znacznym stopniu przyczynić się do budowania przewagi i zwiększenia konkurencyjności firmy na rynku. Mimo że wytrenowanie algorytmów AI za pomocą danych przedsiębiorstwa jest inwestycją bardzo czasochłonną i wymagającą dużych nakładów kapitału, inwestycja w tę technologię może przynieść korzyści w postaci zwiększenia przychodów oraz szybszego reagowania na zmieniające się warunki otoczenia.

Amerykańskie przedsiębiorstwo badawcze Gartner twierdzi, że do 2030 roku 80% dzisiejszych funkcji zarządzania projektami zostanie zastąpionych przez sztuczną inteligencję, która przejmie tradycyjne funkcje PM, takie jak zbieranie danych, śledzenie i raportowanie.

Technologie AI w PM – po co?

Sztuczna inteligencja już teraz może być uważana za przetom technologiczny, który w znaczący sposób zmieni organizację pracy. Obserwując działania światowych przedsiębiorstw, łatwo zauważyć, że swój sukces w dużej mierze zawdzięczają stałym analizom prowadzonym przez własne algorytmy. AI analizuje, monitoruje i prognozuje – czyż to nie jest inteligentne?

Zdolności analityczne i obliczeniowe algorytmów sztucznej inteligencji idealnie sprawdzą się do tworzenia schematów i wzorców, które mogą zostać wykorzystane w przyszłych projektach. Ogromne bazy danych z informacjami – najważniejszym zasobem organizacji, będą analizowane w szybki sposób, niewymagający żmudnej pracy człowieka. Nowoczesne algorytmy pomogą usystematyzować dane, sprawiając, że pracownik od razu znajdzie to, czego szuka. Przyspieszenie tego procesu wpłynie na ludzką wydajność i sprawi, że będzie mógł zajmować się mniej monotonnymi zadaniami. To właśnie monotonna praca zwiększa ryzyko wystąpienia błędu i wpływa na zmęczenie jednostki, prowadząc do formułowania nietrafnych wniosków. W przeciwieństwie do człowieka algorytmy nie ulegają takim czynnikom jak stres i zmęczenie, dlatego też mogą wykonywać swoje zadania 24/7. Zastąpienie powtarzalnych czynności wytrenowanym i raportującym algorytmem umożliwi członkom zespołu skupienie się na bardziej złożonych, i skom-

plikowanych działaniach – czyli na pracy, która rzeczywiście przyczynia się do finalizacji zleconego projektu.

AI a project manager

Mimo że sztuczna inteligencja potrafi wykonywać szeroki zakres działań z nadludzką wydajnością i dokładnością, istnieją pewne obszary, w których nie ma szans z człowiekiem. Przede wszystkim chodzi o sytuacje, które wymagają ludzkiej empatii i szczerzej rozmowy. W czasach przepiętnych digitalizacją umiejętności miękkie są kluczowe w utrzymywaniu efektywnych relacji z innymi pracownikami i interesariuszami projektu. Dlatego też aktualnie nie ma mowy o tym, że AI zastąpi kiedyś kierownika, ponieważ zarządzanie projektem wymaga dużej liczby interakcji międzyludzkich.

Zamiast myśleć o zastąpieniu project managera przez algorytm, warto zastanowić się nad tym, w jaki sposób będzie mógł ułatwić jego pracę. Wraz z rozwojem AI rośnie liczba asystentów głosowych, od których project manager będzie mógł otrzymać kompleksowe wsparcie. Wielowymiarowy asystent w szybki sposób będzie umiał wykonywać polecenia, na przykład wyświetlać i aktualizować harmonogram czy umawiać spotkanie. Takie inteligentne rozwiązania sprawią, że project manager zyska nową, prawą, rękę. W przeciwieństwie do człowieka, AI niezależnie od sytuacji dalej pozostanie obiektywne i bezstronne. Dzięki automatyzacji kierownicy i pracownicy będą mogli zająć się rozwijaniem umiejętności interpersonalnych, a pracę związaną z formalnościami zostawić maszynie.

Algorytm człowiekowi nierówny – co może pójść nie tak?

Pomimo ogromnych zmian, jakie niesie ze sobą AI, czynnik ludzki dalej pozostanie kluczowy w procesie finalizacji projektu. Za relację z klientem i pracownikami nadal odpowiada sam człowiek. Pełne zrozumienie potrzeb i warunków klienta wymaga pewnego stopnia zaangażowania, którego aktualnie nie potrafi okazywać algorytm AI. Narzędzia te efektywnie spełnią swoją funkcję w zarządzaniu projektami, ale nie zapominajmy, że aktualnie brakuje im umiejętności społecznych, które przekładają się na efektywną komunikację i budujące relacje w zespołach projektowych.

Sztucznej inteligencji udało się już zrobić zasadniczo wszystko, co wymaga „myślenia”, ale nie udało jej się zrobić większości tego, co ludzie i zwierzęta robią „bez myślenia”.

Donald Knuth

Dzięki swoim umiejętnościom, AI znacząco przyspieszy proces likwidacji stanowisk, które zajmują się jedynie pracami prostymi i powtarzalnymi. Dodatkowo nowa technologia AI nie jest jeszcze w żaden sposób regulowana prawnie, co prowadzi to do wielu pytań dotyczących naruszania prywatności użytkowników. Patrząc obiektywnie na wzrost popularności narzędzi wykorzystujących AI, mogą one generować zagrożenia, których jeszcze nie można przewidzieć.

Podsumowanie

Rozwój sztucznej inteligencji to wyzwanie, przed którym stoi całe społeczeństwo. Na zarządzanie projektami będą silnie wpływały algorytmy, dostarczając im zupełnie nowe, inteligentne rozwiązania, które znacznie przyspieszą wykonywaną pracę. Algorytmy AI ograniczone są jedynie ludzką kreatywnością, dlatego tak ważne jest, aby już teraz pogłębiać swoją wiedzę z zakresu nowoczesnych technologii. Dla przedsiębiorstw umiejętność obsługi i wdrożenia sztucznej inteligencji zapewni większą efektywność oraz szybszą analizę danych.

Oprócz poszerzania wiedzy z zakresu AI oraz polegania na coraz to nowszych rozwiązaniach informatycznych, osoby na wysokich stanowiskach nie mogą zapomnieć o znaczeniu umiejętności interpersonalnych. Indywidualne traktowanie pracowników i ich motywowanie są kluczowymi czynnikami pozwalającymi na sprawną realizację zleconych projektów. Mimo prężnego rozwoju technologii, człowiek pozostaje niezastąpiony w relacjach z innymi ludźmi. 📌



Aleksandra
Jakóbczyk

Studentka Uniwersytetu Łódzkiego, działająca w Kole Naukowym BIZAKTYWNE i dodatkowo zajmująca się projektowaniem graficznym. Czas wolny spędza na czytaniu klasyków, rysowaniu oraz zaznajamianiu się z najnowszymi trendami technologicznymi.



Lean Management w polskich przedsiębiorstwach – remedium na nieefektywność produkcyjną?

Aleksandra Szlachcic, Maciej Krahel

Lean Management lekiem na wyzwania dzisiejszych czasów? Nastąpiły trudne czasy – mówią przedsiębiorcy – niepewność gospodarcza zaczyna być pewnością obecnych czasów. Czy zastosowanie Lean Managementu pomoże polskim przedsiębiorstwom pokonać kryzys? Przekonaj się sam.

Lean Management (LM) jest powszechnie znaną praktyką, stosowaną głównie w obszarach produkcyjnych, jednak coraz częściej spotyka się ten sposób zarządzania w innych dziedzinach, na przykład HR lub praca nad procesami w środowisku projektowym. Pierwsze elementy Lean Managementu obserwowane były w Training Within Industry (TWI), czyli programie opracowanym w Stanach Zjednoczonych w czasie II wojny światowej. Mimo to, pochodzenia LM upatruje się w Japonii, gdzie ten sposób zarządzania został zaimplementowany w Toyocie jako Toyota Production System (TPS). Dzięki innowacyjnemu podejściu Sakichiego Toyody powstała technika, która jest stosowana przez wiele przedsiębiorstw na całym świecie po dziś dzień.

Zainteresowanie techniką LM zaowocowało próbą zrozumienia błędów popełnianych przy realizacji projektów produkcyjnych przez firmę zajmującą się produkcją elementów stalowych. Zbadano proces produkcyjny, w którym dostrzeżono trzy elementy, wskazujące na powody niepowodzeń firmy: *muda* (marnotrawstwo), *mura* (nierównomierność) oraz *muri* (nadmierne obciążenie).

Jak przebiega proces?

Cały proces produkcyjny można przedstawić w 12 punktach:

1. Otrzymanie i akceptacja zlecenia od **kontrahenta**.
2. Otrzymanie planów budowy od **planistów zewnętrznych**.
3. Przekazanie zlecenia do **technologów**, przygotowanie przez nich projektu.
4. Ustalenie zapotrzebowania materiałowego przez **technologów** i zamówienie materiałów.
5. Oczyszczanie elementów i przekazywanie ich do **detalistów**.
6. Określanie przez **detalistów** parametrów danego detalu i zapotrzebowania na materiały.
7. Przygotowywanie przez składczy wybranych konstrukcji zgodnie z planami, przeprowadzenie pierwszej **kontroli jakości**.
8. Wykonanie przez spawaczy spoin w miejscach wcześniej zaznaczonych przez składczy, przeprowadzenie **drugiej kontroli jakości**.
9. Oczyszczanie przez **szlifiery** zespawanej konstrukcji.
10. Przetransportowanie konstrukcji do **malarni**, która znajduje się w innej hali produkcyjnej. Lakierowanie i konserwacja produktu.
11. Przeprowadzenie **ostatniej kontroli jakości**, przeniesienie gotowej konstrukcji na otwarty teren.

12. Wysyłanie do **klienta** produktu lub składowanie go do czasu skompletowania zamówienia.

Cały proces trwa od 4 do 6 tygodni. Został on przedstawiony na Rysunku 1.



Rys. 1. Diagram spaghetti omawianego przedsiębiorstwa
Źródło: Opracowane na podstawie przeprowadzonych badań

Opisany wcześniej proces może wydawać się dobrze skonstruowany, lecz tak nie jest. Założeniem Lean Management jest to, by dostarczyć klientowi produkt w sposób jak najbardziej efektywny – przy jak najniższym koszcie. Powyższy rysunek pokazuje jak dużo zbędnego ruchu jest wykonywane podczas

tych czynności. Czarna linia ukazuje jak przebiega produkcja, zielona – malowanie i konserwacja, a niebieska – wydanie do transportu gotowego produktu. Istotnym elementem jest również miejsce magazynu, który znajduje się na otwartej przestrzeni, gdzie elementy stalowe mogą ulec korozji i innym uszkodzeniom. Na diagramie zostały wyznaczone również miejsca, w których dokonywana jest rzeczywista produkcja – jest to kolor fioletowy.

Zidentyfikowane 3M

Sam proces jest skuteczny w swoim działaniu, firma osiąga zyski oraz realizuje zlecane jej

projekty terminowo. Mimo to, można jednak wyznaczyć wiele poprawek, które w znacznym stopniu mogą przyczynić się do poprawienia omawianego procesu. Autorzy wyznaczyli sześć marnotrawstw i jedno nadmierne obciążenie, które są kluczowe dla tego procesu oraz możliwe sposoby ich rozwiązań, które zostały przedstawione w Tabeli 1.1

Zakończenie

Podsumowując, można zauważyć, że pomimo iluzji dobrze działającego przedsiębiorstwa istnieje szereg kroków w procesie, które można ulepszyć. Autorzy powołali się na techni-

kę Lean Management, która słynie ze swojej efektywności. W firmie produkcyjnej zauważono marnotrawstwo i nadmierne obciążenie. Implementując kilka pozornie małych zmian można znacząco usprawnić działalność firmy. Na tym prostym przykładzie działań firmy X, wiele firm produkcyjnych w Polsce może czerpnąć cenne wskazówki, które usprawnią procesy produkcyjne. Warto pamiętać, że LM nie jest zarezerwowane tylko dla przedsiębiorstw produkcyjnych. Można je wprowadzić w każdym przedsiębiorstwie. Często LM przejawia się także w przywództwie, tzw. Lean Leadership. Koncepcja ta opiera się na kulturze doskonalenia wszystkich aspektów dotyczących Human Resources. Implementacja tej strategii znacząco zwiększy konkurencyjność firmy. Zarówno w Polsce, jak i na arenie międzynarodowej Lean Management cieszy się zastruszoną sławą. Szereg korzyści jakie przynosi stosowanie tej techniki jest powszechnie znany – kierowników projektów ucieszy redukcja kosztów realizacji projektów spowodowana usunięciem marnotrawstw oraz fakt, że elastyczność tego systemu pozwala zastosować go w bardzo wielu projektach. Zespół projektowy na pewno doceni większą przejrzystość realizowanych procesów oraz klarowność stawianych przed nimi celów. Dlatego polskim przedsiębiorstwom nie pozostało już nic, jak wdrażać Lean Management także u nich! 📊

Zidentyfikowane marnotrawstwo	Sposób jego rozwiązania
Długi ruch materiałów w procesie produkcji (<i>Muda</i>)	Zreorganizowanie ruchu produktów podczas produkcji, stworzenie takiej mapy procesu, która pozwoli na pełne wykorzystanie możliwości produkcyjnych. Stworzenia takich warunków pracy, w których nie będzie konieczne przechodzenia tego samego produktu przez te same miejsca w hali produkcyjnej.
Brak wskaźników jakości w procesie produkcji (<i>Muda</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Wyznaczenie wskaźników, które mogą zostać użyte w tym procesie produkcyjnym • Zbadanie czy wskaźniki są użyteczne w tym procesie • Analiza uzyskanych wyników • Wprowadzenie wskaźników, które są użyteczne w tym miejscu produkcyjnym
Brak miejsca na magazynowanie produktów gotowych w odpowiednich warunkach, które nie narażają materiałów na zniszczenie (<i>Muda</i>)	Na terenie badanego przedsiębiorstwa znajduje się zadaszone miejsce na dużym obszarze, które może chronić materiały przed korozją i niszczeniem. Rozsądnym rozwiązaniem byłoby użycie go jako miejsca magazynowania niektórych z produktów.
Mało efektywny sposób przygotowania materiałów do produkcji na paletach dla składaczy. Często zdarza się, że spawacze zmuszeni są do odwiedzenia kierownika produkcji z pytaniem odnośnie materiałów do przetworzenia w procesie (<i>Muda</i>)	Wprowadzenie systemu oznaczania kolejności używania materiałów. Na palecie wyliczone materiały zostaną oznaczone na palecie za pomocą numerów, które będą oznaczać kolejność wytwarzania danego elementu.
Magazynowanie nadmiernej ilości materiałów, które mogłyby zostać sprzedane lub przerobione na inny produkt (<i>Muda</i>)	Z terenu firmy zostałyby usunięte nadmierne ilości materiału. Zostałyby on sprzedany lub użyty do innych konstrukcji.
Wielokrotne kontrole jakości wykonywane przez jednego kontrolera jakości (<i>Muri</i>)	Kontroler jakości zostanie odciążony przez pracownika produkcji przy jednym ze stanowisk kontroli. Wybrany pracownik produkcji przejdzie szkolenie z kontroli jakości (trzeciej w procesie), aby weryfikować jakość produkowanego towaru po szlifowaniu.
Niedostosowane miejsca składowania gotowych produktów doprowadzenie do ich niszczenia i ponownego malowania (<i>Muda</i>)	Teren budynków zostanie osuszony za pomocą niskobudżetowych środków – takich jak bluszcz oraz pochłaniacze wilgoci.

Tabela 1. Wyznaczone marnotrawstwa w omawianym procesie
Źródło: opracowanie własne



Aleksandra Szlachcic

Studuje na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu i razem z Maciejem współpracuje w ramach Koła Naukowego Zarządzanie Projektami. Interesuje się łączeniem teorii z różnych dziedzin i dopasowywaniem rozwiązań do szczególnego przypadku. W związku z tym, pojawiło się jej zainteresowanie Lean Management.

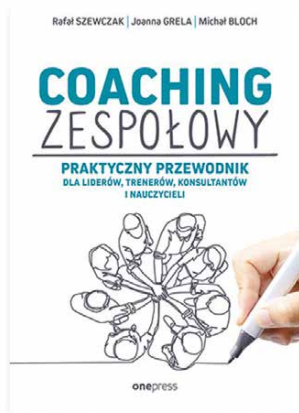


Maciej Krahel

Student Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu na kierunku Zarządzanie. Jego specjalizacją na studiach jest zarządzanie projektami oraz Lean Management. Lean Management jest obszarem, w którym się rozwija i wiąże z nim swoją przyszłość.

Jak uniknąć zniechęcenia i rezygnacji w zespole?

Maria Wilczyńska




W dobie globalizacji, nowoczesnych technologii czy pracy zdalnej coraz trudniej o dobrą komunikację w zespole. Wielu liderów staje przed wyzwaniem stworzenia dobrze działającego i efektywnego organizmu. Zatem jak poradzić sobie z tym problemem i jakie działania podjąć by skutecznie rozwijać zespół?


Na to pytanie w obszerny sposób odpowiada książka *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli*, gdzie autorzy dzielą się tajnikami wspierania zespołów w ich rozwoju, rozwiązywaniu konfliktów, ale też udzielają wskazówek w zakresie ich tworzenia i integrowania. Spory atut tej książki to pokazanie jak w praktyce wygląda proces coachingu zespołowego oraz wskazanie w jakich sytuacjach powinno się sięgnąć po takie rozwiązanie.

Książka składa się z pięciu części, z których dowiemy się czym tak właściwie jest istota coachingu i specyfika pracy z zespołami. Zaprezentowane są podstawowe umiejętności jakie powinien posiadać coach zespołowy. Następnie krok po kroku opisany jest sam proces coachingu – jak się do niego odpowiednio przygotować i co jest istotne na poszczególnych jego etapach. Trzecia część to zbiór technik, modeli i narzędzi, z jakich korzystają autorzy w swo-

jej codziennej pracy. Co istotne, w książce wskazane są też możliwości doskonalenia się w pracy coacha zespołowego i konkretne obszary rozwojowe, pozwalające jeszcze efektywniej pracować z zespołami. Ostatni rozdział tej pozycji to zbiór wielu *case studies*, gdzie autorzy dzielą się swoim doświadczeniem, obrazując procesy coachingu zespołowego.

Jest to fantastyczna pozycja, która dotyka często pomijanego obszaru coachingu. Dodatkowym atutem jest też zachęcenie czytelnika nie tylko do pracy z zespołami, ale też do pracy nad sobą, pogłębiania swojej wiedzy czy podejmowania indywidualnych wyzwań. Kluczem do osiągnięcia wyników w firmie są ludzie i tworzone przez nich zespoły, dlatego coaching zespołowy to skuteczne narzędzie działające prewencyjnie i naprawczo.

Jeśli szukasz pozycji, która jest logicznie napisana, zawiera mnóstwo ćwiczeń, pomysłów i inspiracji bez zbędnych ozdóbek, to ta książka jest dla Ciebie! 

Rafał Szewczak, Joanna Grela, Michał Bloch, *Coaching zespołowy. Praktyczny przewodnik dla liderów, trenerów, konsultantów i nauczycieli*, Onepress, Gliwice 2020, s. 288 



Smacznego obowiązków!

Malwina Szopa




Kiedy masz w domu dwójkę nastolatków codziennością stają się dla Ciebie usłyszane zwroty: „to dopiero na poniedziałek”, „jutro się za to zabiorę”, „za chwilę”, „jeszcze nie teraz” i tak mogłabym wymieniać i wymieniać. Dlatego kiedy na stronie wydawnictwa mtbiznes.pl zobaczyłam książkę: *Zjedz tę żabę! Dla uczniów i studentów* stwierdziłam, że może autorzy książki przekonają moich nastolatków, że nie warto odkładać zadań na wieczne nigdy, skoro mi to nie wychodzi.


Już samo wydanie książki jest skierowane do młodych ludzi: grafika, obrazki w środku, przejrzystość i mała liczba stron na pewno nie odstraszą czytelnika. Książka składa się z pięciu części i krótkiego podsumowania. W każdej z części autorzy skupiają uwagę na jednym istotnym aspekcie rozpoczynając od: trzech filarów sukcesu, poprzez organizację swojego czasu, uczenia się tego co Cię nie interesuje, presji osiągnięcia sukcesu, a kończąc na proaktywnym radzeniu sobie ze stresem i jego przyczynami.

Książka miała być dla moich nastolatków, ale przeczytałam ją również ja i, jako mamę, moją uwagę przykuły dwie części: presja osiągnięcia sukcesu i proaktywne radzenie sobie ze stresem i jego przyczynami, bo przecież to my, rodzice i nauczyciele, wywieramy na naszą młodzież największą presję pod kątem uczenia się, zdobywania wiedzy i nowych umiejętności. Zastanawiałam się, czy autorzy zdecydowali się na polemikę z takimi działaniami i zostałam mile zaskoczona, bo autorzy piszą w książce wprost:

rodzice, nauczyciele też byli uczniami, robili dokładnie to samo co Wy, ale mieli inne narzędzia. Ludzie sukcesu uczą się cały czas, non stop zdobywają wiedzę i mają jeszcze większą presję, ale umieją sobie z nią poradzić.

Książka przedstawia techniki, które bazują na odpowiednim przygotowaniu miejsca pracy i (lub) nauki, odpowiedniego nastawienia się, wyciszenia i wyłączenia „przeszkadzaczy” takich jak telefony, komunikatory i dopiero po takim przygotowaniu uczeń może rozpocząć naukę. W zakresie zdobywania wiedzy przeczytamy o priorytetyzacji, nastawieniu na wynik, konsekwencjach braku działania i traktowaniu każdego działania indywidualnie. Niby każdy z nas o tym wszystkim wie i niby każdy z nas przekazywał taką wiedzę młodzieży, ale dopiero jak sami sięgną do tej lektury otwierają im się oczy i można usłyszeć: „hmmm, ta technika priorytetyzacji ma sens”.

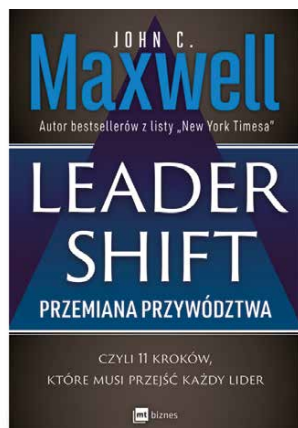
Z mojej perspektywy, polecam książkę także rodzicom. Często nieumiejętnie przekazujemy techniki i zasady dzieciakom. Nie wiemy, jak umotywić nasz tok myślenia i mówimy o takich wartościach, które do nich nie trafiają. A w książce znajdziemy sporo przykładów, umotywowanych wartościami skierowanymi do młodzieży. 

Brian Tracy, Anna Leinberger, *Zjedz tę żabę! Dla uczniów i studentów*, MT Biznes, Warszawa 2023, s. 168 



Metamorfoza lidera

Malwina Szopa



John C. Maxwell to jeden z moich ulubionych autorów książek o szeroko pojętym leadershipie. Cenię w nim najbardziej to, że potrafi w prosty sposób przekazać wiele cennych rad popartych jego własnymi doświadczeniami. *Leadershift. Przemiana przywództwa, czyli 11 kroków, które musi przejść każdy lider* to jego kolejna pozycja, którą mam przyjemność zrecenzować na łamach Strefy PMI.


Gdy zostajesz liderem wydaje Ci się, że wiesz już wszystko, no może 99% tego co powinieneś. Ale czy to oznacza, że już nie będziesz się rozwijał? Czy nie musisz się uczyć, doksztalcać? Czy nie powinieneś zmieniać się wraz ze zmianami w branży i w organizacji? Owszem – musisz. Jestem pewna, że John C. Maxwell w 12 rozdziałach swojej książki przekona Cię, że każdy leader powinien być przygotowany na przemianę, powinien zadawać mnóstwo pytań zamiast tylko udzielać odpowiedzi, musi być zarówno dobrym słuchaczem jak i obserwatorem zmian zachodzących w jego otoczeniu i opierać się zarówno na swojej kreatywności jak i intuicji.

W poszczególnych rozdziałach poznasz tajniki swojej zmiany jako lidera. Zrozumiesz, jak przejść z jednego punktu do drugiego w taki sposób, żeby twoja przemiana miała sens i wsparta rozwój organizacji. W pierwszym rozdziale John argumentuje, dlaczego lider musi się zmieniać,

a w kolejnych pokazuje jakie są najistotniejsze punkty przemiany. W szczególności polecam rozdziały *Od celów do wzrostu* oraz *Od kierowania do łączności* – to takie podstawowe metamorfozy, bez których (przynajmniej dla mnie) całościowa przemiana nie będzie miała sensu.

Ostatni rozdział *Od kariery do powołania* jest klamrą, która spina 11 wcześniejszych rozdziałów w całość i daje merytoryczne podsumowanie wiedzy zawartej w książce.

Pozycja zawiera wiele przykładów z życia Johna, które często wywołają uśmiech na twarzy czytelnika, że taki autor i mentor przyznaje się do popełnienia trywialnych błędów, popełnianych zazwyczaj przez „świeżaków”.

Polecam książkę zarówno prezesom jak i liderom niższego szczebla. Uważam także, że dla Project Managerów będzie to cenna lektura, gdyż wiele z aspektów wskazanych dla liderów musimy wykorzystać w swojej własnej przemianie, aby zapewnić rozwój dla siebie i organizacji, w której prowadzimy projekty. 



John C. Maxwell, *Leadershift. Przemiana przywództwa, czyli 11 kroków, które musi przejść każdy lider*, MT Biznes, Warszawa 2020, s.255



Rozmowy 1na1 – stracony czas czy skarbnica wiedzy?

Agnieszka Golec




Czy zastanawialiście się kiedyś co myślą Wasi pracownicy po spotkaniu 1na1? Z jaką myślą kończą to spotkanie? Czy są zadowoleni, wystuchani i nie mogą doczekać się kolejnego? A może jednak poczucie straty czasu, zawracania głowy i pytania „czego będzie chciał kolejnym razem?”.

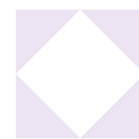
Tomasz Bagiński wyszedł naprzeciw potrzebom większości managerów przygotowując *Praktyczny podręcznik, o tym jak prowadzić managerskie rozmowy 1na1*. W książce opisuje swoją strukturę rozmowy 1na1: samopoczucie, rozliczanie zobowiązań, temat dnia, kontraktowanie zobowiązań i zamknięcie. Każdy z obszarów tej rozmowy jest bardzo jasno opisany wraz z przykładami pytań które warto zadać pracownikowi, a także odpowiedziami na pytania managerów „a co jeśli... (np. mój pracownik opowiada mi o swoim życiu prywatnym, a ja nie chcę tego słuchać?)”.

Wartością struktury rozmowy, którą proponuje autor jest skuteczna komunikacja, nazywana porozumieniem bez przemocy (NVC). Jak opisuje, NVC to nie tylko empatia, rozumiana jako umiejętność dostrzegania, nazywania własnych i czyichś emocji i reakcji oraz kryjących się za nimi potrzeb związanych z konkretnymi wydarzeniami i ich zaspokojeniem. To również, struktura czterech kroków: fakty, uczucia, potrzeby, prośby

(FUKO). Skupienie się na wymienionych obszarach gwarantuje osiągnięcie efektu nie tylko czyisto biznesowego ale i sprawi, że Twoi pracownicy nie będą bali się przychodzić z trudnościami.

Świadomość mocnych i słabych stron Twoich pracowników to jeszcze lepsze i bardziej skuteczne zarządzanie Twoim zespołem. Dzięki tym rozmowom zapewnisz ludziom regularną informację zwrotną na temat ich pracy, zachęcisz ich do autorefleksji i konstruktywnego przeglądu własnych postępów. Cały Twój zespół skorzysta na cyklicznych rozmowach – wszyscy będą wiedzieli, że mają ten sam rodzaj uwagi, a dodatkowo, Twój styl rozmów, szacunek, empatia, oparcie na faktach – będą przechodzić na członków zespołu.

Jest to książka, którą bez wątplenia powinien przeczytać każdy manager. Niezależnie od branży, wielkości zespołu, a także tego... jak dobrym managerem już jest. 



Tomasz Bagiński, *Praktyczny podręcznik o tym jak prowadzić managerskie rozmowy 1na1*, Bagiński Consulting, Warszawa 2023, s. 164



Ucz się na błędach, najlepiej cudzych

Malwina Szopa

Brandon Mull w powieści *Baśniobór* napisał: „Mądrzy ludzie uczą się na własnych błędach. Ale ci naprawdę bystrzy uczą się na cudzych”. Kiedy pierwszy raz usłyszałam to zdanie uśmiechnęłam się do siebie, bo przecież wielokrotnie, czy w pracy zawodowej czy prywatnie, otrzymujemy dobre rady czy przestrogi. Czasami bierzemy je pod uwagę, czasami je wyśmiewamy, a czasami po zakończeniu rozmowy o nich zapominamy.

Postanowiłam sobie zrobić listę 5 błędów, które pamiętam, że popełniłam, wydrukować ją, powiesić na tablicy, żeby je zapamiętać i nie popełnić ich już nigdy więcej.

Numer 1: Nie zadowolisz każdego

Każdy człowiek ma inny charakter, usposobienie i ceni inne wartości. Kiedy skupiam się na zadaniu, myślę o tych osobach, dla których je wykonuję, a nie o wszystkich, którzy zobaczą efekty mojej pracy. Skupiając uwagę na konkretnych osobach, precyzyjnie realizujesz wartości, które ich interesują i masz większą szansę na powodzenie.

Numer 2: Pamiętaj o szerokiej perspektywie

Czasem Twoje zadanie wymaga zejścia do szczegółów funkcjonalności, o których na co dzień nie myślisz. Realizując zmiany, modyfikacje, usprawniając daną funkcjonalność musisz pamiętać, że to tylko część, jeden kontekst, który nie może zaburzyć stabilnego działania całego systemu.

Numer 3: Good is good enough

Dla każdego *dobra jakość* oznacza coś innego. Dla klienta to będzie na przykład wydajność, dla grafika dbałość o piksele, a dla ciebie, jako Project Managera, dostarczenie funkcjonalności na czas nawet z 2 małymi błędami. Ustal zasady z klientem i zespołem i trzymaj się ich, żeby w krytycznym momencie projektu nie okazało się, że przestreliliście w jedną lub w drugą stronę.

Numer 4: Wybieraj długoterminowe korzyści

Często na szybko i niestarannie łatacie błędy? Zapominacie o kwestiach bezpie-

czeństwa? Czy już zdarzyło ci się, że takie działanie na *wczoraj* powoduje wybuch w najmniej odpowiednim momencie? Ja już to przeżyłam. Czasem lepiej poczekać dwa dni, czy nawet tygodnie, żeby mieć pewność, że długofalowo wszystko będzie działać, a Ty nie staniesz się kłębkim nerwów.

Numer 5: Pozwól zespołowi działać

Jestem zwolenniczką *wolnej ręki* i *wrzucania na głęboką wodę*. Nie lubię kontroli i sama nie lubię kontrolować. Dlatego też, jak zespół mówi „potrzebujemy na nową funkcjonalność trzy tygodnie”, pytam czy na pewno trzy? Czy mam założyć bufor, a nie: a czemu aż tyle i oczekuję estymacji per godzina.

Każdy z nas popełnia błędy, ci, którzy odnośną największe sukcesy uczą się i nie popełniają ich już więcej razy. Lista, którą sobie przygotowałam pomaga mi w codziennej pracy i życiu prywatnym. Często nawet w kwestiach dotyczących mojego prywatnego życia tąpnięciem się, że zerkam na listę i mówię sama do siebie: Malwina, odpuść: *good is good enough*. 🚩



Praca to jej pasja, nie wyobraża sobie, że mogłaby zmienić rolę i nie być IT Project Managerem. Realizuje projekty w branży IT dla dużych klientów enterprise. Dodatkowo, stara się ogarniać bieżące zagadnienia kreatywnego chaosu panującego na jej podwórku. Z zarządzaniem projektami jest związana 24 godziny na dobę, 7 dni w tygodniu, 365 dni w roku. Po godzinach uwielbia spędzać czas z dziećmi, jazdę na rowerze i dobry film.



Kontekst i pierwsze zadanie menedżera

Jerzy Stawicki

O roli i zadaniach menedżera i lidera powiedziano naprawdę mnóstwo. Mam jednak wrażenie, że we wszystkich tych dyskusjach, podejściach i metodach brakuje jednego, kluczowego elementu. I szczególnie ważnego w dzisiejszych czasach, czasach zmienności, coraz większego tempa działania i coraz większej złożoności.

Ten brakujący element to – moim zdaniem – kontekst. Kontekst firmy, kontekst zespołu z jakim pracuje menedżer, kontekst w jakim przeprowadzana jest zmiana, albo podejmowana jest próba doskonalenia i zwiększenia efektywności działań.

Ludzie Zachodu analizując problemy z pracą zespołu lub poszczególnych pracowników i problemy związane z wprowadzaniem zmiany lub usprawnień jakże często wyjaśniają je cechami i/lub osobowością osób zaangażowanych w te działania. Mówią wtedy: „ta osoba nie lubi zmian”, lub że „ze względu na jego charakter żadne usprawnienie po prostu się nie uda”. Takie wyjaśnienia, to świetne przykłady tzw. podstawowego błędu atrybucji (ang. *fundamental attribution error*). To także świetne przykłady pomijania roli i znaczenia kontekstu.

Kontekst to zbiór czynników sytuacyjnych: środowiskowych – środowiska pracy, czyli

czynników otoczenia, powodujących, że ludzie: pracownicy, menedżerowie, członkowie zespołów działają i zachowują się w taki, a nie inny sposób. Znaczenie czynników sytuacyjnych, czyli kontekstu psychologia spoteczna odkryła już dawno temu. Idzie ona zresztą tropem wschodnio-azjatyckiego sposobu myślenia, zorientowanego – w przeciwieństwie do zachodniego, wywodzącego się od greckich myślicieli i zorientowanego na cechy obiektu i cechy ludzi – właśnie na kontekst i sytuację spoteczną. Te czynniki sytuacyjne można podzielić – biorąc pod uwagę prace różnych psychologów spotecznych i specjalistów zarządzania – na dwie grupy: bliższy kontekst, dotyczący konkretnej sytuacji pracownika oraz szerszy kontekst organizacyjny, tj. zbiór różnych czynników, jak procesy, zasady firmowe, czy podejścia do premiowania i doceniania.

Elementy obu tych grup wpływają na zachowania i działania ludzi, a w konsekwencji także na ich „*performance*”, czyli wyniki uzyskiwane w pracy. A te działania to zarówno indywidualne działania ludzi, interakcje z innymi: członkami zespołu, przełożonymi, interesariuszami projektu, jak i interakcje między ludźmi, związane na przykład ze współpracą lub wymianą informacji – lub ich brakiem,

a także decyzje podejmowane przez pracowników i menedżerów.

Spojrzenie na kontekst ułatwia zarówno menedżerom, jak i pracownikom odpowiedź na podstawowe – dla skuteczności zarządzania i dla efektywnej pracy – pytanie: dlaczego nasi ludzie, czy współpracownicy robią, to co robią i zachowują się w taki, a nie inny sposób. Dlatego też – moim zdaniem – właśnie zrozumienie **co i dlaczego** współpracownicy robią jest pierwszym zadaniem każdego menedżera.

To zrozumienie, że to właśnie sytuacja, czyli kontekst jest kluczowym czynnikiem wpływającym na to: **co i dlaczego** ludzie robią jest punktem wyjścia do dwóch praktycznych zastosowań biznesowych.

Pierwsze z nich to skuteczne zarządzanie zmianą. W dzisiejszych czasach jedyną stałą rzeczą jest właśnie zmiana. Zadaniem menedżerów jest więc inicjowanie i wprowadzanie ciągłych – w zasadzie – zmian. A niezwykle prostym i praktycznym mechanizmem ułatwiającym wprowadzanie zmiany jest zmiana sytuacji, czyli zmiana kontekstu. Mówiliśmy przecież o tym, że zachowania i działania ludzi wynikają z czynników sytuacyjnych, zarówno tych bliższych, jak i szerszych.

Drugie zastosowanie to doskonalenie i usprawnianie systemu pracy, będące także ważnym zadaniem menedżerów. Przecież to właśnie menedżer buduje nowy system pracy, z nowym zespołem, czy firmą i powinien go stale doskonalić, dla wzrostu efektywności pracy, wzrostu zadowolenia klientów, jak i pracowników.

Rozumienie kontekstu oraz stosowanie podejścia sytuacyjnego to kluczowe kompetencje menedżera. Umożliwiają one bowiem zrozumienie co i dlaczego robią współpracownicy menedżera. A to jest przecież początek skutecznego i efektywnego zarządzania. Przecież wszyscy tego chcemy? Nieprawdaż? ➤

dr Jerzy Stawicki

Konsultant i trener zarządzania i zarządzania projektami posiadający wieloletnie doświadczenie w doskonaleniu pracy firm, zespołów, menedżerów i liderów.

Ekspert z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze zwinnego i klasycznego zarządzania projektami, programami i portfelem projektów, zwinnego przywództwa oraz zwinnych transformacji i budowania organizacji projektowych. Wielki fan podejścia Flow Management, wykorzystującego Lean, Kanban oraz TOC, a także gier symulacyjnych.

Mówi o sobie: „pomagam menedżerom, project managerom, zespołom i firmom pracować i zarządzać efektywniej, mądrzej oraz mieć z pracy i zarządzania więcej zadowolenia i satysfakcji”.

Sheet Happens...

Marcin Wilczak

Mówi się, że nie popełnia błędów tylko ten, kto nic nie robi, a błędzić to rzecz ludzka. Podobno *done is better than perfect* ale najlepiej uczyć się na błędach innych. Niestety nie każdy ochoczo dzieli się swoimi – tak jak redaktorka Malwina (patrz felieton „Ucz się na błędach, najlepiej cudzych” w bieżącym numerze) – więc jako Redakcja, postanowiliśmy pogłębić ten temat.

Dzisiejszy odcinek to kompilacja „wypadków przy pracy”, które widzieli, styszeli lub popełnili Redaktorzy Strefy PMI. Wszelkie podobieństwa do prawdziwych zdarzeń i osób są zamierzone, ponieważ te historie wydarzyły się naprawdę. Personalia osób zaangażowanych nie zostały podane nawet do wiadomości Redakcji, ale nauzki płynące z przywołanych tu *faux pas* jawne są dla nas wszystkich.

It's all about...

Według informacji dostępnych w zasobach PMI®, Project Manager spędza do 90% czasu na szeroko pojętej komunikacji. Oczywiście jest więc, że to właśnie w tym aspekcie codziennej pracy można popełnić najwięcej

wpadek. Ileż to mamy jej rodzajów gdzie nie trudno o pomyłkę? Jest **wewnętrzna** (*internal*) oraz **zewnętrzna** (*external*). **Formalna** (*formal*), **oficjalna** (*official*) lub im przeciwne, czyli nieformalne i nieoficjalne. Do tego **synchroniczna** lub **asynchroniczna** w wersji zarówno **pisemnej** (*written*) jak i wywołującej choćby zdawkowy uśmiech **ustnej** (*oral*). Do tego kierunkowe, czyli: **do góry** struktury (*upward*), w jej **dół** (*downward*) oraz **poziomo** (*horizontal*). Już samo dobieranie sposobu komunikacji przyprawia o ból głowy. A co jeśli dodamy do tego różnice kulturowe i wynikające z nich niewidzialne granice komunikacyjne związane na przykład z **wysoką** lub **niską kontekstowością**? Wiele o tym można dowiedzieć się z książki *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie* autorstwa Erin Meyer oraz *The Invisible Elephant, Exploring Cultural Awareness* Toma Verghese.

Bez W

Literówki to niestety dość częsta przypadłość w komunikacji pisemnej. Jak pokazuje poprzednie zdanie, warto jednak zadbać o **poprawność** tego jak piszemy. W dobie

dostępnych narzędzi nie powinno to stanowić wielkiego wyzwania ale i tak czasem wypuścimy w świat tzw. czeski błąd (ang. *typo* bardziej niż *Czech mistake* – przyp. red.). Jeden odbiorca tylko się uśmiechnie, drugi natomiast uzna to za karygodne. Niemniej jednak, warto sprawdzić każdy tekst przed wystaniem, a prezentację przed wystąpieniem. Wszyscy chyba wiemy jak niektórych cieszy znalezienie choćby kosmitycznego (zbitka kosmo-kosme-mitycznego zamierzona) błędu. Jeśli nie dbasz o to **jak piszesz**, prędzej czy później popełnisz taki błąd: „*wpisałem kiedyś Klientkę do bazy jako Wiktor, zamiast Wiktoria. Pech chciał, że przez telefon Pani miała bardzo męski głos. Dziwiło mnie, że była coraz bardziej sfrustrowana podczas naszych rozmów, aż wreszcie przyznała się, że jest kobietą...*”. To samo dotyczy stosowania polskich znaków. Choć w adresach mailowych ich nie ma, zwracajmy na nie należną uwagę. Zaniedbania w pisaniu prowadzą do nieporozumień w *realu*. Czy Adam Ges to nie przypadkiem Adam Gęś? Będąc jednak przy mailach, jest pewien trick, który zapobiega (nie leczy), przypadkowemu wystąpieniu **wiadomości niekompletnej** (bez załącznika, bez części tekstu, bez sensu). Otóż wystarczy...

wpisywać adresatów **po** napisaniu maila. Niby oczywiste, a tak mało popularne.

Bad Joke

Jest taki popularny żart biurowy, polegający na wystaniu **fake-maila** do kogoś ważnego w firmie, pisząc coś nieprzychylnego o osobie danej w jego kopii (CC: lub DW:). Szkopuł tkwi w tym, że w mailu adresata podmienia się np. małe L → l dużym i → I o ile takie litery istnieją w e-mailu przed lub za małpką (ang. *at* nie *monkey* – przyp. red.). Celem powyższego zabiegu jest oczywiście intencja, żeby takowy list nigdy do adresata nie dotarł. Co innego do adresata żartu. Jego dane są poprawne. On lub ona widzi taką „eskalację” i zaczyna się reakcja. W dawnych czasach, gdy większość osób siedziła ramię w ramię, kończyło się na wizycie przy biurku żartownisia. Obecnie obawiam się, że mogłoby się skończyć na wystaniu kontrmaila już na właściwy adres głównego odbiorcy. Bazując na podsumowaniu jednego z Redaktorów: nie warto, nawet gdy „bawi do teź”.

Drogi Jeleniu

Jeden znak ma znaczenie również w komunikacji po angielsku. Wie to każdy, kto w potoku słów pomylił cyferkę sześć ze słówkiem pięć. Mała rzecz, a cieszy. Uwaga też na wszędobylskie jelenie (*dear* vs. *deer*) oraz tytułowy arkusz (*sheet* vs. wiadomo co). Najbardziej ryzykowne jest jednak tłumaczenie całych zwrotów lub idiomów. W zarządzaniu produkcją funkcjonuje termin **wąskiego gardła** (ang. *bottleneck*) opisujący ograniczenia procesu. Nigdy, przenigdy nie próbuj tego tłumaczyć używając słówka *throat*. Na całe szczęście, nasze koleżanki i koledzy, potrafią wiele nam wybaczyć, bo jak (nie)bezbłędnie ujął to pewien wysoki urzędnik państwowo „*a friend in need, is a friend in...*”.



Wrong Window

Nie tylko **co** i **jak**, ale również **gdzie** piszemy powinno się zgadzać. Dynamiczne środowisko plus wiele kanałów komunikacji plus praca hybrydowa równa się *upss, wrong window*. Nie mówimy tu o celowym wplataniu w kod żarcików o dzikich węzach, czy innych ukrytych przestaniach. Chodzi nam o przypadkowe wpisanie czegoś nie tam, gdzie znaleźć się powinno. Być może nie tak upadły imperia, ale umieszczenie w nagłówku procedury fragmentu wiadomości prywatnej (dodajmy, bardzo prywatnej) nie pomaga na pewno w samym przestrzeganiu, choć z pewnością wpływa na wzrost jej popularności. A jaka jest wersja ustna tego typu pomyłki? Niech przemówi kolejny redaktorski case: „*byłam pewna, że czeka mnie spotkanie paru osób z działu. Po drodze gaszenie pożaru, ale włączam się na minutkę przed. Styszę, że kolega coś mówi, więc zażartowałam: «Hej, chyba nie zaczęliście spotkania bez najważniejszej osoby w firmie? W końcu mamy jeszcze minutkę». Okazało się, że dotoczyłam na spotkanie zwołane przez prezesa firmy ze wszystkimi pracownikami*”. Wygląda na to, że wbrew powiedzeniu: ważne zarówno z kim jak i gdzie.



Prost(o) z mostu

Ostatnie historie Redaktorów zaczynają się od zasadniczego pytania o **work&life balance**: „*zastanawiałem się dlaczego moja szefowa odpisuje mi na maile w niedziele. Myślałem, że jest pracoholiczką i wkrótce zacznie wymagać tego samego od nas. Okazało się jednak, że w Izraelu, skąd pochodzi, pracują w systemie niedziela-czwartek*”. Po jedenaście: **nie oceniaj!** Oczywiście nie da się znać wszystkich zwyczajów czy języków oraz ich zakamarków, ale warto być czujnym. Szczególnie po pracy. Finalna sytuacja dotyczyła

środowiska rumuńsko-niemieckiego w którym lepiej uważać na **celebracje**. Niemieckie *prost* (na zdrowie) to po rumuńsku głupek. Wyobraź sobie teraz, jak koleżanka z Monachium wznosi toast do kolegi z Cluj...



Jak żyć?

Historii jak te znamy setki. Części nie udało się przywołać ze względu na brak miejsca, ale większości z powodu specyficznego kontekstu, w którym się odbywały. Nie samymi **Lessons Learned** żyje projekt, dlatego zbierajmy takie peretki w swoich zespołach, bo to buduje fundamenty na każde, nawet trudne czasy. Nie bójmy się popełniać błędów, ale nie dopuszczajmy do ich powtarzania. 📌



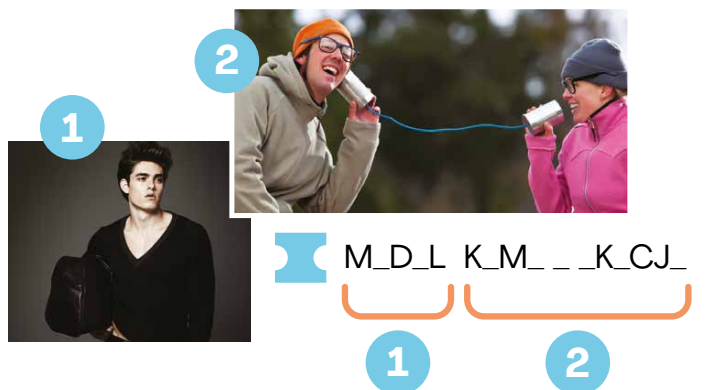


Marcin Wilczak

Na co dzień ratuje życia jako etatowy Pgm w branży Automotive Safety. Uważa, że jakość jest za darmo i że zawsze jest jakieś rozwiązanie problemu. Propaguje niestety wciąż rzadkie podejście do ryzyka mówiące, że to nie jest z góry tylko złe. Początkujący facylitator lubiący zmiany i kreatywne zadania. Co roku wybiera nowy ulubiony sport, ale od lat wierny fan polskiej piłkarskiej ekstraklasy. Wierzy, że każdy PM ma wiele twarzy, niekoniecznie tylko 50.

Dzisiejsze rebusy dotyczą dwóch obszarów zarządzania projektami, obrazujących ich definicje według polskiego wydania *PMBOK® Guide, Seventh Edition*. Właśnie dlatego w odróżnieniu od poprzednich, są w języku polskim.

Prezentuje układ odniesienia nadawcy oraz odbiorcy

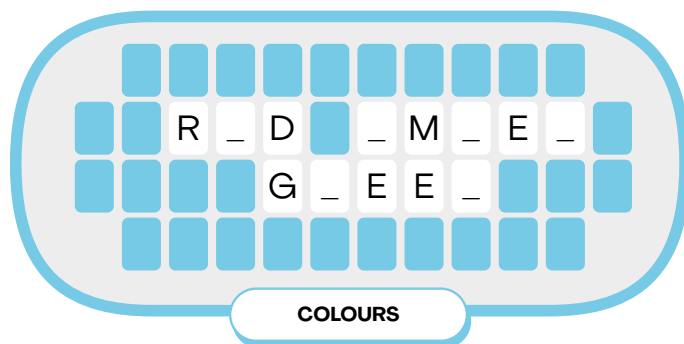


Bywają długie lub krótkie



Strefa Koła Fortuny

Na dokładkę naturalnie Koło Fortuny. Jeśli nie zgadniesz hasła od razu, pomyśl o nim podczas oczekiwania w korku przed sygnalizacją świetlną.



Konkurs

Do wygrania trzy papierowe wydania recenzowanej przez nas w tym numerze książki Briana Tracy i Anne Leinberger **Zjedz tę żabę! Dla uczniów i studentów** wydawnictwa MT Biznes.

Główne warunki konieczne do otrzymania nagrody to:

- Wysłanie **poprawnych** rozwiązań **Koła Fortuny** oraz **Rebusów** na adres mailowy strefapmi@pmi.org.pl w temacie pisząc **Konkurs 6.2023**
- **Polubienie** bądź **skomentowanie** posta o aktualnym wydaniu Strefy PMI na naszych Social Mediach
- Zapisanie się na **newsletter** w tym miejscu: strefapmi.pl/newsletter/

Szczegóły jak zawsze w **regulaminie** na: strefapmi.pl/regulamin_6.2023
Powodzenia! Dziękujemy, że jesteś i czytasz!



Formuła 3-in-1

1

20-21 CZERWCA | SZKOLENIE
Z TRENEREM AGILE W PRAKTYCE

27-28 CZERWCA | SZKOLENIE
Z TRENEREM ZARZĄDZANIE
PROJEKTAMI W PRAKTYCE

2

3

KURS DO SAMODZIELNEJ NAUKI -
EBOOK ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
W PIGUŁCE

+

DLA CHĘTNYCH OFERUJEMY
UDZIAŁ W PROJEKCIE



Zwinne zarządzanie projektami
Pakiet podstawowy



Więcej szczegółów na:
kursy.agilepmo.pl

Authorized Training Partner, logo ATP are the registered trade marks of the Project Management Institute, Inc.

Strefa

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

Nie czekaj i zamów:
StrefaPMI.pl/prenumerataPMIPC

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

Zapraszamy na: StrefaPMI.pl



softserve

FOR THE FUTURE



**HERE
WE ARE**

career.softserveinc.com/poland