

Hell's Strefa czyli jak (nie) pracuje nasza Redakcja

Marcin Wilczak

 s. 6

Magiczna przygoda w krainie kodu i algorytmów – jak przekroczyć wrota do branży IT?

Renata Puszkiewicz

 s. 34

Podejście produktowe i projektowe – rozumieć różnice i szukać synergii, cz. 1

Wojciech Dymowski

 s. 9

Feedback – Do We Really Need to Talk?

Maria Sochaczewska

 s. 42

Neuroscience in Project Management: with AI, Do Our Feelings Still Matter?

Interview with Carole Osterweil

 s. 46

ZŁOTY SPONSOR:

softserve



AltKom Akademia

lider branży szkoleniowej

Czy wiesz że?

Zarządzanie projektami jest jedną z najszybciej rozwijających się i najbardziej perspektywicznych dziedzin zarządzania? To ścieżka rozwoju dla osób, które chcą **poszerzyć swoje doświadczenie** lub zdobyć **nowe kwalifikacje**. Szeroka oferta szkoleń pomoże Ci zyskać **wiedzę oraz umiejętności**, które sprawią, że staniesz się **skutecznym oraz efektywnym project managerem**. Rosnąca popularność tej dziedziny świadczy o tym, że specjaliści umiejętnie zarządzający różnego rodzaju projektami są pożądanymi pracownikami w każdym sektorze zatrudnienia.

Znajdziesz u nas kompleksową ofertę szkoleń z zakresu:



Narzędzi
w projektach



Optymalizacji
procesów



Podejścia
klasycznego



Podejścia
zwinnego



Technik moderowania
spotkań



Komunikacji
w projektach



Zarządzania projektami,
programami i portfelem

Posiadamy unikalny zestaw certyfikatów i autoryzacji wiodących vendorów:



Wybierz szkolenie dopasowane do swoich potrzeb!

“ When we prioritize our well-being, everything else in our life gets better, including our products, including our performance at work, including our success.

– Arianna Huffington



Drodzy Czytelnicy!

Słoneczny czas wakacyjnej beztrojski nieubtaganie dobiegł końca. Czy Wy też już odczuliście, jak po okresie letniego rozluźnienia życie biznesowe znowu zaczyna nabierać rozpędu, a nasze projekty ponownie przypominają nam o swoich deadline'ach? Z pewnością na większość z nas czeka

intensywna końcówka roku, często obciążająca nas psychicznie, pełna stresu i napięć.

Dlatego w bieżącym numerze chcemy pomóc Wam się w tym odnaleźć. Położyliśmy nacisk na „miękkie” ramię PMI Talent Triangle, czyli tzw. *Power Skills*, a w szczególności na kwestie związane z dbaniem o siebie i współpracowników, nasze emocje i dobrostan. Carole Osterweil w wywiadzie (s. 46) charakteryzuje cykl stresu projektowego i podpowiada, jak radzić sobie z negatywnymi emocjami, takimi jak strach, złość czy smutek, które powodują, że nasz mózg, zamiast podejmować racjonalne decyzje, zaczyna działać w trybie „autopilota”. Z artykułu Eweliny Jasik (s. 24) dowiemy się, że w postpandemicznym świecie organizacje zaczynają coraz bardziej doceniać znaczenie zdrowia mentalnego swoich pracowników i jak poprzez inwestycję w *health coaching* możemy poprawić motywację i efektywność naszych zespołów. Leonard Dajerling (s. 17) przestrzega nas przed zatraceniem się w pracy i zbytym poświęcaniem się dla swojego pracodawcy, zalecając postawienie na pierwszym miejscu własnego dobra i korzyści. Z kolei Agnieszka Adamusińska (s. 12) udowadnia, że współpraca zespołowa i wzajemna motywacja w dłuższym horyzoncie przyniesie lepsze efekty niż podejście oparte na twardej rywalizacji wśród członków zespołu. Temat współpracy zespołowej porusza również Paweł Sawicki w studium przypadku międzykulturowego projektu, w którym dzięki budowaniu wspólnoty opartej na uniwersalnych wartościach udało się doprowadzić do współpracy obywateli państw toczących przeciwko sobie wojnę (s. 44). Również Małgorzata Dobija podejmuje temat różnic kulturowych, skupiając się na ich znaczeniu przy przechodzeniu na zwinny sposób pracy (s. 20).

Koniec wakacji i początek jesieni oznaczają również dla uczniów i studentów nowy rok szkolny lub akademicki. Ale ponieważ w dzisiejszym złożonym i szybko zmieniającym się świecie uczymy się przez całe życie, jest to również czas, kiedy planujemy sobie dalsze kroki na drodze naszego rozwoju zawodowego. W tym kontekście zachęcamy do lektury artykułów Renaty Puszkiel (s. 34), która podpowiada co możemy zrobić, by bez kompetencji *stricte* technicznych wejść do kuszącej licznymi możliwościami branży IT, a także Krzysztofa Ogonowskiego (s. 14), który opisuje główne obszary wiedzy i umiejętności, jakie są niezbędne, by kierownik projektu mógł stać się skutecznym Change Managerem.

W niniejszym numerze oferujemy Wam również przegląd projektów z różnych branż: Adam Chmielewski prezentuje ciekawe *case study* wdrożenia rejestracji czasu pracy (s. 36), Łukasz Wala opisuje, jak technologia napędza transformację w branży spożywczej (s. 30), a Mateusz Wiecheć pokazuje, jak istotne są elementy software'owe w projektach budowlanych w dzisiejszym cyfrowym świecie i bierze pod lupę typowe problemy, jakich mogą one przysporzyć (s. 26).

To oczywiście nie wszystko, co znajdziecie w tym numerze Strefy PMI. Tradycyjnie, zachęcamy do zapoznania się z wszystkimi artykułami, wywiadami, relacjami z wydarzeń PMI PC, recenzjami książek i refleksjami naszych felietonistów. A jeśli chcecie dowiedzieć się, w jaki sposób powstają kolejne numery Strefy PMI – zachęcamy do lektury artykułu, w którym naszą pracę „od kuchni” przedstawia Marcin Wilczak (s. 6). Licząc, że Strefa PMI będzie Wam towarzyszyć w czasie coraz dłuższych jesiennych wieczorów – życzymy przyjemnej i inspirującej lektury!

Szymon Pawłowski

Szymon Pawłowski
Redaktor naczelny

Kamila Czerniak

Kamila Czerniak
Zastępca redaktora naczelnego

Redakcja Strefy PMI:

Szymon Pawłowski
(redaktor naczelny),
Kamila Czerniak
(zastępca redaktora naczelnego),
Mateusz Szymborski
(lider marketingu),
Bartosz Zych
(lider ds. organizacyjnych),
Michał Barcik,
Anna Gambal,
Ada Grzenkiewicz,
Joanna Kruszyńska,
Karolina Kryńska,
Renata Puszkiel,
Malwina Szopa,
Marcin Wilczak,
Natalia Ziembowska.

FOTOGRAFIE:

Carole Osterweil Arch.,
Marcus Glowasz Arch.,
Agencja Rozwoju Aglomeracji
Wrocławskiej,
Fundacja Młodzieżowej
Przedsiębiorczości,
Olaf Mas,
PMI PC Oddział Kraków,
Markus Winkler z Unsplash,
Malwina Szopa,
Arch. Jerzego Stawickiego,
Ann H from Pexels,
stock.adobe.com.

PROJEKT I SKŁAD:

Anna Bar – Cyklopedia Studio
www.cyklopedia.pl

KONTAKT:

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

Spis Treści

STREFA STREFY PMI

- 6** Hell's Strefa czyli jak (nie) pracuje nasza Redakcja
Marcin Wilczak

STREFA WIEDZY

- 9** Podejście produktowe i projektowe – rozumieć różnicę i szukać synergii, cz. 1
Wojciech Dymowski
- 12** Dylemat managera: czy skuteczniejsze jest zarządzanie zespołem oparte na współpracy czy rywalizacji?
Agnieszka Adamusińska
- 14** „Nie musisz widzieć całych schodów, po prostu wejdź na pierwszy stopień” – czyli jak z dobrego PM-a stać się skutecznym Change Managerem?
Krzysztof Ogonowski
- 17** Postaw na siebie, czyli dlaczego nie warto angażować się pełnią swych sił witalnych
Leonard Dajerling
- 20** Z agilem pod pachą serfować przez świat
Małgorzata Maria Dobija
- 22** Customer Value Should Be at the Heart of Every Business Process
Jarosław Ściślak
- 24** How Health Coaching Services Support Employees' Well-Being?
Ewelina Jasik
- 26** Dlaczego software opóźnia mój projekt budowlany?
Mariusz Wiecheć
- 28** When Teal Organizations Are No Longer Enough – Cyan Stem Cell Teams
Sebastian Pióro
- 30** Przeobrażenie branży spożywczej: jak technologia napędza transformację
Łukasz Wala

STREFA PRAKTYKI

- 32** Sukces dzięki miernikom: moc platformy Kanbanize
Jerzy Stawicki, Dariusz Ciechan
- 34** Magiczna przygoda w krainie kodu i algorytmów – jak przekroczyć wrota do branży IT?
Renata Puszkiel
- 36** Wartość dla organizacji z wdrożenia RCP w portfolio projektów – przypadek Jana
Adam Chmielewski
- 39** Nauka to potęgi klucz.
Agile Coacha skrzynka z narzędziami, cz. II
Ada Grzenkowicz
- 42** Feedback – Do We Really Need to Talk?
Maria Sochaczewska
- 44** Międzykulturowe projekty w świecie ogarniętym wojną
Paweł Sawicki

STREFA WYWIADU

- 46** Neuroscience in Project Management: with AI, Do Our Feelings Still Matter?
Interview with Carole Osterweil
- 50** Leading Projects with Data – How to Effectively Transition to Data-Informed Project Management
Interview with Marcus Glowacz
- 54** Ekosystem innowacji i rozwoju – jak pomóc startupom osiągnąć sukces?
Wywiad z Pauliną Muszyńską

STREFA PMI PC

- 59** Śledztwo Strefy: Afera w PMI PC. Transformation Gate – vol. 3: finito
Marcin Wilczak
- 60** Transform I Project I Value. Zapraszamy na 18. Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter
Agnieszka Adamska
- 62** Przedsiębiorczość i pokój na świecie – to się łączy!
Wywiad z Barbarą Szymczyk-Opitką
- 64** Ways of Agile. Relacja z pierwszej konferencji PM^2
- 66** Empowering Collaboration, Driving Success
Relacja z PAM Summit 2023
Tomasz Kaczor

STREFA STUDENTA

- 68** Zaprojektuj się na walkę ze stresem!
Natalia Ziembowska
- 70** Projektowe step by step
Katarzyna Dorociak

STREFA RECENZJI

- 72** Naprawdę płakał jak sprzedawał?
Marcin Wilczak
- 72** Czy duże obowiązki mogą dobrze smakować?
Malwina Szopa
- 73** Jak zrozumieć talenty i frustracje w zespole?
Maria Wilczyńska
- 73** Czy równowaga potrafi dać szczęście?
Paweł Karelus

STREFA FELIETONU

- 74** Start jest opcjonalny, ale lądowanie obowiązkowe
Malwina Szopa
- 75** Epoka bylejakości
Jerzy Stawicki

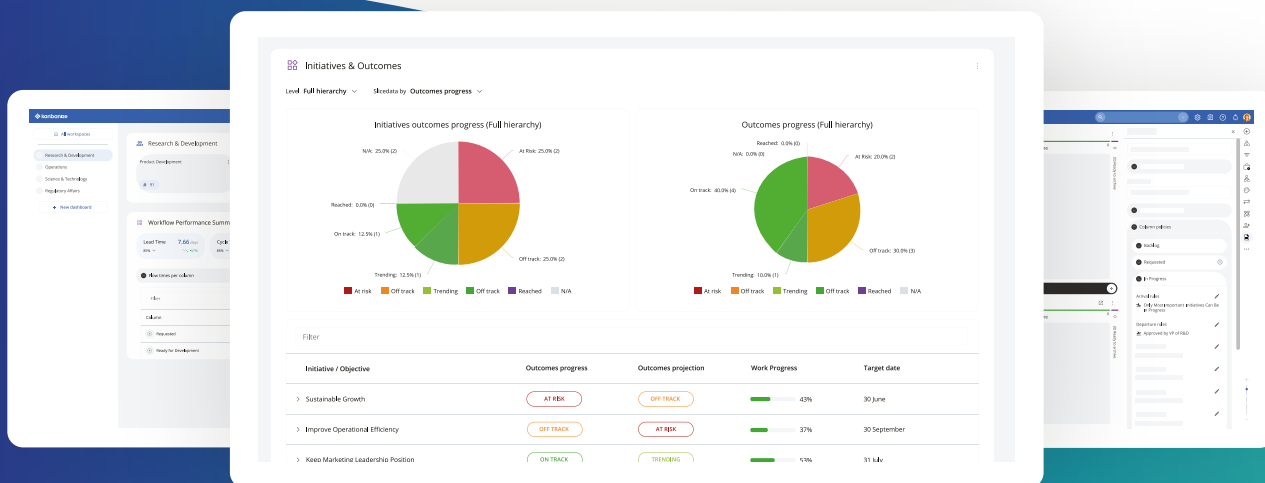
STREFA NA LUZIE

- 76** Let Me Know, Before You Go Go
Marcin Wilczak
- 78** Rebusy, Koło Fortuny i Konkurs

Know Your Business at a Glance!

Focus on What Matters!

Zbuduj z Nami Pilota!



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 Management
Professional at AlterV



Hell's Strefa czyli jak (nie) pracuje nasza Redakcja

Marcin Wilczak

Nie możemy pochwalić się ani jedną gwiazdką przyznawaną przez francuskie przedsiębiorstwo oponiarskie. Przed naszymi drzwiami na Domaniewskiej nie uświadczysz kolejek manekinów. Nikt nam nie każe oddawać fartucha, choć czasem bywa naprawdę gorąco. Nasze Menu zmienia się niczym pory roku, więc wszystkie dania (artykuły) wychodzą zawsze w zgodzie z panującymi trendami. Odwiedzają nas znane postacie jak i te, które znanymi dopiero zostaną. Jeśli chcesz zobaczyć, co znajduje się za drzwiami z napisem *Staff Only*, ten artykuł uchyli Ci rąbka tajemnicy.

Całe to „redaktorzenie” jest ciężką pracą, czego z perspektywy sali (czytającego) być może nie widać. Przeczenie zawarte w tytule odnosi się zaś do faktu, że dla nas to tak naprawdę coś więcej niż praca. Ten artykuł ma na celu przybliżenie każdemu, kto jest tym zainteresowany, jak wygląda redakcyjna praca od zplecza.

Ekipa

Każdą kuchnię tak naprawdę tworzą ludzie. To dlatego jedne lokale są pełne konsumentów, a inne nie. Nasz Zespół to kilkanaście osób zajmujących się przeróżnymi rzeczami. Najwięcej oparzeń i przepisów

zebrał Szef Kuchni, którego specjalnością są dania neapolitańskie tj. dobre i proste (czyt. przejrzyste). Jego świeżutka niczym czerwcowe oregano (choć nowa tylko w tej roli, bo w Strefie od lat) zastępczyni czujnym okiem widzi każdy okruszek, który umyka Master Chefowi. Włoskie lody i marketing kręci trzeci z wielkiej czwórki kierownik sali, a o to, żeby *full english* smakował dokładnie jak w Londynie, dba – także *fresh* na stanowisku *lead* – główny barista. Jak w każdej restauracji, za przygotowanie potraw odpowiadają kucharze (autorzy tekstów), a serwują je, niczym niewidzialni kelnerzy, poszczególni redaktorzy (czasem to ta sama osoba). To trudna i żmudna (nie)praca. Na szczęście bardzo często słyszymy: *well done*, nie tylko w kontekście stopnia wysmażenia.

Pod obrusem

Osobiście byłem (i wciąż jestem) zwykłym czytelnikiem Strefy od wielu lat. Pamiętam swoje wyobrażenia o tym, jak musi wyglądać Redakcja od środka. Wakacyjnie dorywczo pracowałem także w kilku restauracjach i to tam poznałem stwierdzenie: lepiej nie wiedzieć, jak to jest robione... Czy w przypadku kuchni strefowej jest tak samo? Niestety, parafrazując powiedzenie o Las Vegas: *what drops in kitchen, stays in kitchen*. Dziś podniosę jednak kilka pokry-

wek, żeby dać Ci zerknąć do środka najciekawszych garnków.

Tak Szef!

Praca nad kolejnym numerem zaczyna się parę dni po publikacji aktualnego, który dla Ciebie jest tym nowym, a dla nas tym starym... Spokojnie, spokojnie, zaraz się rozkręci. Naszym głównym narzędziem pracy jest Trello, a w nim tablica o nazwie **Flow**. To tutaj obserwujemy danie od jego pomysłu (kontakt z autorem), przygotowania składników (tekst oraz grafiki), obieranie (korektę), mycie (dostosowanie liczby znaków), gotowanie (weryfikacja), wyłożenie na talerz (skład), aż do wydania (korekta po składzie). Następnie (już po publikacji numeru) takie gotowe danie fotografujemy (artykuł na Portalu StrefaPMI.pl) i promujemy (nasze Social Media). Jak widzisz, nie tylko kucharz (autor) jest odpowiedzialny za to, że możesz smakować najlepszych dań w polskim internecie. Komunikację wspierającą wykonujemy na Slacku, choć Szef lubi do nas dzwonić w konwencjonalny sposób i dać **OPR** czyli Operacyjną Pomoc Redaktorską.

Przepisy

Naturalnie każdy artykuł (podobnie jak projekt) jest inny. Jego przygotowanie ma

jednak w sobie coś z przepisu kulinarnego. My stosujemy tylko te sprawdzone od lat (przypominamy, że Strefa wydawana jest **nierzwanie** od 2013 roku) i przekazyjemy je z jednego pokolenia redaktorów na kolejne. Mowa o wielu instrukcjach oraz opisach procesów, które znacząco ułatwiają nam pracę. Znajdziemy tu na przykład receptę na dobry wywiad, wytyczne, kiedy użyć jakiego narzędzia, co z czym połączyć, aby tekst był „zjadliwy” oraz jakie są właściwe proporcje liczby znaków, czy też zdjęć w zależności od danej treści. W naszej kuchni jest też specjalne miejsce, które porównać możemy do piwnicy ze starymi winami lub przetworami – wedle gustu, o którym – jak to się mówi – nie dyskutuje się. Mowa o **Archiwum Strefy**, z którego co chwilę wyciągamy to, co mamy najlepsze i podajemy na naszym Portalu. Oczywiście każdy archiwalny numer Strefy bez przerwy dostępny jest na naszej stronie. Co ważne, tym artykułom czas i kurz nie straszne, ponieważ rocznik, z którego pochodzą, nie ma znaczenia.

Menu

Przejdźmy teraz do produktów – żeby nie powiedzieć *deliverable* – naszej knajpy, czyli odpowiemy na pytanie: czym karmi nas *ristorante* StrefaPMI. Wbrew obiegowej opinii,

że dobre menu nie powinno być za długie, nasze ma zwyczajowo kilkadziesiąt stron. Jako „biforek”, czyli swojego rodzaju przekąskę, serwujemy **Wstępniaka**, od którego zawsze warto rozpocząć czytanie kolejnego numeru. To coś w rodzaju: Szef Kuchni poleca. Znaleźć się w nim to zaszczyt dla każdego autora i redaktora. Na „afterek”, lub jak kto woli, rozchodniaczkę, mamy coś dla rozluźnienia myśli, czyli **Strefa Na Luzie** oraz porcja deseru pod postacią **Konkursów** z nagrodami. Czasem można je znaleźć także wśród dań głównych, więc czytaj menu bardzo uważnie. To, co znajduje się między wspomnianymi wyżej delcjami, podzielimy dalej na dwie grupy. Pierwsza z nich to dania szybkie (w konsumpcji, nie w przygotowaniu) i kaloryczne (merytoryczne). Drugie także są treściwe, ale do konsumpcji na wolno. Pełno w nich dodatków oraz smaczków, czających się za przypisami lub grafikami.

Fast Food

W tej grupie mamy wszelakie artykuły na jedną, maksymalnie dwie strony. Są to na przykład niezależne recenzje książek (**Stefa Recenzji**), z których część można wygrać potem w konkursach oraz obiektywne relacje z wydarzeń około-projektowych lub samego PMI Poland Chapter (**Stefa PMI PC**).

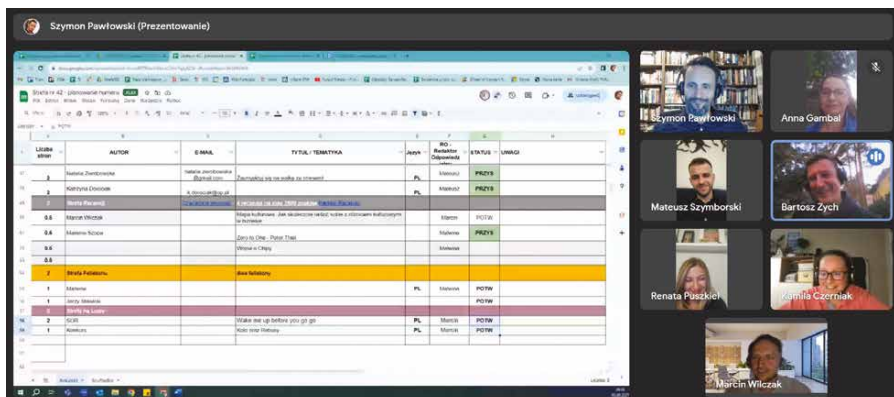
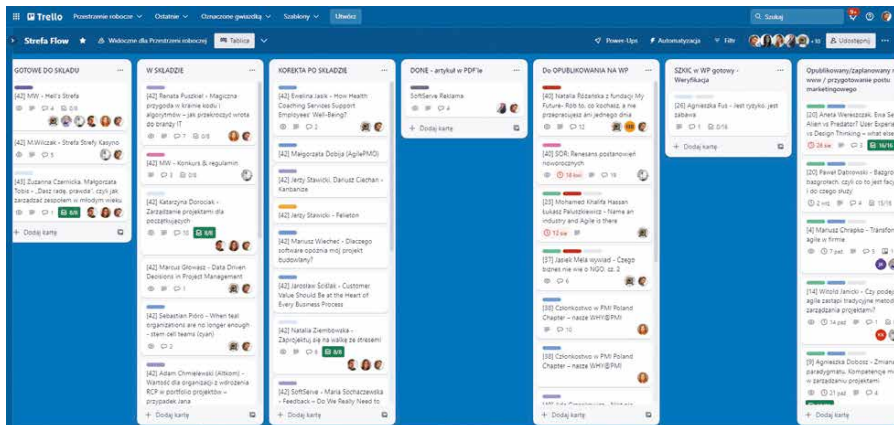
Dodatkowo „na szybko” skosztować można stałe cykle oraz jednorazowe „strzały” (**Stefa Felietonu**) a także „nowaliki” przygotowane przez młodych adeptów sztuki kucharskiej (**Stefa Studenta**).

Slow Food

Te potrawy, choć nie są ciężkostrawne, wymagają odrobiny więcej skupienia oraz czasu na przetrwanie. To na przykład rozmowy z ciekawymi ludźmi świata projektów (**Stefa Wywiadu**), materiały tworzone przez naszych redaktorów, autorów gościnnych lub sponsorów (**Stefa Wiedzy** oraz **Stefa Praktyki**). Gotowały już z nami setki kucharzy z niemalże całego świata! Menu z obu grup (z wyjątkiem Wstępniaka i Konkursów) dostępne są zarówno w formie papierowej, PDFa całego numeru (również edycje specjalne), jak i pojedynczych dań w formie wpisu na Portalu. Wszystko to podane z największą starannością i nutką finezji naszej Pani graficzki.

Rachunek

Tak za wizytę jak i pracę w naszej restauracji nie pobierane są żadne pieniądze. Każdy redaktor to wolontariusz, a autor to dobrowolny darczyńca chcący dzielić się swoją wiedzą. Sponsorzy zaś z każdej dostępnej kategorii (srebrny, złoty, platynowy) sprawiają, że efekt masz teraz przed swoimi oczami. Jeśli widzisz siebie w jednej z trzech wymienionych wyżej ról, dzięki której od 10 lat karmimy polski internet wartościowymi rzeczami, dotychczas do nas pisząc na nasz adres strefapmi@pmi.org.pl. Pomóż nam rozwijać Strefę, aż dostaniemy w końcu te gwiazdki we francuskim przewodniku. 🌟




Marcin Wilczak

Na co dzień ratuje życia jako etatowy PGM w branży Automotive Safety. Uważa, że jakość jest za darmo i że zawsze jest jakiś 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.

Odkryj jak wykorzystać
Prosci®ADKAR Model
w projektach realizowanych
w Twojej organizacji



Pobierz darmowy e-book
Odwiedź Strefę wiedzy
www.silfra-consulting.com

Prosci
ADKAR
Model

MODEL ZARZĄDZANIA ZMIANĄ
DO PRZEPROWADZANIA ZMIAN INDYWIDUALNYCH
I ORGANIZACYJNYCH

Cały e-book dostępny w Strefie Wiedzy Silfra

Prosci
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

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®

16.10.2023 Konferencja Portfolio Experience 2023

17.10.2023 Warsztaty Portfolio Experience 2023

13-14.11.2023 Analiza Biznesowa, Analiza Potrzeb, Analiza Wymagań

16-17.11.2023 PMO - Project Management Office: rola, zadania, budowa

20-21.11.2023 Zarządzanie projektami wg PMBOK® Guide

6-7.12.2023 Zarządzanie programem projektów

6-8.12.2023 PgMP® Prep - przygotowanie do egzaminu PgMP®

13-15.12.2023 PMP®/CAPM Prep – przygotowanie do egzaminu PMP®

18-19.12.2023 Zarządzanie portfelem projektów

18-20.12.2023 PfMP® Prep - przygotowanie do egzaminu PfMP®



Podójście produktowe i projektowe – rozumieć róźnice i szukać synergii, cz. 1

Wojciech Dymowski

Jaka jest róźnica między Product Ownerem, Product Managerem, Project Managerem i Scrum Masterem? Kto jest do kogo bardziej podobny, jakie role lepiej łączy, kto i kiedy jest bardziej potrzebny w organizacji? Ta dyskusja powraca jak bumerang, regularnie zarówno wewnątrz organizacji, jak i na konferencjach, szkoleniach czy w artykułach. Czasem dotyczy jedynie konkretnych ról, na przykład PM versus SM, a czasem szerszej kategorii podejścia produktowego versus podejście projektowe. Znalazienie właściwej odpowiedzi na te pytania jest niezbędne, żeby działać skutecznie i wykorzystywać dobre praktyki zarządzania w obu typach organizacji.

Oba te podejścia są powszechnie wykorzystywane i w ostatnich latach mocno się

rozwijają. I oczywiście oba mogą być bardzo przydatne. Żeby tak jednak się stało, niezależnie od tego, który profil jest nam osobiście bliższy, trzeba rozumieć kluczowe aspekty obu i być na bieżąco z ich ewolucją.

Będziemy współistnieć – zatem róbmy to skutecznie

W pierwszej kolejności przyjrzymy się zestawieniu obu koncepcji pamiętając o dwóch istotnych kwestiach:

1. Po pierwsze trzeba **wyjsć poza własną intuicję i doświadczenie**. Standardy i frameworki są róźnie stosowane – czasem dlatego, że temu służą, ale czasem dlatego, że są mylnie interpretowane lub zmienia się istotę ich elementów. Istnie-

je sporo dobrych źródeł, które nie tylko omawiają założenia, ale także dostarczają dobrych praktyk i prezentują właśnie niejednorodne doświadczenia. Jednak biorąc udział w róźnych dyskusjach wyraźnie widać, że wiele osób definiuje kategoryczne sądy pomijając zupełnie inne perspektywy, mimo że są one łatwo dostępne.

2. Po drugie trzeba **nastawić się na szukanie synergii**. O ile podejście konfliktowe może być przydatne w początkowej burzy mózgów, o tyle złożenie sensownego, stabilnego rozwiązania trudno osiągnąć taką metodą.

W drugiej kolejności zachęcam do głębszego zrozumienia tych dwóch perspektyw i szukania różnic i części wspólnych wykorzystując kierunki rozwoju, jakie będą istot-

ne dla każdej z tych dziedzin w najbliższych latach.

Produkt czy projekt, jajko czy kura, nasiona czy trawa...

Nie. Zdecydowanie nie warto rozwiązywać dylematu „co jest ważniejsze: produkt czy projekt”... To fałszywy dylemat. Warto jednak zrozumieć, jak podejście projektowe i produktowe przenikają się w codzienności organizacji. Obserwując tę codzienność można zauważyć trzy następujące modele.

Podejście projektowe

Zacznijmy od sytuacji, w której realizujemy projekt, a jednym z jego elementów jest produkt (oczywiście niekoniecznie tylko jeden). Podejście tradycyjnie obecne w przemyśle konstrukcyjnym, gdzie musimy na przykład dostarczyć most, wybudować i uruchomić fabrykę, ale także w IT, gdy klient zamawia dedykowane oprogramowanie.

Wybieram taki punkt na początek po pierwsze dlatego, że artykuł jest adresowany bardziej do środowiska projektowego, więc ta sytuacja jest dla nas naturalna, a po drugie historycznie: nowoczesne standardy i frameworki projektowe zagościły w zarządzaniu wcześniej i są już szeroko upowszechnione.

Wracając do podanych przykładów – taka inicjatywa będzie projektem. Według dobrych praktyk wystartuje od karty projektu i powołania kierownika projektu (trochę upraszczam i nawet idealizuję, ale nie o szczegóły inicjowania nam dzisiaj chodzi.) Jeżeli taki projekt będzie znaczących rozmiarów lub z dziedziny, w której kierownik projektu (PM) nie jest specjalistą będzie on potrzebował wsparcia dziedzinowego. Najprawdopodobniej kierowniczką lub kierownikiem tego projektu powoła do zespołu osobą odpowiedzialną za zakres projektu, mając świadomość, że pożądanym jest wykorzystanie dobrych praktyk czy standardów z zakresu zarządzania produktem (ProdM/PdM), być może specjalistycznych, na przykład dziedzinowych. W rozbudowanych projektach będzie to może nawet cała grupa osób, jednak dla uproszczenia i uporządkowania przyjmujemy, że dla całego projektu będzie to jedna (kluczowa) osoba. Będzie ona najpewniej odpowiedzialna za gromadzenie i analizę wymagań oraz ich

utrzymywanie, a następnie walidację i kontrolę ich realizacji (spełnienia). Zapewne będzie też pełnił kluczową rolę w kontaktach z potencjalnymi użytkownikami lub innymi osobami w zespole klienta odpowiedzialnymi za odbiór produktów (wynikowych) projektu. W odniesieniu do zarządzania wymaganiami możemy mieć tu różne warianty szczegółowe, na przykład oddzielające wymagania projektowe od produktowych czy grupujące różne wymagania produktowe (jeśli mamy w projekcie wiele produktów), jednak pozostaniemy przy wariantcie najprostszym. Osoba ta – nazwijmy ją liderem produktu, wspiera PM-a w rozwoju produktu w całym zakresie planowania (analiza, mapa drogowa produktu itp.), wytwarzania oraz walidacji i weryfikacji. Pomaga skupić się na wytwarzaniu wartości dla użytkowników i klienta.

Podczas gdy kierownik projektu pozostanie odpowiedzialny ze skoordynowanie całości działań, w tym relacje z pozostałymi interesariuszami (np. biznesowe wewnątrz organizacji dostawcy), ogólny harmonogram projektu, zespół itd. W taki właśnie sposób w projektach IT, a później innych, zaczęto powszechnie wykorzystywać Scrum i rolę Product Ownera. W dzisiejszych projektach tę rolę pełni najczęściej ktoś z grona: kierownik projektu, główny analityk projektu, Product Owner, Product Manager lub osoba bez specjalnie nazwanej roli.

Podejście (czysto) produktowe

Jako organizacja (cała firma lub np. dział, czy zespół) pracujemy całościowo nad rozwojem (i sprzedażą) produktu, wraz z jego wzrostem możemy skupiać się na ciągłym rozwoju (nie tylko doskonaleniu) i możemy zupełnie zignorować zarządzanie projektem. Organizacja produktowa będzie chciała rosnąć: przeważnie powiększając produkt (jego zakres, funkcje itp.), a być może jedynie rozszerzając swój rynek (o nowe obszary), ale najczęściej wykorzystując oba elementy. Będzie powstawało coraz więcej zespołów, w różnych obszarach od pracy bezpośrednio nad rozwojem produktu, poprzez utrzymanie, obsługę klienta, analizę konkurencji, marketing czy sprzedaż oraz rozwój strategii. Niewątpliwie zatem taka organizacja będzie się skalowała. Skalowanie agile to dzisiaj bardzo modny temat, ważny i jednocześnie mocno krytykowany, zatem lepiej pozostawić go na osobny artykuł.

Dla organizacji produktowej ważniejszym kierunkiem może być DevOps lub jego dalsze wariacje, na przykład DevSecOps. Większe znaczenie będzie tam miała współpraca z innymi PO i Product Managerem. Jest spora szansa, że pojawią się tam role architektów (różnych poziomów czy typów) – ale raczej nie rola Project Managera. Myślenie ortodoksyjne w każdej dziedzinie grozi brakiem zdrowego rozsądku, stąd nie każda organizacja musi korzystać z podejścia projektowego.

Projekty w organizacji produktowej

W organizacji produktowej nadrzędne jest długoterminowe kierowanie wizją produktu. Jest ono częścią strategii organizacji lub jednostki organizacyjnej, często komunikowane z wykorzystaniem (funkcjonalnej) roadmapy produktu, ale obejmujące także elementy architektury (szczególnie dla złożonych produktów). W przypadku gdy nad rozwojem produktu pracuje pojedynczy zespół, za maksymalizację wartości jaką dostarcza produkt odpowiadać będzie Product Owner (bazując na *Scrum Guide*). Przy większej skali i złożoności wprowadzana jest rola Product Managera. Odpowiada on za całość rozwoju produktu; praca dzielona jest pomiędzy poszczególne zespoły, a Product Manager koordynuje zakres ich pracy współpracując z Product Ownerami tych zespołów.

Podejście projektowe może być skutecznie wykorzystywane w organizacji produktowej, na przykład we wdrożeniach czy zarządzaniu zmianą. Tam gdzie potrzebne jest jednorazowe wdrożenie produktu dla klienta, często z elementami kustomizacji – jednakże w ramach strategii i roadmapy produktu (projekt wdrożeniowy). Lub tam gdzie potrzebny jest dobrze skoordynowany, szeroki, skokowy rozwój (czy np. modernizacja) tego produktu (projekt rozwojowy).

Dla uzupełnienia klasyfikacji można jeszcze dodać podejście „**produkty w organizacji projektowej**”, czyli przypadek w którym organizacja zasadniczo działa projektowo, jednak rozwija produkt wewnętrzny, wspierający jej działalność lub podejmuje działania zmierzające do utworzenia produktów albo nawet już zarządza produktami – jednak jej głównym sposobem działania pozostaje podejście projektowe. Taka działalność i stosowane w niej rozwiązania są przeważnie miksem opisanych powyżej, a dodatkowo produkty mają zazwyczaj dłuższy cykl życia niż pro-

	podjęcie projektowe	podjęcie produktowe	projekty w organizacji produktowej
kierownik projektu	koordynuje całość prac podporządkowując je celowi projektu i dbając o dostarczanie wartości dla różnych jego interesariuszy	–	wsparcie rozwoju produktu poprzez realizację projektów wdrożeniowych lub rozwojowych sterowanych strategią sprzedaży lub rozwoju produktu
liderka / lider produktu	wspiera PM-a w rozwoju produktu (analiza, mapa drogowa produktu, walidacja i weryfikacja); pomaga skupić się na wytwarzaniu wartości dla użytkowników i klienta	realizuje strategiczną wizję rozwoju produktu przekładając ją na codzienne działania głównie w zakresie rozwoju produktu w mniejszych organizacjach / strukturach odpowiedzialność obejmuje także inne aspekty, np. sprzedażowe / P&L czy strategię	za maksymalizowanie wartości produktu odpowiada Product Owner w przypadku pojedynczego zespołu; dla złożonych produktów rolę tę przejmuje Product Manager współpracując z Product Ownerami poszczególnych zespołów
monitorowanie skąd/dokąd – najważniejsi interesariusze	współpraca ze sponsorem i ew. innymi interesariuszami biznesowymi projektu w zakresie zgodności projektu z celami i założeniami [PM] monitorowanie wszystkich istotnych aspektów projektu zarówno dotyczących wytwarzanej wartości (i dostarczanych produktów) – z zespołem; jak i dotyczących funkcjonowania projektu w ramach programu lub portfela projektów [PM, ze wsparciem lider-projektu]	praca bezpośrednio z klientem lub rolą typu Product Manager w odniesieniu do planowania i weryfikacji rozwoju produktu współpraca z rolami architektów rozwiązania w zakresie spójności architektonicznej synchronizacja i współpraca z innymi PO w ramach wspólnego produktu (zależności techniczne i biznesowe)	praca bezpośrednio z klientem w odniesieniu do planowania i weryfikacji rozwoju produktu [PO / ProdM] współpraca z rolami architektem rozwiązania w zakresie spójności architektonicznej [PO / ProdM] współpraca z PM-ami w zakresie wdrożeń czy projektów rozwojowych
kluczowe standardy / metody	PMBOK® Guide	Scrum, Kanban, inne metodyki zwinne; Dev(Sec)Ops; ew. frameworki skalowania agile jak Scrum@Scale czy LeSS;	wszystkie poprzednie w różnych potoczonych wariantach; dodatkowo zarządzanie programami i portfelami oraz skalowanie agile np. Disciplined Agile, SAFe

Tabela 1. Porównanie podejścia projektowego, produktowego i projektów w organizacji projektowej


Źródło: opracowanie własne

jekty. Dlatego opis czwartego podejścia nie wniósłby wiele nowego do rozważań.

W Tabeli 1. zestawione zostały:

- najważniejsze charakterystyki ról Project Managera oraz liderki lub lidera produktu (najczęściej Product Ownera lub Product Managera);
- kluczowe kierunki monitorowania skąd/dokąd – nazwane tak zamiast „raportowania w górę / w dół” w celu podkreślenia mniejszego znaczenia hierarchii; obejmujące także dbanie o zgodność z wizją;
- kluczowe metody i standardy wskazujące najważniejsze źródła opisujące szeroko uznane, skoordynowane sposoby postępowania w poszczególnych podejściach.

Razem do przodu: kierunki rozwoju bardziej różne, czy jednak zgodne

Niezależnie z którego podejścia będziemy korzystać – czy też z ich miksu – żeby być skutecznym, istotna jest znajomość kluczowych działań i kompetencji w każdej z ról: lidera projektu i lidera produktu. W coraz bardziej dynamicznych czasach warto skupić się na patrzeniu w przód. Dlatego drugie spojrzenie proponuję zrobić przez pryzmat kluczowych trendów w gospodarce (cyfrowej, choć nie tylko) i ich znaczenia dla omawianych obszarów. Jakie są zatem główne kierunki rozwoju, które dobry kierownik produktu i kierownik projektu powinni znać? Do tych rozważań zaproszę Was w kolejnej części artykułu. 



Wojciech Dymowski

Menedżer z wykształcenia i lider z doświadczenia z ponad 20-letnim stażem w zarządzaniu projektami i produktami. Jego codzienną pracą jest inspirowanie i wspieranie tworzenia optymalnych rozwiązań. Uwzględniając potrzeby, ograniczenia i dostępne metody: lean, agile, stewardship, leadership... ciągle szuka najbardziej skutecznych narzędzi. Promuje maksymalnie praktyczne podejście, jednak oparte na wiedzy i doświadczeniu z wielu źródeł. A efekty ocenia przez satysfakcję, jaką przynoszą zarówno klientowi, jak i zespołowi. Dzieli się swoją wiedzą jako lider, coach, mentor, trener. PMP®, SAFe® SM.



Fot. stock.adobe.com

softserve

▲ Dylemat managera: czy skuteczniejsze jest zarządzanie zespołem oparte na współpracy czy rywalizacji?

Agnieszka Adamusińska

Chyba każda osoba zarządzająca zespołem prędzej czy później zada sobie to pytanie: co lepiej wpłynie na rezultaty pracy, jakie podejście pozwoli naszemu zespołowi zrealizować postawione przed nim cele – rywalizacja czy praca zespołowa? Choć skrajnie różne, obydwa podejścia mogą motywować pracowników do osiągnięcia lepszych wyników. Warto jednak pamiętać, że ich wpływ na jednostkę oraz wyniki pracy zespołu i jego ogólny sukces mogą się od siebie znacznie różnić. Oczywiście nie istnieje jedna odpowiedź na to pytanie, trudno również znaleźć złoty środek. Wszystko sprowadza się do osób, którymi zarządzamy i do tego w jakim środowisku czują się najlepiej.

Istotną kwestią jest także specyfika pracy: inaczej działa zespół handlowy, inną dynamikę ma zespół księgowy, inne cele stawiane są przez zespół rekrutacyjny. Trudno tak różne środowiska porównać i stworzyć jeden, uniwersalny plan działania. To, o czym zawsze należy pamiętać, to dopasowanie podejścia i stylu zarządzania do zespołu.

Czym różnią się te podejścia

Pracę zespołową można zdefiniować jako wspólny wysiłek, w którym jednostki współpracują ze sobą, aby osiągnąć wyznaczony cel. W tym podejściu najbardziej liczy się komunikacja i wzajemne wspiera-

nie się członków zespołu. Jego niewątpliwymi zaletami są poczucie przynależności, zaufanie i koleżeństwo oraz pozytywna atmosfera. Mówiąc wprost: praca zespołowa ma pozytywny wpływ na wydajność grupy.

Mimo, iż współpraca zdaje się być powszechnie bardziej ceniona niż rywalizacja, nie można jednak zapominać o związanych z nią ryzykach. Jednym z nich jest wystąpienie tzw. patologii pracy zespołowej, czyli myślenia grupowego. Jak zauważa dr Paweł Smółka zdarzają się zespoły, w których dążenie do współpracy i zachowania dobrej atmosfery staje się celem nadrzędnym, a efekty pracy schodzą na dalszy plan. W takiej sytuacji pojawiać się mogą nie w pełni racjonalne zachowania oraz tendencja do podważania decyzji, które nie są

w pełni spójne ze zdaniem grupy. O ile manager nie zareaguje w porę, istnieje spore ryzyko spadku wydajności.

Na drugim biegunie stylów zarządzania plasuje się model oparty na rywalizacji. Podstawą jest tu konkurencyjna relacja pomiędzy jednostkami lub grupami, które dążą do prześcignięcia się nawzajem. Ten model może być skuteczny, w końcu każdy ma w sobie pierwiastek rywalizacji. To dzięki niej często możemy odkrywać własne talenty, o których istnieniu nie dowiedzielibyśmy się w innych okolicznościach. Rywalizacja bywa też motorem zdobywania nowej wiedzy i może prowadzić do ciekawych odkryć.

Skupiając się jednak wyłącznie na kontekście zawodowym zauważymy, że konkurencja może nieść ze sobą negatywne emocje, między innymi frustrację, stres, zazdrość, a nawet upokorzenie i strach. Zarządzając zespołem w tym duchu ryzykuje się stworzenie środowiska, w którym poszczególne osoby przedkładają swoje własne cele ponad te, wyznaczone całemu zespołu. Rywalizacja, która wymknie się spod kontroli lidera może prowadzić do toksycznej kultury pracy, niechęci i braku zaufania pomiędzy współpracownikami. W skrajnych przypadkach współpracownicy mogą zatajać informacje lub zasoby, aby zyskać przewagę nad pozostałymi członkami zespołu, powodując obniżenie ogólnej produktywności zespołu. Te ryzyka zdają się znajdować potwierdzenie w wynikach badań¹, które pokazały, że zespoły kładące nacisk na rywalizację, miały niższy poziom

komunikacji, współpracy i zaufania, co prowadziło do niższego poziomu wykonania zadań. Badanie wykazało również, że zespoły o wysokim poziomie rywalizacji były mniej zdolne do przystosowania się do zmian.

Czy rywalizacja zatem jest zła? Nie, nie jest, o ile ma zdrową formę. Są osoby, które dzięki takiemu podejściu rozkwitają i dzięki (zdrowemu) współzawodnictwu dają z siebie to, co najlepsze. Należy jednak pamiętać, że nie jest to rozwiązanie dla każdego, u wielu osób samo słowo rywalizacja wywołuje stres i każe się wycofać.

Aleja gwiazd czy motywujący się zespół?

Skomponowanie zgranego zespołu wydaje się jednym z najtrudniejszych aspektów zarządzania. Zespół składający się z samych indywidualistów czy gwiazd niekoniecznie gwarantuje sukces, może wręcz rodzić ryzyka zarówno w obszarze relacji współpracowników, jak i podczas zarządzania taką grupą. Jak w każdym innym aspekcie życia, tak i przy budowaniu zespołu optymalnym rozwiązaniem zdaje się być umiarkowanie. Gwiazda czy lider powinien pracować w otoczeniu chętnych do rozwoju, solidnych rzemieślników. Tak zbudowany zespół ma szansę osiągnąć więcej niż ten złożony z samych, często rywalizujących między sobą, gwiazd. Taka grupa, nawet jeśli pojawi się w niej pierwiastek wewnętrznego współzawodnictwa, na pierwszym miejscu postawi osiągnięcie celu zespołowego.

Dlaczego ma na to większą szansę? Dobry i efektywny zespół wspiera się nawzajem na dobre i na złe. Sukcesy, nawet te małe, świętuje razem, a porażki omawia, aby wyciągnąć lekcje nie szukając winnego. W dobrym, efektywnym zespole komunikacja jest na wysokim poziomie, zarówno ta związana z pracą, jak i pozazawodowa. Tej drugiej nie może zabraknąć, bez niej trudno zbudować trwałe relacje. Będąc w dobrym zespole jesteśmy jednością, współpracujemy, w razie trudności podajemy sobie rękę i czujemy się potrzebni. To zaś może przetożyć się na znacznie wyższą motywację by dążyć do osiągnięcia wspólnego celu, zamiast ograniczać ambicje do promowania siebie, czasami nawet kosztem końcowego rezultatu.

A zwycięzcą jest...

Przewrotnie jest mówić o zwycięzcy w tym kontekście, jednak w pojedynku rywalizacji i pracy zespołowej wygrywa współpraca. W dzisiejszym pędzącym, nieustannie zmieniającym się świecie to ona ma szansę dać nam siły i motywację do osiągania lepszych wyników. Oba podejścia często pojawiają się w dynamice prawie każdego zespołu, ważna jednak jest ich proporcja. Uważam, że dla osiągnięcia długoterminowego sukcesu lepszym podejściem będzie promowanie współpracy, która tworzy zdrowsze i bardziej wydajne środowisko. Cytując klasyka, jeśli chcesz iść szybko idź sam, jeśli chcesz zajść daleko, idź w grupie. ▲

1. L.A. DeChurch, J.R. Mesmer-Magnus, *The cognitive underpinnings of effective teamwork: A meta-analysis*, Journal of Applied Psychology, 95(1), 2010



Fot. stock.adobe.com



Agnieszka Adamusińska

Manager Działu Rekrutacji w SoftServe Poland. Przez większość swojej kariery zawodowej związana z branżą IT. Na co dzień zarządza zespołem liderów rekrutacji, pracuje nad planami i strategiami rekrutacyjnymi na rynku IT. Absolwentka italianistyki na Uniwersytecie Śląskim.



„Nie musisz widzieć całych schodów, po prostu wejdź na pierwszy stopień” – czyli jak z dobrego PM-a stać się skutecznym Change Managerem?

Krzysztof Ogonowski

W marcu ubiegłego roku pisałem na łamach Strefy PMI na temat „Change Manager – czy to zawód przyszłości dla Project Managera?”. Artykuł opisywał skąd bierze się potrzeba takiej roli, czym Change Manager się zajmuje i w jaki sposób PM może tę rolę pełnić.

Od tego czasu miałem okazję pracować z kilkunastoma organizacjami, które intensywnie wykorzystują zarządzanie zmianą w swoich projektach. Rozmawiając z konkretnymi osobami podczas warsztatów, konferencji i zajęć na studiach podyplomowych dla Project Managerów poznałem

historie kolejnych dziesiątek firm. Coraz częściej pojawia się pytanie o kompetencje Change Managera – co zrobić, aby być w tej roli skutecznym.

Odpowiedź jest raczej prosta – nikt nie rodzi się Change Managerem, tak samo, jak nikt nie urodził się PM-em. Trzeba „od czegoś” zacząć i równocześnie wciąż rozwijać swoje kompetencje – to właśnie ten „pierwszy stopień”, o którym w tytułowym cytacie wspominał Martin Luther King. No właśnie – od czego zacząć, jakie kompetencje rozwijać i w jaki sposób? – przyjrzyjmy się temu bliżej.

Być może niektórzy pamiętają, że w roku 2013 (w tym samym, w którym ukazał się

pierwszy numer Strefy PMI) w Polsce zostały wyłączone ostatnie nadajniki analogowej telewizji naziemnej w Polsce, a w ich miejsce uruchomiono nadajniki cyfrowe. Dzisiaj oglądając na przykład Mistrzostwa Europy Mężczyzn w Siatkówce zapewne nawet nie zastanawiamy się, w jaki sposób jest nadawany sygnał naszej telewizji – jest i już. Można powiedzieć, że podobnie jest z rolą Change Managera w coraz większej liczbie organizacji. 10 lat temu takie role były jedynie w niektórych firmach konsultingowych. Dzisiaj są w wielu organizacjach praktycznie z każdej branży. Prowadząc pod koniec 2013 roku pierwszy w Polsce otwarty program Prosci miałem

na sali praktyków, osoby, które wdrażały zmiany w swoich organizacjach i jako zewnętrzni konsultanci – ale każdy z nich robił to w ramach roli Project Managera lub podobnych.

Dzisiaj spotykam coraz więcej osób, które w stopce maila mają napisane np. Change Manager, Kierownik Zarządzania Zmianą, Business Adoption Lead, Change & Engagement Expert/Lead/Manager, Change & Communication Expert, etc. Oczywiście każda z tych osób ma swoją ścieżkę zawodową i zestaw nabytych już kompetencji. Praktyka pokazuje, że te wyjściowe kompetencje rzadko są wystarczające, aby być skutecznym w roli praktyka wdrażającego zmiany. Obserwuję wiele przypadków, gdy takie osoby borykają się wręcz z lukami w swoich kompetencjach – czasem, używając terminologii rozwiniętej przez Noela Burcha około 50 lat temu, jest to niekompetencja nieświadoma. Przyznaję, że sam w realizacji swoich projektów spotykam się z podobnymi wyzwaniami – zarówno u siebie, jak i u ekspertów, z którymi pracuję. Rzadko kiedy można spotkać PM-a, który od razu odnajdzie się w roli Change Managera. Tak, jak w tytułowym cytacie, konieczne jest wykonanie pierwszego kroku, a jest nim uświadomienie sobie, w czym jesteśmy dobrzy, a gdzie mamy obszary do rozwoju. A pierwszym krokiem jest uświadomienie sobie, w czym jesteśmy dobrzy, a gdzie mamy luki. I podkreślam to mocno: ma je każdy, a osoby które w tej roli odnoszą największe sukcesy naprawdę ciągle się rozwijają.

Na podstawie codziennych obserwacji praktyki projektowej wydaje się, że najbardziej istotne dla sukcesu osoby wdrażającej zmiany są następujące obszary wiedzy i umiejętności:

1. Zarządzanie projektem – czyli klarowność, prostota i porządek na początek

Tak, właśnie tę kompetencję postawiłbym na pierwszym miejscu. Oczywiście w wersji „light”. Umiejętność planowania zadań, ich monitorowania, zarządzania pracą wielu osób – to decyduje o sukcesie w bardzo znaczącym stopniu. Przypominam, odnosząc się do artykułu z 2022 r., że praktyk zarządzania zmianą jest jak reżyser filmo-

wy, który pomaga innym w pełnieniu ich ról. Umiejętność zarządzania projektami pozwala nam działać w sposób uporządkowany w chaosie, który niezmiennie towarzyszy pracy Change Managera. Pomaga się w nim odnaleźć innym i na co dzień pamiętać, jakie mamy priorytety. Dzięki temu jesteśmy efektywni w wykorzystaniu ograniczonego czasu, który mamy a inni odbierają nas jako osoby nieźle zorganizowane, z którymi łatwiej się pracuje, bo wiadomo co i kiedy jest do zrobienia.

2. Zarządzanie zmianą – czyli „zinyjnieryzowana psychologia”

Prosci Inc., globalny lider w zakresie badań i metodyki Change Management nazywa je „zastosowaniem **ustrukturyzowanego procesu i zestawu narzędzi do zarządzania ludzkimi aspektami zmiany w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu**”. Nieco mniej sformalizowana definicja mówi, że „zarządzanie projektem, to przygotowanie rozwiązania dla organizacji, a zarządzanie zmianą, to przygotowanie organizacji do przyjęcia tego rozwiązania”. Tak czy inaczej mamy do czynienia z ludźmi, ich reakcjami na zmianę – i tym właśnie potrzebujemy zarządzać. Ale nie przy pomocy magii lub wysublimowanej wiedzy o naturze człowieka, tylko przy pomocy w miarę prostych i łatwych do szybkiego zastosowania narzędzi, które pozwolą ten „czynnik ludzki” rozłożyć na zrozumiałe i zarządzalne elementy. I to w sposób przystępny dla innych, bo przy-

pominam, że do zarządzania zmianą Change Manager musi w jakimś stopniu zaangażować wszystkich, których zmiana dotyczy i wszystkich, którzy nad nią pracują, czyli zespół projektowy i strukturę sterującą. Na szczęście w tym zakresie są dostępne metody, narzędzia i kursy, na których można je poznać. A potem trzeba ciągle doskonalić ich wykorzystanie.

3. Wiedza o organizacji i procesach – czyli znajomość mapy terenu, po którym się poruszamy

To jest duże wyzwanie, gdyż o zachowaniach ludzi w zmianie decyduje wiele czynników, które są poza samą zmianą. Kultura organizacji, historia zmian w przeszłości, inne projekty, które dotyczą naszych interesariuszy, specyfika ich pracy, klimat społeczny w organizacji, inne tematy, które są na bieżąco komunikowane do tych osób. Ale także specyfika biznesu, procesów, rytmu pracy, wymagań, które ta praca stawia pracownikom i menedżerom – wszystko to wpływa na nasze możliwości działania, więc skuteczny praktyk wdrażający zmiany musi być tego świadomy. Jeśli jest zewnętrznym konsultantem, ma zazwyczaj dobrze opanowaną wiedzę o tym, jak działają organizacje i procesy w ogóle – ale potrzebuje szybko pozyskać do współpracy kogoś, kto dobrze zna kulturę tej konkretnej organizacji.



4. Wiedza o projekcie – czyli znajomość tego, co wdrażamy

Nawet w zarządzaniu projektem istnieją modele PM-a – eksperta, który dobrze zna przedmiot projektu i PM-a – menedżera, który jest mniej obeznany w szczegółach merytorycznych, a bardziej skupia się na zarządzaniu pracą innych ekspertów. A co dopiero w Change Management... Niestety wielu praktyków zarządzania zmianą pomija ten obszar licząc, że „to inni dostarczą wiedzę i kontent projektowy”. Tymczasem wręcz musimy znać projekt – ale w specyficznym aspekcie, czyli w jaki sposób wpływa on na sposób pracy pracowników i na obecne procesy – a nie na czym szczegółowo polega techniczne rozwiązanie. Dopiero wówczas będziemy w stanie proponować skuteczne i wykonalne działania, wspierające użytkowników w przyswojeniu i stosowaniu nowych sposobów pracy.

5. Power skills – czyli umiejętności „miękkie”, które decydują o sukcesie

Komunikacja, w tym sztuka związętego i klarownego przedstawiania swoich my-

śli, dostosowania komunikatu do odbiorcy, umiejętność wystąpień publicznych, współpraca, rozwiązywanie konfliktów, zespołowe podejmowanie decyzji, sztuka perswazji, umiejętność wpływania na innych, empatia, umiejętność działania w sytuacji różnic kulturowych, umiejętność słuchania, mentoring, facylitacja, praca poprzez pytania, akceptacja niedookreśloności, umiejętność „łączenia kropek” czyli analiza i synteza, elastyczność, umiejętność budowania zaangażowania – i wiele innych. Absolutnie niezbędne dla skutecznego działania i często występujące w szczątkowej postaci nawet u doświadczonych ekspertów. Obszary, które można rozwijać całe życie.

6. „Człowiek renesansu” – czyli znajomość dziedzin pokrewnych do zarządzania zmianą

Napiszę wprost – to nie opcja, tylko wymaganie dla kogoś, kto chce realizować naprawdę złożone zmiany. O zarządzaniu projektami wspominałem osobno, ale mamy też takie dziedziny jak zarządzanie programami i portfelami projektów, zarządzanie procesami, transformacja organizacji, metody ciągłego doskonalenia, Lean,

Kaizen, OD (zarządzanie rozwojem organizacji), coaching, zarządzanie strategiczne, psychologia zachowań w organizacji – można by długo wymieniać.

Każdy ekspert wdrażający zmiany ma z natury swoich zawodowych doświadczeń mocne i słabe strony. Na Rys. 1. prezentuję mój własny pogląd na najczęściej zaobserwowane zestawy atutów i obszarów do rozwoju w zależności od tego, skąd zawodowo wywodzi się dana osoba.

Zaobserwowane powyżej silne strony i obszary do rozwoju są oczywiście subiektywnym wyborem niewielkiej grupy warsztatowej, uzupełnionym o moje własne obserwacje – stąd należy je traktować bardziej jako przykład, niż obraz szerszej rzeczywistości. Niemniej jednak warto taką analizę przeprowadzić dla siebie, aby zobaczyć, jakie priorytety powinien przyjąć w dalszym rozwoju swojego warsztatu Change Managera. Bo zmian nie ubywa, ciekawe projekty czekają a „widetki” wynagrodzeń bywają całkiem zachęcające! 📈

Autorem cytatu przytoczonego w tytule jest Martin Luther King.

Główne obszary kompetencji Change Managera	Zazwyczaj obszar do rozwoju	Zazwyczaj silna strona	Trudno powiedzieć	Rodzaje projektów, w których Change Manager ma wcześniejsze doświadczenia		
				IT, projekty „digitalowe”, technologia informatyczna	Optymalizacja procesów, reorganizacja, lean, ciągłe doskonalenie, transformacja	Projekty „miękkie”, np. rozwój kompetencji, wdrożenie narzędzi HR, kultura organizacyjna
1. Project Management						
2. Metody i narzędzia Change Management						
3. Wiedza o organizacji i procesach						
4. Wiedza o projekcie						
5. „Power skills” – umiejętności „miękkie”						
6. Wiedza z dziedzin pokrewnych						

Rys. 1. Obszary kompetencji Change Managera – typowe silne strony i potencjalne obszary do rozwoju na podstawie dotychczasowej ścieżki zawodowej

Źródło: Wyniki dyskusji podczas warsztatu z praktykami zarządzania zmianą, Silfra Consulting 2023.



Krzysztof S. Ogonowski

Prezes Silfra Consulting. 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.



Postaw na siebie, czyli dlaczego nie warto angażować się pełnią swych sił witalnych

Leonard Dajerling

Warren Buffett powiedział kiedyś „*Nie wkładaj wszystkich jajek do jednego koszyka*”, jednak to powiedzenie odnosi się do rzeczy *stricte materialnych*. Na potrzeby niniejszego artykułu pozwolę sobie rozszerzyć je o strefy emocjonalne, intelektualne i... zawodowe, tak, aby do końca nie sprzedawać swojego życia.

Z życia wzięte

Pewien student podszedł do mnie z prośbą o kilka rad. Po uzyskaniu kilku informacji poszliśmy na kawę. Opowiedział o swoim biznesie w branży deweloperskiej. Był to czas inwestycji w zatrudnianie pracowników, tworzenia marki osobistej oraz pozyskiwania inwestorów. Już wówczas był milionerem. Na koniec stwierdził, że kiedy osiągnie odpowiedni obrót, sprzeda biznes do funduszu inwestycyjnego za 100 mln zł, aby cieszyć się życiem. W czasie rozmowy

nie zwracał uwagi na sentymtalne zwroty wobec swoich pracowników, wyrażał się między innymi tak: **mają dla mnie zarabiać i już** (pomijam bardziej kpiące zwroty)!

Obecnie jego biznes się rozrósł, a przynajmniej tak twierdzi udzielając licznych wywiadów. W trakcie nich, to co zwróciło moją uwagę, zmieniła się jego retoryka. Opowiada o wartościach, wierze w ludzi, bezpieczeństwie oraz przyszłości pełnej nadziei opartej o relacje z pracownikami. Bez wątplenia wyrobił się w **kreowaniu** pozytywnego wizerunku (nie do końca zgodnego z rzeczywistością).

Dla kogoś znającego go prywatnie, to dość śmieszne doświadczenie. Pytanie, dlaczego **publicznie** się tak zachowuje, mimo że planuje sprzedaż wraz z pracownikami, nie myśląc o ich dalszym losie.

Odpowiedź jest prosta: kluczową rolę odgrywa psychologia grupy. **Pracownicy powinni wierzyć w idee i dobre intencje**

wykreowane przez lidera. W to, że miejsce zatrudnienia zapewnia im bezpieczeństwo oraz rozwój. W przeciwnym razie ich wydajność spadnie, a energię włożą w poszukiwania innego zatrudnienia. Dlatego tak wielu liderów uczy się **skutecznego i przekonującego przemawiania publicznego**, nawet jeśli głoszone przez nich treści są wysysane z palca.

W tym miejscu nasuwa się słynny cytat Wergiliusza:

Timeo Danaos et dona ferentes

(Obawiam się Greków, nawet gdy niosą dary).

Co na to badania naukowe?

Z badań Sandry L. Robinson i Dense M. Rousseau opublikowanych na łamach *Journal of Organizational Behavior* pt. **Violating**

the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm, wynika, że firmy nieustannie naruszają dorozumiane umowy. W ramach badań przeprowadzono ankiety wśród 128 absolwentów studiów z zarządzania – najpierw po skończeniu studiów, a następnie po dwóch latach. Zapytano, czy pracodawcy spełnili obowiązki wynikające ze stosunku zatrudnienia. Mniej więcej **55 proc.** respondentów odparło, że obietnice składane przez pracodawców podczas rekrutacji i po rozpoczęciu pracy **zostały złamane**.

I chce tu jasno wskazać, że podobnie jest w każdym obszarze. Systematycznie gromadzone dane w różnorodnych środowiskach, od korporacji, **organizacji charytatywnych i wolontariackich**, przez uczelnie prowadzą do dość logicznych wniosków: **(a) pracodawcy przeznaczają środki na tych, którzy mogą przyczynić się do rozwoju organizacji w przyszłości, (b) liczenie w karierze zawodowej na przyzwyczajone postępowanie i sentyment jest głupotą**.

Najważniejsza zasada!

Najważniejszą zasadą **każdej** organizacji specjalizującej się od eventów szkoleniowych po lobbing polityczny, jest **przetrawianie** i rozwój. Dlatego pracownik renomowanej kancelarii zostanie zwolniony, mimo że przez wiele lat budował firmę i zarobił miliony, jeśli nie dziesiątki milionów dla swojego pracodawcy.

Wbrew pięknym przemowom i wyrażaniu szlachetnych uczuć liderzy przeważnie stawiają siebie na pierwszym miejscu, niezależnie od tego, co **powinni** robić. Nasuwa się więc oczywisty wniosek: **Ty, drogi czytelniku, powinieneś robić to samo!**

Oczywiście są wyjątki

Niektóre firmy „dobrowolnie” wprowadzają systemy mające zapewnić sprawiedliwe traktowanie. Widoczne stają się programy typu: *work-life balance*, stynne owocowe czwartki, „dobrowolne” integracje, benefity, itd. Dla przykładu mogą służyć firmy z list najlepszych pracodawców. Jednak praktyka pokazuje, że statystyczne miejsce zatrudnienia nie będzie do nich należało lub nie będzie to trwało wiecznie.

Można mnożyć przypadki zarządzania firmami przez osoby, którym **faktycznie** zależało na pracownikach. Jednak nie ma

najmniejszej gwarancji, że pracodawca pozostanie z pracownikami na dłużej, a **stworzona przez niego kultura przetrwa**. Powodów zmian może być wiele. Firmy są **sprzedawane**, liderzy umierają lub odchodzą na emeryturę, a ci, którzy zajmują ich miejsca, są już zupełnie inni, szczególnie pod względem traktowania pracowników. Za przykład mogą posłużyć inwestycje **private equity**, które inwestując/przejmując organizacje wprowadzają szereg zmian w ich funkcjonowaniu, tak, aby jak najwięcej zarobić, na przykład w handlu godziny pracy zależą od kaprysu algorytmów programu układającego harmonogram pracy w taki sposób, by sprzedawcy nie pracowali tyle godzin, aby należały im się premie.

Reguła (braku) wzajemności w organizacji

Jako wykładowca MBA prowadzę zajęcia z **przywództwa**, ale również mam kontakt z młodymi **studentami prawa**, którym zawsze powtarzam, że jeśli praca jest dla nich niezbędna, żeby się utrzymać, należy:

1. zawsze, ale to zawsze szukać nowych stanowisk, zarówno u obecnego pracodawcy, jak i poza nim, żeby stale mieć coś do wyboru,
2. nieustannie pracować nad stworzeniem dobrych relacji ze starym/nowym szefem.

Niestety, ale **inteligencja, sumiennosc i umiejętności**, czyli cechy, które decydują o zatrudnieniu, niewiele dają przed kłopotami rzucanymi pod nogi w pracy.

Zapewne znaczna część czytelników słyszała o stynnej **zasadzie wzajemności** wymagającej odwdziżenia się za wyświadczoną przysługę. Wiele poradników w przeważającej mierze do niej nawołuje. Oczekuje się, że liderzy zatroszczą się o interesy podwładnych, jeśli ci będą dobrze wykonywać swoją pracę. Tyle, że niewiele organizacji postępuje zgodnie z tymi zaleceniami. Pytanie, dlaczego?

Odpowiedź jest dość prosta. Kiedy ludzie znajdują się na gruncie firmowym, a nie prywatnym, czują się mniej zobowiązani do odwzajemnienia przysług. Potwierdzają to eksperymenty przeprowadzone przez Petera Belmi i Jeffreya Pfeffera, których wnioski opublikowano na łamach *Academy of Management Discoveries* w artykule pt. **How „organization” can weaken the norm of reciprocity: The effects of at-**

tributions for favors and a calculative mindset.

Pierwsze dwa opierały się na scenariuszu, w którym uczestnicy wyobrażali sobie, że osoba zrobiła dla nich coś miłego, w jednym przypadku na gruncie prywatnym, w drugim na firmowym. W jednym z tych badań uczestnicy wyobrażali sobie, że zaproszono ich na kolację i zapraszająca osoba za nią zapłaciła. W drugim, że wracając z wycieczki i ktoś z pracy zaoferował się, że odbierze ich z lotniska. Przy obu scenariuszach badani czuli mniejszą motywację do odwzajemnienia przysługi, kiedy została wyświadczona w kontekście organizacyjnym. W trzecim, praktycznym, eksperymencie poproszono osoby o podarowanie uczestnikom kuponów na loterię z nagrodami. Zaobserwowano, że badani odwzajemnili się mniejszą liczbą kuponów, kiedy przysługę wyświadczono im w pracy.

Wyniki badań jasno wskazują, że środowisko pracy różni się od prywatnego i właśnie te różnice pozwalają wyjaśnić, dlaczego oddziaływanie normy wzajemności w miejscu pracy jest znacznie słabsze i w rezultacie niepisane umowy są łatwiej i częściej łamane. I tutaj należy napisać wprost:

Pracownicy mogą ciężko pracować i latami przyczynić się do osiągnięcia przez firmę sukcesów. Ale za tę pracę **otrzymują wynagrodzenie**, zatem po zapłaceniu należy kwoty pracodawca nie jest winien nic więcej. Dokonano wymiany: **pieniądze za pracę**. Ponieważ obie strony transakcji funkcjonują na wolnym, konkurencyjnym rynku pracy, zakłada się, że obie mają wybór, dlatego sfinalizowanie tej transakcji oznacza, że umowa była uczciwa. Innymi słowy, była to uczciwa wymiana i **nikt nie pozostał z moralnym zobowiązaniem**.

Strach przed utratą bezpieczeństwa i przynależności

Mimo wszystko, pracownicy i tak ufają liderom. Pytanie: **dlaczego?**

Psycholog **Erich Fromm** w książce pt. **Ucieczka od wolności**, wyjaśnia dlaczego ludzie dobrowolnie podporządkowują się autorytarnym systemom rządów. Twierdził, że wynika to z lęku przed wolnością. Otóż, kiedy zostaną usunięte ograniczenia narzucone przez instytucje lub innych ludzi, u części osób budzi to **niepewność i zagubienie**. Starają się wówczas złagodzić lęk

i negatywne odczucia podporządkowując się **silniejszym osobowościom**.

Profesor **Jean Lipman-Blumen**, rozwinęła powyższe spostrzeżenia w książce dotyczącej toksycznych liderów pt. *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians – and How We Can Survive Them*, w której wyjaśnia pozorny paradoks: z jednej strony liczni toksyczni liderzy, a z drugiej ich zwolennicy, którzy gorliwie ich popierają.

Lipman-Blumen przedstawia spostrzeżenia na temat powodów, dla których ludzie w ogóle pragną mieć w życiu przywódców. Jednym z motywów jest **potrzeba bezpieczeństwa**. Całkowita wolność wydaje się wspaniała, dopóki jesteśmy jej pozbawieni, ale po jej zdobyciu wiele osób zaczyna pragnąć **wsparcia psychicznego**, a nawet **przewodnictwa**, jakie daje przynależność do większej wspólnoty, na przykład w miejscu pracy.

W dalszej kolejności stwierdza, że jako istoty społeczne boimy się **ostracyzmu – wykluczenia z grupy**. Wydaje nam się, że możemy tego uniknąć, jeśli przyłączymy się do grupy mającej silnego lidera i zostaniemy do niej wcieleni.

Autor zwraca uwagę, że przywiązujemy się do liderów, dzięki którym możemy czuć się **wyjątkowi**, mieć wrażenie, że **jesteśmy częścią elity**. Uwielbiamy mieć dobre mniemanie o sobie, zatem dążymy do podniesienia samooceny (**autowaloryzacja**), i jeśli lider potrafi podbudowywać nasze indywidualne lub zbiorowe ego, często nie zadajemy zbyt wielu pytań na temat jego postępowania i motywów.

I na koniec, Lipman-Blumen stwierdza, że ludzie mają motywację, żeby **uniknąć dysonansu poznawczego**, który polega na tym, że u danej osoby występują jednocześnie dwa niezgodne ze sobą poglądy lub jej postępowanie jest niezgodne z przekonaniami. Chcąc go zmniejszyć, przewartościowują jedną lub obie, tak by były bardziej spójne. Dysonans poznawczy szczególnie szaleje w miejscach pracy. Znacznie łatwiej zmienić pogląd na szefa i miejsce pracy, tak że w końcu wmówię sobie, że lider i organizacja są wspaniałe i wyjątkowe co doskonale uzasadnia, dlatego się tu pozostaję.

Postaw na korzyść własną!

Skoro organizacje i liczni liderzy nie obiecują zbyt wiele, a i tak łamią swoje doro-

zumiane umowy, co w takim razie robić? Moja rada: postaraj się robić dokładnie to, co sugerują podstawowe zasady ekonomii:

Zadbaj o siebie i wytrwale wypatruj tego, co dla ciebie korzystne, w organizacji lub poza nią.

Psycholog społeczny **Dale Miller** w artykule pt. *The norm of self-interest*, opublikowanym na łamach *American Psychologist* przedstawił wyniki badań, z których wynika, że istnieją **normy korzyści własnej**, prawdopodobnie nawet silniejsze i bardziej niezawodne niż norma wzajemności. Poznajemy, że coś jest normą, po tym, że kiedy się ją narusza, ponosi się negatywne konsekwencje.

W ramach badań eksperymentalnych, które przeprowadził wraz z **Rebecą Ratner** a opublikowanych na łamach *Journal of Personality and Social Psychology* pt. *The norm of self-interest and its effects on social action*, odkryli, że ludzie spodziewali się negatywnej oceny, jeśli wspierali sprawę, która nie miała związku z ich osobistym interesem. Reagowali zaskoczeniem i gniewem, kiedy widzieli, że inni podejmują działania niezgodne ze swoim interesem, oraz że chętniej działali na rzecz jakiejś sprawy, jeśli została ona przedstawiona jako powiązana z nimi. Praktyczną wskazówką z powyższych badań jest następująca teza: **załóż, że inni zachowują się zgodnie ze swoim interesem, a będziesz lepiej przewidywał i rozumiał ich działania**.

Warto również, drogi czytelniku, wskazać książkę pt. *Dawaj i bierz* autorstwa **Adama Granta** w której stwierdza, że osoby, które są „dawcami”, czyli chętnie pomagają innym i poświęcają im czas, często odnoszą największe sukcesy w budowaniu sieci wsparcia w życiu zawodowym. Ale Grant przytacza też wyniki badań, które wykazały, że dawcy znajdowali się również wśród osób, którym najgorzej się wiodło. **Dlatego przedstawia rady, jak okazywać innym życzliwość, ale nie być naiwniakiem**. Ale co ważniejsze, zauważa, że „w miejscu pracy dawcy są stosunkowo rzadkim gatunkiem”. Niestety, badania wskazują, że kultury oparte na współpracy są dość kruche, podobnie jak zaufanie i współpraca w grach, w których występuje dylemat więźnia.

Adam Smith stwierdził: **„Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekacza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes”**.

Wniosek jest prosty, osiągamy najwięcej, kiedy wszyscy dążą do tego, co jest dla każdego z nich indywidualnie najlepsze. Przy konkurencyjnym rynku ważne jest tylko to, żeby było na nim wielu uczestników i żeby każdy z nich realizował własne interesy.

Podsumowanie

Wiele osób działa na rzecz uzależnienia się od innych, ponieważ szukają poczucia **przynależności**, podniesienia własnej **wartości** i **bezpieczeństwa**. Niestety, jak to mawiał **Zhuge Liang**: **„Jeśli liczysz na bezpieczeństwo i nie myślisz o niebezpieczeństwie, jeśli nie jesteś czujny [...], postępujesz jak jaskółka gnieźdząca się w namiocie albo ryba pływająca na kotle – nie przeżyjesz ani dnia”**. Z racji tego, że żyjemy w czasach silnej rywalizacji, to liderzy, współpracownicy, czy po prostu ludzie... rzadko jawnie okazują wrogość. Agresja stała się „niemodna”, dlatego działają w sekrecie tworząc **pozory empatycznej przyjaźni** w celu maskowania prawdziwych zamiarów.

Więc, jeśli funkcjonujesz w opiekuńczym środowisku z troskliwym liderem, ciesz się tym i to doceniaj, ale nie oczekuj, że tak samo będzie gdzie indziej ani że to **będzie trwało wiecznie**. Świat nie jest miejscem, gdzie panuje sprawiedliwość, a raczej **irracjonalność**. Zamiast narzekać, **pilnuj własnych interesów i zatroszcz się o swoją przyszłość**. ▲



dr Leonard Dajerling

Twardo stąpający po ziemi przedsiębiorca, naukowiec i ekspert w zakresie zarządzania projektami (w tym: badawczo-rozwojowe, wysokiego ryzyka inwestycyjnego i prawne), mapowania procesów BPMN 2.0, zarządzania zmianą oraz wykorzystania nowych technologii w automatyzacji. Obecnie doradza i szkoli na poziomie executive. Wykładowca akademicki na kierunku prawo oraz programu EMBA. Kilkakrotnie nagradzany w kategorii na najlepszego wykładowcę. Twórca pierwszych na świecie studiów podyplomowych z obszaru no-code. Działa w obszarze szkoleniowym, usług deweloperskich, funduszy inwestycyjnych i prawnych.



Z agilem pod pachą serfować przez świat

Małgorzata Maria Dobija

Fot.: stock.adobe.com

Czy wiesz jaki wpływ na Twoje wartości, postawy i zachowanie ma kultura, która Cię wychowała? Bez tej świadomości otwieranie się na rynki globalne, czy wdrażanie obcej kultury pracy, jest jak serfowanie po nieznanymi wodach w stroju kosmonauty.

W sercu każdego międzynarodowego biznesu znajduje się morze wzburzone różnorodnością języków, religii, gospodarki, ustrojów politycznych, reguł życia rodzinnego czy estetyki. Wpływa na ludzkie zachowania osadzając je w konkretnym systemie sensu i znaczeń. By budować świadomość kulturową warto je wyjaśnić poprzez odwoływanie się do wymiarów różnicujących kultury świata i poznawanie lokalnej genezy historycznej.

Jednym z wygodnych narzędzi jest Mapa Kulturowa Erin Meyer, opisująca świat przez osiem wymiarów. Pozwala zobaczyć, jak w różnych państwach podejmuje się decyzje, zarządza zespołami czy buduje zaufanie. Kluczem jest rozszyfrowanie, gdzie na poszczególnych skalach Mapy znajduje się kultura własna.

Dopiero kiedy zaczynamy rozpoznawać zjawiska u nas typowe, ale różniące nas od innych kultur, możemy zacząć dialog – wymieniać się doświadczeniami, uczyć się i w końcu rozumieć

– Erin Meyer

Warto mieć świadomość, że wdrażanie zwinnej metodyki zarządzania projektami, wywodzącej się ze Stanów Zjednoczonych, jest wyzwaniem związanym nie tylko z indywidualną zmianą

mindsetu pojedynczych członków zespołów czy liderów. Przede wszystkim wiąże się z koniecznością poznania i przyjęcia obcej kultury organizacyjnej, odmiennej pod względem norm, wartości, symboli praktyk i skryptów zachowania. Aby ten proces miał szansę przełożyć się na wymierne pozytywne efekty, należy to robić z wrażliwością międzykulturową. Tworzy ona przestrzeń między etnocentryzmem, a relatywizmem kulturowym, chroniącym nas od myślenia typu: „Skoro u nich to działało, to powinno też działać u nas.”

Naszym problemem jest nie tyle lekceważenie podobieństw, co nierządzenie sobie z różnicami

– Milton Bennet

Nierządzenie sobie z innością, ocenianie jej, ignorowanie, uznawanie za zagrażającą, przecenianie.

- A gdyby tak zamiast oceniać, przyjąć, że jest po prostu inna i się nią zaciekać?
- Z pokorą uznać, że moje automatyczne reakcje ograniczają jej postrzeganie do własnych przekonań i systemów znaczeń?
- Zamiast coś zakładać z góry, zacząć sprawdzać i pytać?

Zwinne zespoły cenią odwagę, publiczną dyskusję o sukcesach, otwarte wyrażanie opinii i świętowanie porażek. Jednak takie interakcje są sprzeczne z normami kulturowymi w wielu częściach świata.

Szczególnie w trzech obszarach praktyki agile stwarzają wyzwania:

- utrzymanie elastyczności i szybkości,

- budowanie skutecznego zespołu agile,
- tworzenie kanatów komunikacji.

Utrzymywanie elastyczności i szybkości

W ideę elastyczności i szybkości idealnie wpisuje się *jugaad* w Indiach i *palli palli* w Korei Południowej. Wydaje się, że płyną z tego same zalety. *Jugaad* to wprowadzanie sprytnych, szybkich i kreatywnych rozwiązań w obliczu niepowodzeń. Improwizacja pozwala na odnawianie możliwości poprawy sytuacji, pomimo przeciwności.

Z kolei południowokoreańskie *palli palli* jest tendencją do cenięcia szybkiego, dokładnego i wnoszącego wartość wykonania zadań. Podkreśla istotę bycia wydajnym i eliminowania zbędnej pracy. Tę potrzebę szybkości odzwierciedla tempo zmian, które przyniosło ogromny postęp ekonomiczny i przemysłowy Korei Południowej. Okazuje się jednak, że naturalna potrzeba szybkiego wykonywania zadań, w połączeniu z wdrożeniem zwinności sprawia, iż zespoły projektowe przekraczają swoje możliwości. Koniecznym staje się więc zarządzanie oczekiwaniem szybkiego dostarczania wartości, by hamować hiper-zwinność!

„Programista w Indiach potrzebował dostępu do nowych urządzeń mobilnych do tworzenia i testowania aplikacji. Jako rozwiązanie zaranżował wypożyczenie urządzeń mobilnych ze sklepu detalicznego na noc. Ten nowatorski sposób stał się kłopotliwym problemem

dla obu firm, gdy klientka sklepu detalicznego dowiedziała się, że jej nowy telefon już był używany. Incydent ten sprawił, że starsi menedżerowie firmy zajmującej się rozwojem oprogramowania zdali sobie sprawę, że potrzebne są jasne wytyczne organizacyjne do zarządzania improwizacją zachęcaną przez jugaad. Obie firmy ustaliły formalne porozumienie, na mocy którego sklep detaliczny udostępnił urządzenia mobilne firmie oprogramowania w zamian za usługi rozwoju oprogramowania. Poprzez usprawnienie improwizacji zachęcaną przez jugaad organizacje mogą wykorzystać pomysłowość improwizowanych rozwiązań i jednocześnie nadać im legitymację organizacyjną.”

– Balasubramaniam Ramesh, Lan Cao, Jongwoo Kim, Kannan Mohan, Tabitha L. James, *Consider Culture When Implementing Agile Practices*

U Niemców sytuacja ma się raczej odwrotnie. Choć charakteryzując się dość hierarchicznym sposobem zarządzania, decyzje podejmują wspólnie. Czas poświęcany na analizowanie i dochodzenie do zbiorowego porozumienia jest długi, ale za to raz podjęta decyzja jest zobowiązująca do realizacji ustalonego planu. Jest decyzją przez duże D. Niemcy starają się minimalizować występowanie nieznanymi i nietypowymi okolicznościami, a zmiany wprowadzają krok po kroku, polegając na zasadach prawach i regulacjach. Sprzyja to unikaniu niepewności, ale zupełnie nie idzie w parze z elastycznością. Niemcy nie są w stanie pojąć Amerykanów, zmieniających koncepcję co tydzień, jako etap normalnej pracy zespołowej. Jak to się ma do zwinności?

Budowanie skutecznego zespołu agile

Manifest mówi nam, że ludzie i interakcje są ponad procesami. Nie wystarczy robić agile. Trzeba stawiać się agile. Człowiek to wartościowa jednostka, bez której nie da się stworzyć wartościowego zespołu. Czyli jakiego? Znane go czy różnorodnego?

W Korei Południowej i Indiach, spójność grupy wynikająca z budowania zaufania relacyjnego jest tak silna, że niekiedy do zespołów zwinnych są zatrudniane osoby z tego samego środowiska. Warto zdawać sobie z tego sprawę podczas rekrutacji, by szukać szerzej w celu zapewnienia odmiennych kompetencji.

Wartości zwinne doskonale odnajdują swoje zastosowanie w kulturach egalitarnych, na przykład w Skandynawii. W Danii lider jest

facylitorem wśród równych sobie, nie dyrektorem podejmującym decyzje i mówiącym, jak działać. Najlepszym sposobem realizowania zadań jest przekazywanie władzy w dół organizacyjnej drabiny i nie przeszkadzanie w pracy. Głos sprzątaczkę jest tak samo istotny, jak opinia dyrektora.

Z kolei w kulturach hierarchicznych, gdzie ja jest współzależne, taki sposób zarządzania jest nieskuteczny, irytuje brakiem kompetencji przywódczych i szacunku dla zespołu. **Dystans władzy** określa stopień, w jakim członkowie organizacji mający mniej władzy, nie tylko akceptują jej nierówną dystrybucję, ale jej oczekują. W kulturze hierarchicznej wyraźnie odróżnia się więc szeregowych pracowników od liderów. W Danii czy Australii, szef przyjeżdżający do pracy rowerem jest normą i zachowując się jak jeden z zespołu komunikuje swój szacunek. Tymczasem w Pekinie, takie postępowanie będzie lekceważeniem pracowników i stanowiska. Jeśli szef jest nieważny, to zespół też.

W społeczeństwach konfucjańskich, jak Chiny, Korea czy Japonia, zrozumienie swojej pozycji w społeczeństwie i stosowanie się do niej sprzyja harmonii. Pozwalając każdemu odgrywać własną przypisaną rolę wzmacnia się role pozostałych i umożliwia zachowanie twarzy przez wszystkich członków zespołu. Samozarządzanie i autonomia są sprzeczne z oczekiwaniem, że decyzje będą podejmowane wspólnie lub na najwyższych szczeblach.

Transparentna komunikacja

Otwarty sposób komunikacji zwinnej jest pod wieloma względami wyzwaniem dla kultur wysokokontekstowych. Unika się w nich mówienia i nazywania rzeczy wprost. Rozmowę charakteryzuje wyrafinowanie, subtelność i niuanse. Wymaga więc umiejętności słuchania między wierszami. W Japonii odzwierciedla to wyrażenie *kuuki yomenai*, oznaczające osobę, która nie umie „czytać powietrza”. Podobnie jest w Kenii, Zimbabwie i w krajach łacinoamerykańskich. Jeśli pochodzimy z tej samej kultury i interpretujemy to, co między słowami w ten sam sposób, ten sposób komunikacji sprawdza się świetnie. Jednak mając różne korzenie kulturowe, zrozumienie o czym i dlaczego tak, a nie inaczej mówią ludzie, może być bardzo trudne.

Budowanie środowiska, w którym jednostki angażują się w otwartą komunikację, bez naruszania norm kulturowych, może być nie tylko trudne, ale w niektórych kulturach niemożliwe. Czy można liczyć na bezpośrednią krytykę, gdy

nadrzędną wartością jest grupowa harmonia, a umożliwienie komuś zachowania twarzy jest ważniejsze niż wypowiedzenie swoich racji? Gdy z osobą o najwyższej randze zawsze należy się zgadzać?

Co zrobić, by członkowie zespołu swobodnie i otwarcie wyrażali swoje pomysły i niezgodę?

- Będąc szefem, pomyśl czy nie opuścić spotkania zespołu. Twoje stanowisko i wiek mogą hamować zespół przed otwartą komunikacją. W kulturach unikających konfrontacji można się nie zgadzać z kimś o równorzędnym statusie, ale przeciwstawienie się szefowi to tabu.
- W Chinach, Japonii, Korei Południowej warto niezobowiązująco porozmawiać przed spotkaniem i zachęcić wszystkich by przeprowadzali indywidualne rozmowy i doszli do porozumienia. Podczas zebrania jedynie formalnie zatwierdzasz podjętą wcześniej decyzję.
- Warto stworzyć przestrzeń typu Wiki do otwartego i anonimowego dzielenia się swoimi myślami. Dzięki temu pracownicy zachowują szacunek dla innych, otwarcie dzieląc się obawami.

Zanim więc zaczniesz serfować po nieznanym morzach różnorodności, wdrażając obce metodyki pracy, zacznij od poznania siebie, kultury własnej oraz zrozumienia istniejących różnic. Elastyczność, ciekawość i szacunek dla tego, co odmienne, wspiera budowanie wrażliwości kulturowej. Pozwala na stworzenie przestrzeni bezpiecznej psychologicznie, w której wyznawane wartości będą uwzględniane, a w połączeniu z nowymi metodami funkcjonowania rozkwitną. ▲



Małgorzata Maria Dobija

Psycholożka międzykulturowa, Zwinna Liderka, koordynatorka projektów interdyscyplinarnych. Psycholożka społeczna. Wspiera zespoły w budowaniu mostów międzykulturowych. Zarządza projektami w oparciu o wartości zwinne i służebne. Odkrywa potencjał ludzi i dostrzega szanse. Autentyczna opanowana i odważna. Współzałożycielka Siatki Kulturowej, prowadzi warsztaty w ramach społeczności Zwinnej Liderki i Akademii Zwinnego Przywództwa, innowacyjnych programów rozwojowych przeznaczonych dla osób, które chcą rozwijać się w kierunku autentycznego i świadomego przywództwa.



Fot. stock.adobe.com

Customer Value Should Be at the Heart of Every Business Process

Jarosław Ściślak

To tell customer centricity is a must would be an understatement. And a cliché. The problem is that companies begin and end with that in the sales department. Meanwhile the modern market requires a new approach. The one with multiple brand touchpoints and a holistic strategy to back it up. Today customer value should be generated by the entire company – from HR department, through delivery, ending (not beginning) with marketing and sales.

Why? Because in the modern approach, the entire company should sell the product or service. That way every business process is centered around the common goal and everything is consistent. Why that matters? If you scale a company and establish customer value, you usually do it for marketing and sales department. In the meantime, the entire company could and should generate it.

What is customer value?

Customer value comes from products and services that customers find useful. This is

driven by the product itself, its innovation, addressing pain points and allowing something that was previously hard or impossible. OK, but how can you create it throughout your own company?

By understanding that customer value is not limited to any specific company department. It can and even has to be generated everyday by every single person in the firm. Usually, companies are focused on how and what a person brings to the table by measuring return on investment (ROI). Now, imagine a person is a self-sufficient operator that understands how to act and what to do in every single situation. Without supervision. Ridiculous? Not at all.

The key to a modern operational success is equipping every person in the company with the understanding of this company's mission and vision. And what it actually means for the customer. That way, when an employee questions the next move, he or she can easily refer to core values. Most importantly – how to impact the customer and help him resolve the issue or bring the

value in some other form (e.g., by delivering the better product).

Basic theory

The easiest way? Use the value proposition canvas. It's broken down to three major sections: Product/service map, Customer need and Competing solutions. Let's go through it real quick.

The most important part is at the beginning. Why should anyone use your product? What's the basic reason? Next – what experience does the product bring to the table? Through what features, how does it work?

What emotional drivers behind the buying process are there? Does the purchase come from a need of having something beautiful? Fear of missing out? What rational motivation can be associated with the buying process? Does the customer need something useful, to fix another thing? Does it come with holding capacity that is urgently needed? What hidden fears can block the purchase? Does the customer worry about the

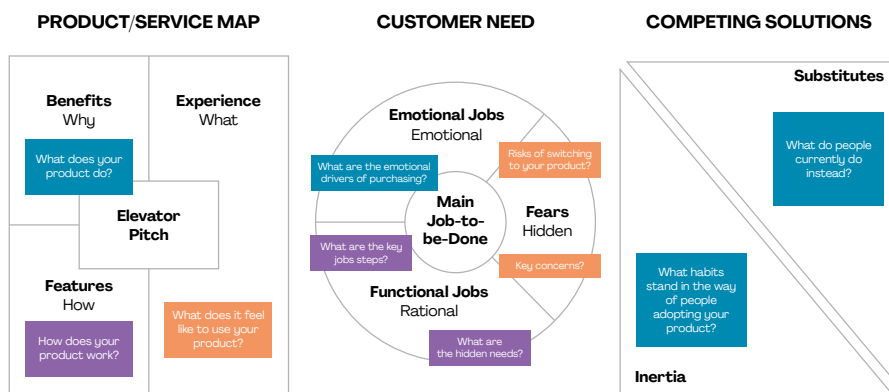


Figure 1. Value proposition canvas
Source: Digital Leadership

quality or warranty afterwards? Is the price too steep?

Finally – what customer habits prevent people from buying your product and what market substitutions for your offer are there?

If you take any question from the list above, it's important enough to make or break your case and convince the customer to buy. If you take them all into consideration and **build your company around serving business value, you won't have to convince anybody about anything**. The customer will see arguments right away. Let me explain.

Every department, every process

Scale your company by embedding the mindset into every cell of your organization. For example: HR should always **ask questions about customer centricity** and how given person's job description can, in candidate's own words, contribute to value proposition. HR should always nurture company culture that's based on that and stimulate the growth of pro-value internal initiatives.

Processes that lead to product creation or improvement should always start from a question of why anyone should buy the product. How can it contribute to the life of the customer? What features should it have? Most importantly – **why anyone would care?**

Sales and marketing should focus on highlighting this "why". Everything else is a side note.

This requires **company culture** that is already built or can be adapted to handle the prerogative. The easiest way to do it is by **adopting the "5 x why" rule**. If someone in the team claims that something is value-based, ask why. Until you dig out the an-

swer. It's literally the easiest and cheapest method to turn things around in the company, and quick.

In the perfect world, everything should run on this fuel. Your firm, infrastructure, network, suppliers and partners. Logistics, operations, product management, technology, customer service. Although you can implement it internally, it's not always easy to convince your **partners and subcontractors** to do the same. And it's important, because one piece created for your product or freelance job done by someone else **could negatively impact the entire product making process**.

How can you create the value?

There are two ways to do it: discover or create it yourself. Meaning that you can pick a brain of your focus group or study market reports. You can also take them into consideration and create something people didn't know they want. Remember: no one was prepared for an iPod until it landed. If you can't or don't want to literally listen to people, give them something new. Tell them, why they need something. Spin it in your favor.

There are four basic types of value: functional, monetary, social and psychological.

There are also three basic customer value strategies: product value, unexpected quality of a service, and sustainable difference from competition.

If you can encompass all of them, you're the winner. Drive and maintain the culture of innovation. Create a culture book that will remind people why they work for you. It's not about a pizza and a beer every now and then. It's about a feeling of creating something meaningful. Nobody expects you to create a functional Martian base on the first day

of work. Instead, **work with functional increments and increase the competence in a "snowball model"**.

One of the most important things in the entire customer value creation process is **turning a price into investment or marginal factor, instead of sad necessity**. Convince your customers, that price is not that important. That they pay for what's bigger than the price; for example, time saving features in your newest product. You use, you do something quicker, you save time. Simple. OK, but how can you achieve that?

It's time to come full circle. To create a customer value, every department and every employee should contribute to the final result. **There are no longer "key stakeholders" in organizations. All employees should bare that role.** HR spots top talents and pay attention to not obvious ones that can slip through cracks. Therefore, HR Specialists are "Business Partners", and for a reason. Product development teams focus on functional value. Marketing & sales establish basic for a customer long-term relationship. They do not sell. They talk to people. **You can sell everything if you're determined enough. But you can't have a healthy, long-running revenue stream if customers don't trust you.**

And that's the most important part of it all. On a saturated market, anyone can sell people anything. Can your brand go through a first crisis? We are fighting a major inflation, after all. Can it survive the second? How many can it withstand? Or **isn't creating a strong brand a point of it all?** That way, through customer value, you won't have to be afraid and prepare emergency plans for every market or internal crisis. 📈



Jarosław Ściślak

The author is a branding, marketing, company scaling, and content expert. He creates and develops brands, and marketing communication. He believes in holistic approach to sales, marketing, public relations, human resources, and employer branding. By relying on Customer-centric Selling, and Design Thinking, he helps companies increase revenue and build an attractive image for customers, business partners, and employees alike. Learn more by visiting www.scislak.com



How Health Coaching Services Support Employees' Well-Being?

Ewelina Jasik

Mental and physical health in the workplace hasn't been that hot topic as it is nowadays. There is a bilateral responsibility for keeping our minds and bodies in good condition. Both individuals and organizations make an effort towards not letting post-pandemic poor health results "steal our light", motivation and engagement.

While there are many things that businesses can do to keep their staff members engaged and inspired, especially in these challenging times, workplace mental health best practices ought to be included in every part of an employer's operating model: policies, procedures, instruction, organizational culture, or guiding principles. Incorporating **health coaching services** into a wellness program can be a terrific approach for businesses to assist their employees in reaching their health objectives and in enhancing their overall well-being.

In fact, the relationship between mental health and the workplace is bidirectional, as employment influences a person's mental health, and an employee's mental health influences general workplace morale. As a result, mental health of the employees has become a top concern for employers, necessitating a strategy addressing the elephant in the room.

Well-being needs grow after the pandemic

The emergence of SARS-CoV-2 has caused many unforeseen alterations in people's lives. COVID-19 has affected all parts of our lives, from financial to social connections, family to business relationships, and physical to mental health. What we experienced with a monthly growing rate was anxiety, grief, fear, isolation, disconnection, exclusion and other feelings not always easy to name. Moreover, post-traumatic stress dis-

order (PTSD) is common among COVID-19 patients. Employees who suffer from PTSD are more prone to experience other mental health issues and lose their ability to focus on cognitive tasks. This is what business should take into account when planning a company's growth. Thus, the need among employees to support their mental and physical health through well-being policies is beyond doubt.

Understanding health coaching services

Employers understand the significance of promoting a culture of health and wellness for staff members, by choosing the right strategies and tools. In this technology-driven world, no one asks anymore why they use wellness apps or fitness trackers. Nevertheless, according to research conducted by ComPsych Corporation, the need for personal health coach appeared to be

more attractive and promising better long-term results than such apps.

Which of the following would most motivate you to achieve your wellness goals?

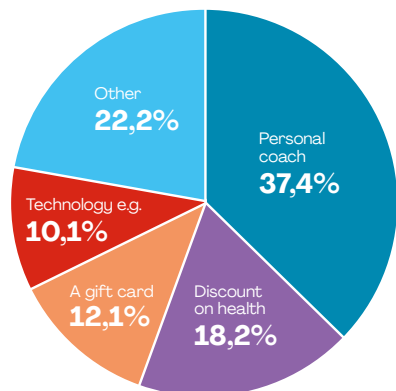


Figure 1. Motivating factors to achieve wellness goals

Source: Self-prepared on ComPsych *Tell it Now* poll

A health coach is a trained and typically accredited practitioner who works with individuals or groups to assist them in accomplishing their health goals. Health coaches employ a client-centered approach to help their clients identify and achieve their health objectives, which may include:

- tobacco cessation,
- sleep hygiene,
- bariatric care,
- weight management,
- family joy,
- improved nutrition,
- stress reduction,
- emotions management
- lifestyle, physical activity.

While our jobs have entered under our roofs changing our workstyle into the remote or hybrid one, finding the work-life balance has been jeopardized. Therefore to manage it more successfully health coaching programs are nowadays nearly a must for employees-caring organizations.

Benefits of health coaching services

Health coaching services can provide many benefits, including: **personalized support, improving health outcomes, increasing confidence about availability and accountability of personal goals reaching process.**

Individuals collaborate with health coaches to create a personalized plan for reaching their health objectives. They provide

encouragement, motivation, and direction, which can be especially beneficial for persons who have struggled to make positive changes on their own. All coaching methods can be combined with popular fitness trackers or other apps, providing consumers with access to online wellness resources on their mobile devices. Barriers to wellness success can often include medical concerns such as depression, alexithymia or other behavioral health issues like permanent stress or work-life challenges i.e. financial difficulties.

Why do we need a health coach? Just me isn't enough to take care of my personal health?

Do-it-yourself approach appears to be easy and independent. However, according to wellness experts when it comes to long lasting healthy behavior change, professional guidance pays off. Having a personal health coach keeps employees on track, which builds trust and becomes a part of organizations' as well as employees' more holistic approach to wellness that incorporates a wide range of aspects.

Companies may take advantage of many wellbeing services including health coaching from different providers nowadays. On employer's behalf they may organize a well-being webinar, health talk added daily to on-line platforms, when employees have an access to. Such companies are partners at every stage when implementing such services into a company's HR policy.

Downsides to health coaching

Are there any downsides to health coaching? From the organization point of view, the cost of implementing a coaching program. Especially for those businesses with limited budgets. Most employees reveal the doubt of **time for personal deep commitment in health coaching sessions**, health reminders in apps etc. Such a provided well-being program with health coaching sessions may arise a resistance in staff members. Some employees may be unwilling to participate in health coaching or may not find the sessions engaging or encouraging. It actually depends on your employees' overall motivators. The biggest downside from my point of view are **privacy concerns**. Employees may

be cautious to disclose personal health information to a coach, especially if their privacy is not appropriately protected. That is why most employees would prefer to work with a health coach hired outside of their employer.

Who wins?

Employee well-being is crucial for achieving workforce fulfillment, productivity, and inclusivity, among other things. Businesses must consequently establish a work culture in which people may grow and flourish rather than simply endure. Staff wellness-focused organizations are predicted to have higher staff retention rates as well as the possibility for long-term growth and development. As a result, it is not surprising that the availability of mental health resources will become an important checklist item for employees when deciding whether to choose or stay with an organization. Organizations need to take care of protecting personal data, especially in the case of health coaching sessions, where the data shared between coach and coachee is very fragile.

In the post-pandemic world, perhaps the most successful organizations and businesses will be those that maintain such initiatives and actively seek ways to ensure that their employees receive the best support for their mental health and wellbeing, while constantly working together to reduce the stigma associated with mental health issues. ▲



Ewelina Jasik

Holistic and Sound Coach, Communication specialist, People Lead and Support. Former journalist and woman who loves living in harmony. Author of numerous publications in e.g. *Zwierciadło.pl*, *Business Intelligence* and interviews on development, emotional and professional topics. Successfully builds her personal brand and skillfully presents it in Social Media. The ability to work on a challenge from the big picture perspective allows her to effectively capture the theme she is interested in. More about Ewelina on her website: www.ewelinajasik.pl and YouTube channel. If you like listening to the podcasts pop into Ewelina's #kolczowisko on Spotify. As DISC D3 consultant provides help to individuals and organizations in recruiting and team building processes.

Dlaczego software opóźnia mój projekt budowlany?

Mariusz Wiechec

Zazwyczaj, gdy myślimy o dużych projektach infrastrukturalnych, wyobrażamy sobie drogi, mosty, tunele, czy trakcje kolejowe. W tradycyjnym podejściu, modernizacja infrastruktury wiąże się z inżynierią budowlaną, i zdecydowana większość uwagi zespołu projektowego, związana jest z tym właśnie aspektem. Jednak w dzisiejszym cyfrowym świecie, charakterystyka projektów infrastrukturalnych zmienia się diametralnie. Cyfrowe technologie stały się integralnym elementem sprawnie funkcjonujących obiektów budowlanych. Co więcej, często są one tak samo ważne, jak stal, beton, czy asfalt. Mimo to, w branży budowlanej, powszechne zrozumienie tych technologii, ich potencjału, ale także ograniczeń pozostaje daleko w tyle.

Sondaż przeprowadzony w 2021 przed Global-Data¹ pokazał, że prawie połowa ankieterów pracujących w branży budowlanej uważa, że inwestowanie w nowe technologie jest nieopłacalne. Wyniki badania wskazały na brak funduszy, wykszolenia oraz zrozumienia nowych technologii jako źródła oporu i powściągliwości z jaką branża budowlana traktuje innowacje.

My, ludzie, mamy wrodzoną umiejętność szacowania ryzyka naszych przedsięwzięć „na oko”, lub „na wyczucie”. Jednak nie zawsze ta ocena musi być poprawna. Często, w swoich szacunkach, mamy tendencję do kierowania się w stronę tego, co znamy, i ignorujemy to, co jest nam obce. To uprzedzenie wynikające z nieznaności (*familiarity bias*) może doprowadzić do pominięcia istotnych czynników wpływających na poprawne ocenienie ryzyka.

Duże projekty infrastrukturalne są zazwyczaj zarządzane przez profesjonalistów związanych z budownictwem, którzy na betonie zjedli zęby. Jednak ta właśnie wiedza i doświadczenie (*familiarity*), mogą okazać się ograniczające. Bo jeśli do dyspozycji ma się tylko młotek, wszystko zaczyna wyglądać jak gwóźdź. Podobnie, jeśli nasza wiedza ogranicza się do betonu i stali, to nasz projekt infrastrukturalny skupi się tylko na tym. Tymczasem, jednym z często niedocenianych (przez nieznanost) elementów projektów budowlanych, jest budowa oprogramowania do sprawnego i bezpiecznego funkcjonowanie infrastruktury.

Zarządzanie projektem — na styku sprzecznych filozofii

Wykładnicze tempo rozwoju informatyki spowodowało potrzebę przemyślenia filozofii zarządzania projektami. Zwinne i bardziej odporne na zmiany podejście (Agile Project Management) jest wszechobecne w domenie tworzenia oprogramowania. Niestety, zwinne metody stoją w sprzeczności z tradycyjnym, sztywnym modelem zarządzania projektami budowlanymi, gdzie jakiegokolwiek zmiany są często postrzegane jako źródło wszelkich nieszczęść.

W przeciwieństwie do tradycyjnego, liniowego planowania zakresu obiektów budowlanych, proces tworzenia oprogramowania jest z natury cykliczny i nieliniowy. Wszystkie funkcjonalności przechodzą przez ten sam proces tworzenia, testowania, usuwania błędów, ponownego testowania. Proces ten powtarzany jest na po-

ziomach podsystemu i systemu, tak długo, jak to konieczne, by oprogramowanie było stabilne i funkcjonalne.

Na projektach infrastrukturalnych, integracja software'u w całość systemu, zazwyczaj, następuje pod koniec projektu. Natomiast, wczesne etapy projektu zdominowane są przez ciężkie roboty inżynieryjne, a rozwój oprogramowania odbywa się równolegle, niejako w tle. W rezultacie do uprzedzeń wynikających z nieznaności domeny software'u przez zarządzających projektem, dochodzi problem związany z błędem bliskości (*proximity bias*) tak często wpływającym na poprawną ocenę ryzyka. Bardzo trudno jest skupić się na rozwoju oprogramowania, którego będziemy potrzebować za dwa lata, jeśli dzisiaj, tu i teraz, mamy poślizg, bo podwykonawca przywiózł za krótkie belki stalowe. Naszą naturalną tendencją jest przeszacowanie wagi problemów, które stoją tuż za rogiem, i niedowartościowanie ryzyka czekającego w dalszej przyszłości. Niestety, ten błąd prowadzi do stopniowo pogłębiającej się rozbieżności priorytetów projektu, a co za tym idzie, opóźnień, wysokich kosztów, i potencjalnych roszczeń.

Crossrail — opóźniony (między innymi) przez oprogramowanie

Crossrail, londyński projekt budowy nowej nitki metra, był reklamowany jako największy projekt infrastrukturalny w Europie w 2008 roku. Początkowo, uwagę wszystkich zainteresowanych pochłaniały bardzo skomplikowane

prace związane z drążeniem tuneli w centrum Londynu. Pomimo wielu inżynierskich problemów i ryzyka związanego z pracami tunelowymi, Krajowe Biuro Audytu (National Audit Office – NAO) w 2014 roku wydało pozytywną opinię o postępie prac: „*Crossrail osiągnął większość lub wszystkie kamienie milowe wyznaczone na każde kolejne półrocze*”².

Pięć lat później, opinie NAO już nie były tak pozytywne. Pomimo pewnych komplikacji, roboty tunelowe okazały się nie być największym problemem na Crossrail. Niespodziewanie, projekt zaczął doświadczać znaczących opóźnień w 2015 roku, gdy tunele były już wydrążone.

Aby mitygować opóźnienia, zespół projektowy postanowił przeprowadzić równoległe części robót konstrukcyjnych i testy dynamiczne. Niestety, efektywne wykonanie testów okazało się problematyczne, gdyż „*oprogramowanie składow i sygnalizacji nie osiągnęły odpowiedniego poziomu kompletności*”³. Problemy z oprogramowaniem spowodowały, że „*niewiele testów zostało przeprowadzonych z sukcesem*”, i co więcej, ten nieskuteczny program testowania „*pochłonął wiele dodatkowego czasu i wysiłku pracowników*”, powodując coraz większe opóźnienia i wzrost kosztów prac konstrukcyjnych.

Problemy z oprogramowaniem nie były jedyną przyczyną opóźnień na Crossrail, ale z pewnością odegrały one znaczącą rolę. Mark Wild, dyrektor generalny Crossrail, w wywiadzie udzielonym w 2021 roku stwierdził: „*Crossrail to ogromny, bardzo skomplikowany, cyfrowy zasób (...) bardziej zbliżony do wielkich przedsięwzięć z branży IT, niż z sektora infrastrukturalnego*”⁴. Ta opinia nie była zbyt powszechna, ani popularna na wczesnych etapach projektu.

Positive Train Control – tworzenie software’u w tle

W 2008 roku, Kongres Stanów Zjednoczonych Ameryki, uchwalił ustawę⁵, wymagającą, aby wszystkie najważniejsze linie kolejowe (Class 1 Railroads) wprowadziły systemy Positive Train Control (PTC), których celem jest zapobieganie wypadkom i wykolejeniom poprzez automatyczną kontrolę prędkości i zachowania pociągów. Termin zakończenia projektów PTC początkowo wyznaczony był na rok 2015. W związku z licznymi opóźnieniami, Kongres dwukrotnie opóźnił ostateczną datę, do końca 2018 i później 2020 roku⁶.

W raporcie z 2018 roku, Rządowe Biuro Audytu (Government Accountability Office – GAO) wspomnieli o problemach z oprogramowaniem na projektach PTC, ale nie były one określane

jako kluczowe. W tamtym czasie, większość projektów dopiero rozpoczynała fazę testowania, i problemy związane z oprogramowaniem zaczęły pojawiać się na powierzchni.

Rok później, nowy raport GAO⁷, już zdecydowanie podkreślał powagę kłopotów z oprogramowaniem: „*31 na 37 spółek kolejowych wskazywało na poważny lub średni wpływ problemów z oprogramowaniem*”. Z postępującą fazą testowania, coraz więcej projektów odkrywało, że oprogramowanie do PTC nie było gotowe do przeprowadzania testów, a naprawianie błędów zajmowało dużo więcej czasu, niż wstępnie zakładano. Raport z 2019 stwierdza: „*Problemy z oprogramowaniem są dużo bardziej uciążliwe teraz, gdy termin zakończenia prac w 2020 się zbliża, i pozostaje mniej czasu by zminimalizować opóźnienia spowodowane przez nie*”.

Jak na Crossrailu, projekty PTC także ucierpiały przez *familiarity bias*, a brak efektywnego zarządzania procesem tworzenia oprogramowania spowodował opóźnienia. Zarówno na Crossrailu, jak i przy PTC, poważne problemy z oprogramowaniem zostały dostrzeżone na późnych etapach projektów, przy fazie testowania systemów i podsystemów (lub krótko przed). A na tak późnym stadium, drużyna projektowa ma ograniczone możliwości zminimalizowania opóźnień.

Budowa infrastruktury – myśl systemowo

Istnieją różne sposoby pozwalające na ograniczenia negatywnego wpływu problemów z oprogramowaniem na końcowy sukces projektu.

- **Spójne, interdyscyplinarne planowanie i harmonogramowanie.** Tworzenie oprogramowania musi być uwzględnione w ogólnym harmonogramie projektu. Harmonogram powinien również odzwierciedlać cykliczne, nieliniowe podejście do rozwoju oprogramowania, ze starannie zaplanowanym i uwzględniającym ryzyko czasem trwania zadań.
- **Wczesne raportowanie i staranne archiwizowanie.** W momencie integracji software’u z resztą infrastruktury, zazwyczaj jest zbyt późno, by mitygować opóźnienia. Dlatego dokładne raportowanie postępów w tworzeniu oprogramowania jest konieczne już na wczesnych etapach projektu. Dodatkowo, dokładna dokumentacja może mieć kluczowe znaczenia przy rozstrzygnięciu potencjalnych roszczeń.
- **Efektywne zarządzania ryzykiem.** Na wczesnych etapach projektu, software często nie zajmuje wysokiego miejsca na liście zainte-

resowań osób odpowiedzialnych całościowo za sukces projektu. Niestety, gdy problemy z oprogramowaniem wytykają na powierzchnię, zazwyczaj jest już za późno na mitygowanie ryzyka. Dlatego, drużyny projektowe powinny poważnie brać pod uwagę ryzyko związane z tworzeniem i integracją oprogramowania już na wczesnych etapach projektu.

W dzisiejszych czasach cyfrowe, zintegrowane funkcjonalności często są dużo istotniejsze dla użytkowników infrastruktury, niż sam obiekt budowlany. Aby sprostać związanym z tym ryzykiem i wymaganiami, zarządzanie projektem budowlanym musi przekształcić się z tradycyjnych metod stosowanych w budownictwie, na bardziej nowoczesne, wszechstronne metody skupione na dostarczaniu funkcjonujących systemów. Stal i beton już niekoniecznie są najważniejszym budulcem dobrze funkcjonującej infrastruktury. Przeciwnie, dzisiejsze infrastruktura zbudowana jest z wielu podsystemów, a software jest jednym z najistotniejszych z nich. ▲

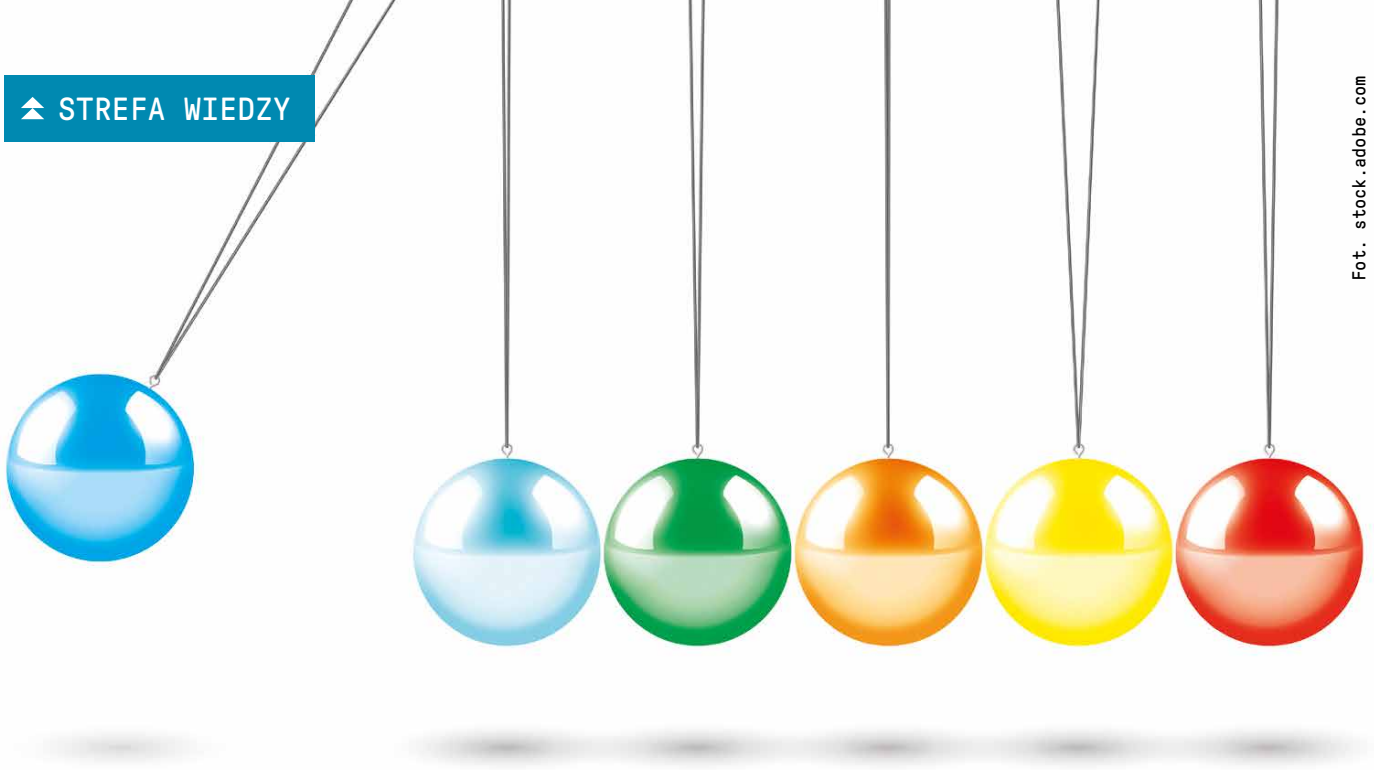
Niniejszy artykuł przedstawia wyłącznie poglądy, przemyślenia lub opinie autora, a nie jakiegokolwiek podmiotu HKA. W momencie publikacji dokładamy wszelkich starań, aby potwierdzić dokładność prezentowanych informacji, jednak treść nie ma na celu omówienia wszystkich aspektów omawianego tematu, nie powinna stanowić podstawy do podejmowania decyzji biznesowych i nie stanowi profesjonalnej porady jakiegokolwiek rodzaju. Niniejszy artykuł jest chroniony prawem autorskim © 2023 HKA Global, LLC.

1. <https://www.designbuild-network.com/comment/tech-adoption-in-construction/>
2. NAO 2014 – Crossrail – 24 stycznia 2014
3. NAO 2019 – Completing Crossrail – 3 maja 2019
4. *Are rail projects a nightmare to deliver? Lessons for successful delivery* – Video – 14 września 2021
5. The Rail Safety Improvement Act of 2008
6. GAO-19-135T – 3 października 2018
7. GAO-19-693T – 31 lipca 2019



Mariusz
Wiecheć

Director HKA. Magister inżynier budownictwa, absolwent Politechniki Krakowskiej. Specjalista do spraw zarządzania ryzykiem oraz rozwiązywania roszczeń na projektach budowlanych na całym świecie. W swojej karierze zajmował się wieloma aspektami kontroli projektu, od statystycznego szacowania ryzyka związanego z budżetem i czasem projektu, do analizy opóźnień i wzrostu kosztów. Jego doświadczenie zawodowe obejmuje projekty w Polsce, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii, Kanadzie, Meksyku, i RPA. Jest posiadaczem certyfikatu PMP oraz PSP (Planning & Scheduling Professional).



When Teal Organizations Are No Longer Enough – Cyan Stem Cell Teams

Sebastian Pióro

The roots of practical management theories and trends can be traced back to the natural process of forming managerial structures. However, for a long time, these theories and trends remained unnamed. With the development of science in the 19th century, not only was what had been practiced for millennia given names but also directions were sought in which management science would evolve. Thus, management transitioned from a pre-scientific period, mainly focusing on organizing enterprises in a military form (also known as “red management”), to scientific justification and the interdisciplinary nature of management sciences.

What do we know so far?

Throughout the 19th and 20th centuries, numerous representatives emerged who

described the existing state, outlining classical trends. True pioneers in this field, such as Henri Fayol and Max Weber, can be mentioned. Nor can we forget the first scientific methods for profit maximization introduced by Frederick Taylor, whose methods were later labeled as the “technological trend” or “Taylorism”. Progressing into the 1930s, Elton Mayo not only theorized but also conducted research in the Hawthorne plants, where he also focused on employee satisfaction, communication issues, and relationships between employees and managers. Subsequently, these trends delved more into interdisciplinarity. In the 1950s and 1960s, with the development of organizational psychology and sociology, the behavioral trend emerged, focusing on studying human behavior and motivation in the context of organizations. Authors such as Douglas McGregor (Theory X and Theory Y) and Abraham Maslow (Hierarchy of Needs) contributed to the de-

velopment of this theory. This period also brought about the integrative trend, which included systemic approaches, focusing on perceiving organizations as complex systems, as well as situational directions or the contingency trend, emphasizing that there is no one ideal management approach, and effectiveness depends on the context and external conditions.

Teal organizations as a cure-all?

Considering the mentioned context and external conditions, we cannot ignore that not every organization can afford a teal work organization. It's difficult to imagine a production-focused organization where employees decide on every aspect of production. This doesn't mean that such workplaces cannot adapt to the times; concepts like Kaizen and Lean have existed since the 1950s, allowing for bottom-up work

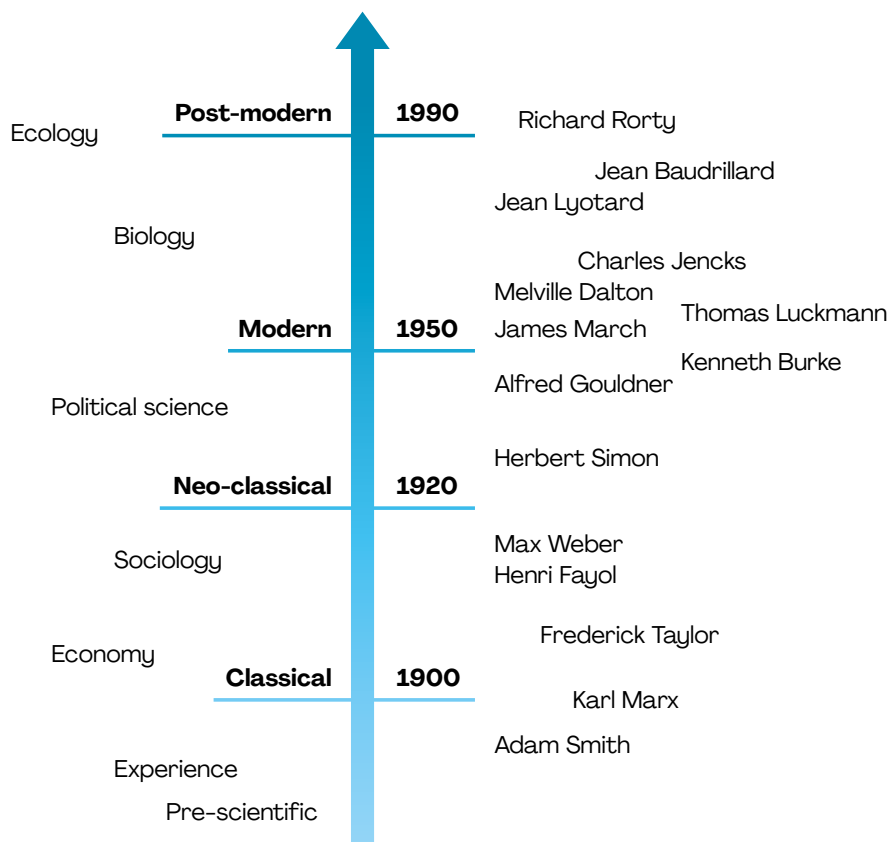


Fig. 1. Evolution of management theory
Source: author's own elaboration

improvement and encouraging lower-level employees to suggest ideas to enhance efficiency. Consequently, we can point out that teal practices are best suited for modern organizations engaged in project work. It also seems that teal should address the current needs of both employees and employers. It offers freedom of decision-making within teams, work organization, and the elimination of middle management, which often dampens enthusiasm through bureaucracy. However, if this is the case, why do we often hear about burnout, apathy, and the phenomenon of moving from one job to another, only to experience the same feelings shortly after?

Cyan, or stem cell teams

I believe that this phenomenon of moving from one job to another can be seen as a lack of success in modern methods and the subtle difference that distinguishes teal from cyan. Let's start with the color – why cyan and not a complete departure from blue, for example, into indigo? As we know, teal organizations are characterized by flexibility and bottom-up organization, exemplified by agile teams. Teal, similar

to stem cell teams, accomplishes tasks through team self-organization. However, teal organizations, unlike stem cell organizations, assume that each employee, upon entering a project, knows their role perfectly and is responsible for their well-defined zone. This is the main difference from teal. Given that there is no significant leap in the idea itself, we can't introduce a new color, only a shade.

Stem cell teams can only form in organizations with highly specialized employees, a non-essential requirement for teal. Therefore, organizations centered around projects would benefit most from this solution. In such cases, employees understand the organization's needs and aren't afraid to take on tasks. When a new project arises, employees are knowledgeable about it and can assign themselves to the project and outline their responsibilities during the initial project meeting. This isn't the case in teal, where employees decide on the project, but upon hiring, they already know their scope of duties, and any expansion or reduction of this scope is minimal. In cyan, the project manager can take on roles such as analyst, product owner, or even a developer if they possess the necessary skills

and want a break from their primary role. The same flexibility applies to all team members. This is an excellent response to the quick burnout experienced by younger workers today. Such solutions also encourage self-motivation among employees without relying on financial incentives. Additionally, employees lose motivation to switch organizations, each project offers new challenges and a chance to expand their experience. In this case, the organization becomes a network of stem cell teams – just as a cell within an organism can assume various roles during development, a member of such a team can take on any role within the team.

Will stem cell teams work?

This question always arises in all considerations. However, it's important to remember that stem cell teams are currently a purely theoretical concept. Nevertheless, when Fayol described teal teams, he didn't have any examples, and his concept was nothing more than that. Even in modern times, many companies that claim to embrace self-organization and teal principles don't fully implement them. Often, self-organization is limited or incorrectly identified as the flexibility to complete tasks within agile teams, which doesn't correspond to the above concepts. It's essential to trust employees' hand projects to the highly specialized hands of an expert and relinquish middle management for the success of both teal and cyan. If we consider small startups as the closest examples of cyan, their diversity and rapid progress demonstrate that it's possible to succeed in such apparent chaos, implying that stem cell teams can successfully carry out tasks. ▲



Sebastian Pióro

A long-standing project and delivery manager. Developing in project management not only as a practitioner but also as a theorist, constantly deepening his knowledge through both academic and non-academic learning. A propagator and creator of the idea of stem cell teams.



Przeobrażenie branży spożywczej: jak technologia napędza transformację

Łukasz Wala

Wyobraź sobie świat, gdzie twoje ulubione jedzenie trafia do ciebie od razu po zamówieniu, a skład jest dostosowany do twoich preferencji. Brzmi to jak science fiction, jednak niedługo może stać się rzeczywistością dzięki cyfrowej transformacji w sektorze spożywczym.

W świecie zdominowanym przez technologię nawet branże takie jak produkcja żywności przechodzą rewolucję. Od inteligentnych etykiet po analizy optymalizujące produkcję – technologia zmienia nie tylko to, jak konsumujemy żywność, ale także jak ją produkujemy.

Mity o cyfrowej transformacji

Transformacja cyfrowa to proces wykorzystywania technologii cyfrowych do modernizacji modeli biznesowych, procesów i operacji w celu poprawy efektywności, wydajności i doświadczenia klienta.

Łatwo jest wpaść w pułapkę myślenia, że skoro transformacja jest cyfrowa, to chodzi w niej o technologię. Technologia jest katalizatorem zmian, jednak największej transformacji doświadczają ludzie, używający tej technologii. W transformacji cyfrowej nie chodzi jednak o ewolucję sposobu działania,

a raczej całkowitą rewolucję. Jednocześnie należy mieć na względzie fakt absolutnej awersji ludzi biznesu do każdego typu rewolucji.

Transformacja cyfrowa to całościowa zmiana sposobu działania. Można ją porównać do transformacji transportu po wynalezieniu samochodu. Nie wystarczy, aby woźnicy, kowale, stajenni, zmienili przedmiot zainteresowania z koni na automobile. Komicznie wyglądałyby próby podkucia forda przez kowala, chłostania go batem przez woźnicę lub karmienia owsem przez stajennego. Transformacja musi zająć w sposobie myślenia o obowiązkach i o ile możliwe jest przekwalifikowanie aktorów tego komicznego przedstawienia na kierowców, wulkanizatorów i mechaników garażowych, to wymaga to skrupulatnego i planowego podejścia do zmiany.

Awangardowa branża?

Nie wszystkie branże szybko podejmują się transformacji cyfrowej, często z powodu posiadania analogowego produktu lub tradycyjnego modelu działania. Na pierwszy rzut oka przykładem może być branża spożywcza: chociaż samo jedzenie jest w większości analogowe, technologie zmieniają sposób jego produkcji i dystrybucji.

Jednak w obecnych czasach, nawet branża spożywcza musi dostosować się do technologii, nie tylko w zakresie procesów, ale także w zmieniającej się roli pracowników. Aby być na czasie, pracownicy muszą być gotowi wykorzystywać dostępną technologię i adaptować się do zmian.

Liderzy rynku stają przed dylematem. Z jednej strony korzystają z sukcesu, zoptymalizowanych operacji i ugruntowanej pozycji rynkowej. Ale jednocześnie odczuwają presję postępu technologicznego, innowacyjnych modeli biznesowych i rosnącej rzeszy mikrokonkurentów. Jak nie spocząć na laurach i skutecznie dopingować organizację do ciągłej zmiany, pomimo niewątpliwego sukcesu rynkowego? Przecież zwycięskiej strategii się nie zmienia...

Zmiana jako katalizator transformacji

Cyfrowa rewolucja nie tylko przekształca branże, ale także kształtuje nasze społeczeństwo. Poza optymalizacją procesów i oferowaniem lepszych produktów, wpływa na to, jak ludzie postrzegają i doświadczają codziennego życia. Dlaczego jest to tak ważne?

Nowoczesne technologie, takie jak smartfony czy internet mobilny, nie tylko

zmieniły nasze działania, ale także nasze oczekiwania. Czynności, które wcześniej wydawały się rutynowe, teraz są wykonywane szybciej i sprawniej dzięki technologii. Dla wielu osób czas i wygoda stały się nową walutą, której poszukują w codziennym życiu.

Na fali cyfrowej rewolucji

Mobilność i dostępność stały się kluczowymi słowami w świecie cyfrowej transformacji. Aplikacje turystyczne, takie jak Booking czy TripAdvisor, zmieniły sposób, w jaki podróżujemy, a aplikacje transportowe, takie jak Uber czy Lyft, uczyniły komunikację miejską bardziej spersonalizowaną i elastyczną. To zorientowanie na potrzeby konsumenta sprawia, że jego oczekiwania rosną. Użytkownicy chcą dostępu do produktów i usług na żądanie, w każdym miejscu i o każdej porze. A zmiana ta wkracza również do branży spożywczej, stanowiąc bodziec ewolucyjny w zachowaniach konsumenckich.

Niepewność i konieczność szybkiej reakcji

W świecie dynamicznych zmian i rosnącej złożoności, wielkie organizacje stoją przed dylematem. Z jednej strony chcą zachować swoje zdolności decyzyjne, które w przeszłości przyniosły im sukces. Z drugiej strony zdają sobie sprawę, że tradycyjne hierarchiczne podejście może spowolnić procesy i zdolność do adaptacji.

Rozwiązaniem tego problemu może być zmiana modelu zarządzania, który stawia na elastyczność i szybkie reagowanie na zmiany. Kluczową kwestią jest stworzenie kultury innowacji w organizacji, gdzie pracownicy są zachęceni do ciągłego uczenia się i eksperymentowania. Tylko w ten sposób firmy mogą być na bieżąco z dynamicznie zmieniającym się otoczeniem.

Nie ma uniwersalnego rozwiązania tego problemu, ale kluczem jest balansowanie między tym, co działało w przeszłości, a gotowością do innowacji. Faktem jest, że w dzisiejszym świecie biznesowym nie można się oprzeć na wczorajszych sukcesach. Trzeba być czujnym, elastycznym i gotowym do zmian, jeśli firma ma przetrwać i prosperować w wysoce zmiennym otoczeniu.

Sztuka podejmowania decyzji

W tak zdefiniowanym otoczeniu podejmowanie decyzji staje się sztuką. Skuteczne decyzje wymagają nie tylko szybkości, ale również zaangażowania i współpracy zespołów. Wszak otwartej kultury organizacyjnej nie można osiągnąć bez swobodnego przepływu myśli i wiedzy. Facylitacja, jako metoda wspierania pracy grupowej, jawi się jako idealne rozwiązanie. Umożliwia stworzenie środowiska, w którym uczestnicy czują się swobodnie, aby dzielić się swoimi opiniami, analizować sytuację i podejmować decyzje.

Rola facylitatora jest kluczowa. Jest przewodnikiem grupy, ułatwia komunikację, zachęca do dyskusji i zapewnia, że spotkanie przebiega w ustrukturyzowany i skoncentrowany sposób. Pomaga zespołowi przejść przez etapy procesu decyzyjnego, od zdefiniowania problemu po generowanie i ocenę różnych rozwiązań.

Jednak facylitacja przynosi korzyści dalece przewyższające same decyzje. Wzmocnione zaangażowanie i uczestnictwo członków zespołu przekładają się na większe zaufanie i lepszą atmosferę pracy. Gdy pracownicy czują, że ich głosy są ważne i są częścią procesu, zwiększa się ich motywacja do działania i zaangażowanie w realizację wybranych rozwiązań.

Konkluzja

Aby sprostać tym wyzwaniom, przedsiębiorstwa muszą zainwestować nie tylko w technologię, ale również w ludzi i kulturę organizacyjną. Podejmowanie decyzji musi stać się szybsze, bardziej świadome i oparte na danych, ale również uwzględniające intuicję i ludzką perspektywę. Facylitacja, jako narzędzie wspierające procesy grupowe, jest jednym z kluczowych elementów umożliwiających organizacjom szybsze i bardziej skuteczne reagowanie na zmiany.

W świecie zdominowanym przez technologię cyfrową, prawdziwym wyzwaniem dla branży spożywczej jest nie tylko przyjęcie nowych technologii, ale także budowanie kultury adaptacji, innowacji i ciągłego uczenia się. Tylko wtedy firmy będą w stanie nie tylko przetrwać, ale i prosperować w nieprzewidywalnym środowisku rynkowym.

Na wynos

- 1. Technologia jako katalizator:** Technologia napędza transformację, ale kluczem jest zmiana w sposobie myślenia. W transformacji chodzi o człowieka, który musi przestać robić to, co robił dotychczas i zacząć robić zupełnie nowe rzeczy.
- 2. Wartość dla klienta:** Konsumenci oczekują wygody, szybkości i spersonalizowanych produktów. Firmy muszą ciągle dostosowywać swoją ofertę, aby sprostać ewoluującemu oczekiwaniom.
- 3. Elastyczność i adaptacja:** Każda branża musi być elastyczna i otwarta na innowacje, aby sprostać zmieniającym się warunkom rynkowym. Nie ma tutaj taryfy ulgowej dla tradycyjnie niecyfrowych branż.
- 4. Rola ludzi w transformacji:** Ludzie są sercem każdej organizacji, a ich zaangażowanie i przystosowanie do nowych technologii jest niezbędne. Napięcia związane z niepewnością muszą być zaopiekowane aby wykluczyć zamykanie się pracowników w ich bezpiecznej przestrzeni, opóźniając nieuniknioną transformację.
- 5. Ostrożność przed samozadowoleniem:** Liderzy rynku muszą być świadomi, że ich obecna pozycja nie jest gwarancją przyszłego sukcesu. Powinni maksymalnie dążyć do ciągłego wspierania innowacji, otwartej współpracy między pracownikami oraz budować atmosferę ciągłej zmiany.
- 6. Szybkie i skuteczne decyzje:** Firmy muszą być w stanie reagować na zmieniające się warunki i wykorzystywać nowe możliwości. Aby to osiągnąć należy delegować decyzyjność i wspierać zespoły narzędziami pomagającymi podejmować decyzje. 📌



Łukasz Wala

Łukasz zajmuje stanowisko Head of Disruption w Grupie Maspex i może pochwalić się niemal 15-letnim stażem w branży spożywczej. Jego umiejętności adopcji nowych trendów technologicznych oraz doświadczenie w zarządzaniu innowacyjnymi projektami czynią go ekspertem w transformacji cyfrowej. Jest zwolennikiem stosowania metod facylitacyjnych w pracy z różnorodnymi zespołami - wierzy, że nadzwyczajne rezultaty firmy mogą osiągać poprzez współpracę i synergię, a nie indywidualne umiejętności.



Sukces dzięki miernikom: moc platformy Kanbanize

Jerzy Stawicki, Dariusz Ciechan



Fot. stock.adobe.com

Zarządzanie celami, portfelem czy projektami wymaga ciągłego skupiania się na rzeczach najistotniejszych do osiągnięcia sukcesu organizacji. Aby go osiągnąć, konieczne jest szybkie i efektywne podejmowanie decyzji wspieranych przez aktualne dane i odpowiednie mierniki.

Kluczowym jest zbieranie, analizowanie i interpretacja danych tak, aby odpowiedzieć na następujące, nurtujące zarządzających, pytania:

- Czy mierzymy w dobrą stronę?
- Czy realizujemy to, co przyniesie nam najlepsze korzyści?
- Czy wiemy, gdzie są problemy, „wąskie gardła”, a nasze ulepszenia przyniosą oczekiwane rezultaty?

Pomocą służy tu platforma informatyczna, taka jak Kanbanize, automatycznie zbierająca i agregująca rozmaite dane operacyjne i wizualizująca je w konfigurowalnych panelach zarządczych. Dzięki temu zarówno top management, jak i kierownictwo średniego szczebla wraz z pracownikami ma możliwość korzystania z tych najbardziej wiarygodnych danych przy realizacji aktualnych zamierzeń biznesowych.

Czy będąc menedżerem odpowiedzialnym za wdrażanie strategii i realizację celów strategicznych nie chcielibyście wiedzieć, które z inicjatyw są na dobrej ścieżce, a które są w danej chwili zagrożone? Platforma Kanbanize daje takie możliwości dzięki wbudowanym analitykom, na tyle elastycznym, aby informacje były dostosowane tylko do konkretnego poziomu, czy też konkretnej osoby. Zapewnia to poprzez różnego rodzaju konfigurowalne widżety.

Dla osób zarządzających strategią i jej wdrażaniem widoczność zaawansowania i statusu celów oraz kluczowych rezultatów dostarcza niezbędną wiedzę do podejmowania optymalnych decyzji strategicznych. To zagadnienie przedstawiliśmy szczegółowo w nr 41 Strefy PMI w artykule *Flow Management @ Scale z Kanbanize 10*.

Mierniki portfela projektów

Dla menedżerów odpowiedzialnych za poziom taktyczny i operacyjny przydatnymi metrykami są te, które wspierają wybór odpowiednich projektów do realizacji wyznaczonej strategii oraz jak najpłynniejsze ich wykonanie. Służyć temu mogą metryki pokazujące liczbę projektów i pakietów prac ukończonych oraz tych w trakcie realizacji. Pomaga to na bieżąco reagować na pojawiające się zagrożenia i szanse.

Przykładem wizualizacji metryk na poziomie portfela jest Ekran 1. Dashboard przedstawia liczbę rozpoczętych i ukończonych projektów oraz funkcjonalności. W tym przypadku ukończonych zostało 3 z 11 projektów oraz 26 z 50 funkcjonalności, z czego 14 z nich w ukończonych projektach. Wypracowana wartość portfela wynosi 160 tys. przy wartości prac w toku równej 559 tys. Im większa jest ta różnica, tym większą mamy wartość niezrealizowanych projektów, co w konsekwencji wpływa na wartość osiągniętych korzyści.

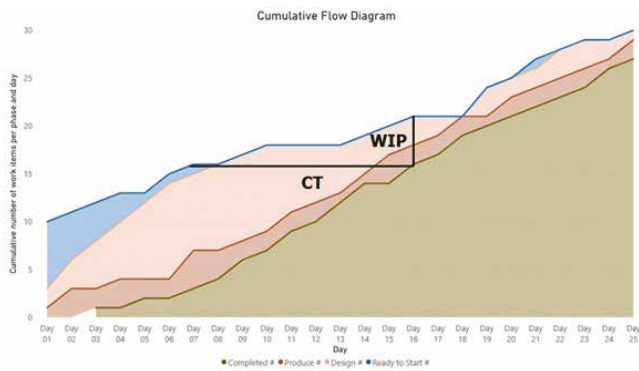


Ekran 1. Status i wartość projektów ukończonych oraz w trakcie realizacji

Mierniki projektów

Na poziomie realizacji projektów zależy nam na zbudowaniu kultury i środowiska pracy z dużą przewidywalnością (płynnym przepływem prac), ciągłym doskonaleniem i współpracą. Tylko w taki sposób możemy efektywnie zarządzać projektami w dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu. Budując nasze procesy pracy z zaznaczonymi punktami przekazywania zadań, możemy, przy pomocy platformy do zarządzania pracą (Kanbanize), w prosty i ciągły sposób monitorować nasze postępy oraz wyciągać wnioski na przyszłość. Podstawowym wykresem wykorzystywanym w Kanbanize jest diagram skumulowanego przepływu (ang. CFD), który w przejrzysty sposób pokazuje nam dwa najważniejsze wymiary:

- Jaki jest czas wykonania pracy (ang. *Cycle Time*)?
- Jaki jest poziom pracy w toku (ang. *Work In Progress*)?

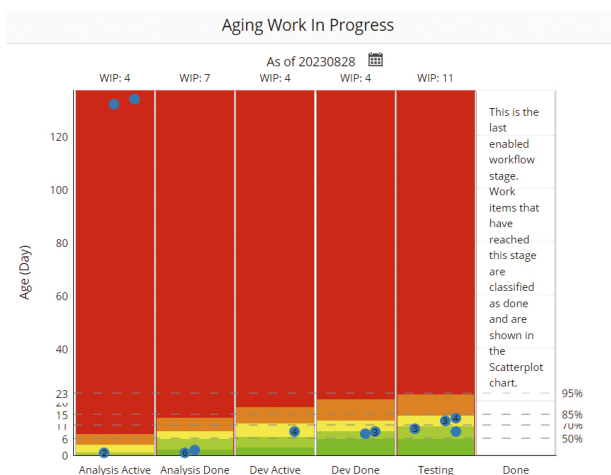


Ekran 2. Diagram skumulowanego przepływu (CFD)

Diagram CFD na bieżąco i czytelnie pokazuje, jak działa nasz proces wytwórczy i czy występują niepożądane zjawiska. W Kanbanize możemy tworzyć takie wykresy w dashboardach, również z podziałem na różne typy prac. Dzięki temu możemy analizować trendy czasu wykonania i poziomy prac w toku dla całego procesu lub jego poszczególnych faz. Im szersze staje się CT, tym coraz dłużej trwa realizacja naszej pracy. Im wyższy jest poziom WIP, tym więcej pracy zostało rozpoczętej.

Wskaźnik wyprzedający – Aging WIP

Niezwykle przydatną metryką, która pomaga wcześniej dostrzec potencjalne problemy jest wskaźnik Aging WIP (starzenie się prac w toku). W Kanbanize możemy bezpośrednio prześledzić, z jakim prawdopodobieństwem zadania/pakiety prac zostaną ukończone w oczekiwanym terminie. Dodatkowo mamy informację dotyczącą nie tylko całego procesu pracy, ale również poszczególnych jego faz. Dlatego też już od samego początku widzimy jakie są szanse na ukończenie pracy zgodnie z tymi przewidywaniami. Z punktu widzenia zarządczego mamy czytelną informację, które elementy pracy wymagają szczególnej uwagi. Wykres pokazuje wszystkie zadania wraz z zaznaczeniem ich czasu realizacji od momentu ich rozpoczęcia. Na Ekranie 3 przedstawione są 2 zadania w pierwszej kolumnie, które „czekają” ponad 120 dni na ukończenie.



Ekran 3. Diagram starzenia prac w toku

Samodoskonalący system pracy

Efektywny i jednocześnie zwinny system pracy wymaga ciągłej adaptacji do zmieniających się warunków, zarówno wewnętrznych jak i ze-

wewnętrznych. Powinien on sygnalizować, gdzie aktualnie mamy problemy i czy zastosowane usprawnienia działają, tak jakbyśmy tego oczekiwali.

Kanbanize umożliwia doskonalenie systemu poprzez sygnalizację blokerów, czyli różnego typu problemów, pojawiających się podczas naszej codziennej pracy. W łatwy i szybki sposób możemy stworzyć klasyfikację najczęściej występujących problemów. Podczas ich sygnalizacji Kanbanize automatycznie zlicza liczbę ich wystąpień (*block count*) oraz czasu trwania (*block time*). Dzięki temu widzimy, które problemy pojawiają się najczęściej i rozwiązanie których trwa najdłużej. Dlatego też możemy usprawniać elementy naszego systemu pracy mające największy negatywny wpływ na nią. Na Ekranie 4 widzimy, że najczęściej występującym blokerem wstrzymującym naszą pracę nad bieżącym zadaniem, jest inspekcja kodu, zaś najdłużej trwającym jest praca nad zadaniem z wyższym priorytetem.

Blockers Data Based on the Total		
Blockers	Block time	Block count
Working on Card...Higher Priority	13.04	13
Doing Code Review	4.21	21
Working on Customer Issue	3.14	8
Working on Expedite	2.61	4
Generic Blocker	2.6	5
Waiting on DevOps	1.29	2

Ekran 4. Diagram liczby wystąpień i czasu trwania blokerów

W efektywnie funkcjonującej firmie menedżerowie, liderzy zespołów, jak i sami pracownicy są odpowiedzialni za system pracy. Narzędzia, z których korzystają powinny ułatwiać podejmowanie racjonalnych decyzji, umożliwiać doskonalenie systemu pracy oraz zapewnić jego przewidywalność.

Innowacyjna platforma Kanbanize doskonale spełnia wszystkie te kryteria!

Inne aspekty efektywnego i skutecznego zarządzania z wykorzystaniem podejścia Flow Management oraz platformy Kanbanize znajdziecie w numerach 39-41 Strefy PMI.

Chcesz zbudować pilota swojego rozwiązania? Skontaktuj się z nami! 🚀

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*.



Magiczna przygoda w krainie kodu i algorytmów – jak przekroczyć wrota do branży IT?

Renata Puszkiewicz

IT jawi się jako nieosiągalne królestwo, które kuszą możliwościami kariery oraz stabilnością finansową. Czy kluczem do tych tajemniczych wrót jest tylko techniczna specjalizacja? Czy przebranzowienie z całkowicie innego obszaru jest osiągalne? Z perspektywy osoby, która jako całkowicie nietechniczna, dostała pracę w IT i postanowiła rozwijać swoją karierę w tej niezwykłej branży – odpowiadam, że jak najbardziej!

Wśród moich znajomych „po fachu” wiele osób zajmowało się wcześniej czymś całkowicie innym. Co zatem może przybliżyć do otrzymania wymarzonej pracy w IT?

(Po)znaj swoje supermoce

Samoświadomość bardzo pomaga, nie tylko w życiu zawodowym. Jeśli podejmujesz decyzję o przebranzowieniu, polecam zebrać kompetencje oczekiwane na danym stanowisku (na przykład przeglądając otwarte rekrutacje) oraz „zmapować” (słowo używane często w IT) je ze swoimi talentami. Pozwoli Ci to odkryć role odpowiadające Twoim predyspozycjom oraz ustalić potencjał, które

umiejętności możesz jeszcze rozwijać. Poniższa tabelka zestawia kompetencje, które są ważne na wybranych stanowiskach, a jednocześnie mogą być rozwijane w rolach spoza IT lub na własną rękę. Na stanowiskach tych również pracują osoby świeżo przebranzowione.

Warto wiedzieć, że każda z tych ról może być furtką do innych. Można rozpocząć jako IT Support Specialist (zwłaszcza znając języki obce) i potem brać udział w wewnętrznych rekrutacjach na inne stanowiska. Czasem dla pracodawcy znajomość konkretnych języków (tak było w moim przypadku) lub wiedza biznesowa może liczyć się bardziej niż znajomość aspektów technicznych. Przykładowo, osoba, która dobrze zna wybrane zagadnienia z obszaru księgowości, może być interesującym kandydatem do roli analityka biznesowego w zespole tworzącym oprogramowanie do obsługi księgowości. Zaprzyżnioniej Scrum Masterce w przebranzowieniu bardzo pomogło doświadczenie w HR – praca z ludźmi, zdolność zachowania dyskrecji, bezstronność i umiejętność radzenia sobie z emocjami innych.

Czasem nie potrafimy zidentyfikować swoich talentów, albo mylnie (!) wydaje nam się, że w niczym nie jesteśmy dobrzy.

Osobom w takiej sytuacji polecam zaopiekować się sobą i przyjrzeć się, dlaczego tak czują. W odkryciu talentów pomogą testy Gallupa (każdy ma jakiś talent, a nawet kilka!) i testy osobowości. Jeśli w obecnym miejscu pracy nie masz oceny 360°, dobrą praktyką może być prośba współpracowników o feedback odnośnie współpracy z Tobą – możesz się zaskoczyć, jak wiele pozytywnych będą oni mieli do powiedzenia na Twój temat.

Okaż zaangażowanie

Na potencjalnym pracodawcy wrażenie robi zaangażowanie wykraczające poza ramy obecnego stanowiska. To zaangażowanie może przybrać wiele form:

- **Budowanie wiedzy** – obecnie mamy dostęp do ogromnych zasobów całkowicie bezpłatnie. Warto zajrzeć na różne fanpage na mediach społecznościowych i zapisać się na bezpłatne webinary. Źródła, które subiektywnie mogę polecić to: webinary Oddziałów PMI PC, AnalizaIT.pl, Wolski.pro, NataliaCholewa.pl, bialko.eu, AnalizaWymagan.pl.
- **Wprowadzenie praktyk agile'owych w obecnym zespole** – przykładowo

Rola	Kompetencje	Dalsze możliwości rozwoju
Analityk Biznesowy	Analityczne myślenie, umiejętność tłumaczenia skomplikowanych zagadnień, zestawianie informacji np. po spotkaniu, znajomość konkretnej domeny biznesowej, problem-solving, dbałość o szczegóły	Analityk Systemowy, Product Owner, Product Manager
IT Support Specialist	Języki obce, umiejętności organizacyjne, wiedza z zakresu ITIL	Analityk Biznesowy, Product Owner
PMO Specialist	Excel, tworzenie raportów i prezentacji, teoria z zakresu zarządzania projektami	Analityk Biznesowy, Project Manager
Scrum Master	Prowadzenie i układanie szkoleń, wiedza z zakresu różnych metodyk zwinnych, facylitacja spotkań, praca z procesami (np. w HR), budowanie relacji	Agile Coach

Tabela 1. Wybrane role, kompetencje i możliwości rozwoju w IT
Źródło: opracowanie własne

zapisywanie zadań na tablicy Kanban lub zorganizowanie retrospekcji.

- **Wolontariat** – na przykład w PMI PC lub Strefie PMI (chętnie na ten temat porozmawiamy) czy też przy organizacji różnych eventów agile’owych. Warto rozważyć tę formę zaangażowania, jeśli dysponujemy czasem i motywacją. Nie dość, że wolontariat daje wiele satysfakcji i pozwala poznać ludzi z branży, to na pewno wyróżni nas wśród innych kandydatów.
- **Portfolio** – nie tylko modelki i graficy prowadzą portfolio. Narzędzia powszechnie wykorzystywane w IT takie jak Jira, Confluence czy Miro mogą być używane całkowicie bezpłatnie. Portfolio aspirującego analityka może być na przykład tablica na Miro z mapą wybranego procesu i przykładowymi historiami użytkownika lub Epic stworzony z Jirze oraz podlinkowana dokumentacja w Confluence.
- **Atrakcyjne CV** – powinno być dopasowane pod konkretną rekrutację. W Twoim profilu zawodowym na samym początku CV warto umieszczać informacje, jak Twoje kompetencje i doświadczenie odpowiadają na oczekiwania pracodawcy wypisane w ogłoszeniu. Profil to również idealne miejsce do podlinkowania portfolio.
- **Studia podyplomowe** – oczywiście wiązać się z dużym wydatkiem i poświęconym czasem, aczkolwiek moim zdaniem warte rozważenia, zwłaszcza w takiej dziedzinie jak zarządzanie projektami. Poszerzają one horyzonty oraz umożliwiają poznanie nowych osób.

Utkaj swoją sieć

Jeśli chcesz się przebranżowić, być może mało jeszcze znasz osób z IT. Pomóc w tym mogą różnego rodzaju tematyczne grupy na mediach społecznościowych, meetupy (aby znaleźć wydarzenia w Twoim mieście, zajrzyj na [Meetup.com](https://www.meetup.com)) oraz spotkania oddziałów PMI PC. Na takich eventach poznasz osoby podobne do Ciebie, jak również doświadczonych specjalistów, którzy mogą być dla Ciebie inspiracją. Warto również rozważyć uczestnictwo w programie monitoringowym, w którym otrzymasz bardziej dedykowane wsparcie (np. [Program Mentorujący PMI PC](#) lub [DareIT](#)). Być może ktoś z Twojej sieci będzie mógł Cię polecić w rekrutacji w swojej organizacji, a dział HR chętnie spotyka się z osobami z rekomendacji.

Ten wielki moment

Prędzej czy później dostaniesz zaproszenie na wymarzoną rozmowę rekrutacyjną, ale jak się do niej przygotować? Polecam w ramach introspekcji zastanowić się nad swoimi osiągnięciami oraz wartościami.

Przywołaj i zapisz sytuacje, w których trzeba było szybko działać albo opracować nietypowe rozwiązanie. Idealnie, jeśli stanowisko, na które aplikujesz, również wymaga tych umiejętności. Przykładowo – według mojej zaprzyjaźnionej przebranżowionej Scrum Masterki, w tej roli ważna jest otwartość na zmiany i zdanie innych oraz odwaga do wyrażania rzeczy niewygodnych. Stosując takie podejście w roli poza IT udowodnimy, że na co dzień nieobce nam są wartości

scrumowe. Oczywiście chodzi o szczerą historię – specjalista od rekrutacji z pewnością rozpozna bajkopisarstwo.

Pracodawca może pytać o motywację do podjęcia nowej roli. Pamiętajmy, że IT to nie tylko dobre stawki, ale również możliwość rozwoju. Ciekawość i chęć nauki nowych rzeczy jest niezbędna, aby dobrze wykonywać tę pracę.

Rekruter doceni również zaangażowanie oraz umiejętność pracy zespołowej. To ostatnie jest niezwykle ważne w każdej roli w IT. Memy z cyklu „nie po to poszedłem do IT, żeby pracować z ludźmi” całkowicie nie mają zastosowania w rzeczywistości.

Na mojej rozmowie z obecnym pracodawcą na stanowisko analityka biznesowego pytano mnie o wiedzę z zakresu między innymi Scruma i szeroko pojętego agile’a. Czysto teoretyczna znajomość już była odebrana jako oznaka zaangażowania. Pracodawcą zainteresował również mój wolontariat w Strefie PMI.

A co, jeśli tym razem... się nie uda?

Przede wszystkim – nie poddawaj się. Miarą sukcesu naszej drogi nie jest to, ile razy nam się nie powiedzie, ale jak szybko się z tego podniesiemy, wyciągniemy wnioski i pójdziemy dalej. Pomyśl o tym, że *hiring manager* też powinien mieć w sobie otwartość na zatrudnienie osoby spoza branży. Być może nie zawsze jest to w zgodzie ze zwyczajami w firmie lub nie ma przestrzeni, aby kogoś wdrażać. Jeśli przyszedł negatywny feedback – popatrz na to jak na randkę, na której co prawda nie zaiskrzyło, ale w żadnym wypadku nie oznacza to, że z jedną ze stron jest coś nie tak. Powodzenia! 🚀



Renata Puszkiewicz

Zawodowo analityczka biznesowa w IT. Nieustannie poszerza swoją wiedzę z zakresu zarządzania projektami oraz szuka nowych inspiracji. Uwielbia pracę zespołową i pozytywną energię, jaka się przy niej wyzwała. W wolnych chwilach ćwiczy fitness na stepie oraz przemierza kolejne kilometry na rowerze. Nie wyobraża sobie życia bez podróży i poznawania świata.



Fot. stock.adobe.com

altkom akademia

Wartość dla organizacji z wdrożenia RCP w portfolio projektów – przypadek Jana

Adam Chmielewski

Historię rozpoczniemy od ZAŁOŻENIA w rozumieniu projektowym. Przyjmujemy więc, że coś jest takie, a nie inne i nie będziemy tego dowodzić. Tak więc przyjmujemy, że WARTOŚĆ to coś, czego organizacja nie posiadała, a obecnie posiada, może to wykorzystywać wielokrotnie oraz każde wykorzystanie przynosi jej KORZYŚCI. Chodzi tu o korzyści możliwe do osiągnięcia zarówno w wymiarze finansowym jak i operacyjnym czy też strategicznym, a nawet tym związanym z ryzykiem. Wartością w naszym przypadku jest wdrożenie RCP.

Przez RCP rozumiemy organizacyjne oraz technologiczne rozwiązanie umożliwiające rejestrację czasu pracy.

Tak więc Jan – kierownik obszaru portfolio w swojej organizacji – pewnego mglistego poniedziałkowego poranka otrzymał podczas cotygodniowej odprawy operacyjnej z dyrektorem zarządzającym równie mgliste zalecenie, z którego wynikała potrzeba (mniej niż bardziej uzasad-

niona) „szybkiego i efektywnego wdrożenia RCP we wszystkich realizowanych przez organizację projektach”. Jak przypuszczał zalecenie to wynikało z niepewności, jaką wywołał brak osiągnięcia założonego poziomu sprzedaży w ostatnim półroczu oraz równoległe przechodzenie organizacji na pracę hybrydową oraz zdalną. Przechodzenie to odbywało się szybciej niż wcześniej zakładano oraz symultanicznie we wszystkich oddziałach rozsianych po całym kontynencie.

Jak doświadczenie, a wręcz instynktowne już nawyki, nakazywały – Jan podszedł do tego zalecenia **projektowo**. Ponieważ ostateczne rozwiązanie mający to daleko na horyzoncie, postanowił zastosować podejście **iteracyjne** i pracować, tak zwaną w organizacji, metodą kolejnych przybliżeń.

Pierwszym, jak się okazało jakże cennym i celnym posunięciem Jana, było **powołanie zespołu** składającego się przekrojowo z **przedstawicieli wszystkich poziomów zarządzania** portfolio projektów łącznie

z przedstawicielami zespołów wykonawczych (najniższy poziom organizacyjny). Umożliwiło to, dzięki powiązaniu z cykliczną pracą warsztatową, stworzenie spójnego **podejścia**, a dodatkowo pozwoliło na pozyskanie **ambasadorów** nadchodzącej **zmiany**.

Zespół nie był idealnie zaprojektowany, więc nie obyło się bez niedopatrzeń w jego składzie. Dopiero z czasem i piętzącymi się zagadnieniami/niewiadomymi do zespołu dołączyli **przedstawiciele obszarów operacyjnych** w szczególności **HR, kontrolingu, prawnego** oraz **komunikacji**. Nadali oni szlif wypracowanym rozwiązaniom zarówno w odniesieniu do regulaminu organizacyjnego jak i obowiązujących przepisów prawa czy też w odniesieniu do analizy kosztów i korzyści, która była powszechnie stosowana w organizacji. Okazało się także, że docelowo po przejściu w stadium operacyjne RCP jest współwłasnością obszaru HR dla potrzeb onboardingu, rozliczeń oraz cennym źródłem analiz dla kontrolingu np. przy wycenieniach Capex, Opex oraz

szacowaniu kosztów w ramach uzasadnienia biznesowego znanego w organizacji Jana pod nazwą PnL.

Wracając do toku wydarzeń. Pracę rozpoczęto od wypracowywania **podjęcia** (zasad) **do RCP** oraz wskazania kluczowych **zmian** organizacyjnych. Zostały one powiązane z wynikającym z nich **korzyściami**. Zaprojektowano je celowo, aby ułatwić angażowanie kluczowych interesariuszy we wprowadzanie zmiany. Zapewniono dzięki temu częściową odpowiedź na pytanie o sens zmiany, tj. odpowiedź na pytania: **dlaczego oraz po co?**

Nie powstrzymało to jednak rozprzestrzeniania się plotki o wdrażaniu powszechnej kontroli i inwigilacji oraz planowanych zwolnieniach. Pozwoliło to jednak ją ostabić, a przynajmniej postawić w niejednoznacznym świetle. Tu nieocenione wsparcie zapewnił obszar komunikacji, wyprzedzając nadinterpretację wprowadzanych zasad klarownymi, często **zwizualizowanymi w postaci infografik, logicznymi komunikatami**.

Praca nad zasadami rozpoczęła się dynamicznie, szybko jednak rozważania zeszyły na temat najbardziej namacalny – **narzędzi wspierających RCP**. Poszukiwano odpowiedzi na pytanie – gdzie i jak rejestrować czas pracy?

To zagadnienie rozwiązano relatywnie szybko i prosto – skorzystano z tego czym organizacja dysponowała – w tym przypadku był to Jira, a raczej zestaw narzędzi Atlassian potocznie zwanych w organizacji Jira. Pozwoliła ona **jednym kliknięciem** na dokonanie wpisu RCP, także na urządzeniach mobilnych. Tak szybkie znalezienie rozwiązania wzbudziło w zespole entuzjazm – pierwszy sukces w uzgodnieniach oraz konsensus w sprawie RCP został osiągnięty.

Początkowo euforia wynikająca ze zidentyfikowania narzędzia i pierwszego „quick win” została jednak szybko ostudzona pojawiającymi się kolejnymi pytaniami/zażądzeniami, które Jan skrzętnie odnotowywał w rejestrze zagadnień. A oto niektóre z nich:

- Kto powinien rejestrować czas pracy?
- Na jakie obiekty rejestrować czas pracy?
- Czy można zmieniać zarejestrowany czas pracy?
- Kto może zmieniać zarejestrowany czas pracy?
- Kto może przeglądać zarejestrowany czas pracy?

- Czy można zarejestrować czas pracy za kogoś?
- A nawet czy rejestrować czas pracy poświęcany na rejestrowanie czasu pracy?

Niestety, dodatkowe stopnie do piętrzących się schodów doszły z obszarów kontrolingu oraz HR, a chodziło między innymi o odpowiedzi na pytania:

- Jak będą terminy związane z RCP?
- Jak podchodzimy do kwestii nadgodzin?
- Jakie są koszty rejestracji czasu pracy?
- Jakie są korzyści z rejestracji czasu pracy?
- Ile czasu zajmie nam wdrożenie oraz jakie będą jego koszty?

Długo by opisywać wielotygodniową, wyboistą drogę do odpowiedzi na te pytania – treści wystarczyłoby na całkiem sporą książkę. Dość powiedzieć, że zespół Jana pracował w rytmie tygodniowym, aż wypracował ostatecznie rozwiązania, które postanowiono uruchomić pilotażowo, aby zweryfikować PoC oraz obszary doskonalenia. Pilotaże trwały 3 miesiące.

Zanim jednak przejdziemy do pilotaży oraz ich zakresu rzecz równie istotna. Z upływem czasu mglista potrzeba RCP wyostrzyła się, a z mgły wyłonił się **cel wdrożenia: optymalizacja samoorganizacji zespołów oraz planowania i monitorowania prac projektowych w ramach portfolio**.

Pilotaże miały na celu weryfikację zasad pod kątem poprawności oraz efektywności i naniesienia na nie poprawek. Wyznaczono do nich trzy projekty z czego dwa stanowiły część programu.

Przyjęto następujące (tutaj celowo uproszczone) zasady:

- Raportują wszyscy, całe zespoły projektowe, bez wyjątków. Miało to pozwolić na uchwycenie całkowitej pracochłonności, a co za tym idzie istotnego czynnika kosztowego w portfolio.
- Rejestrujemy pracę na wymagania, produkty, karty projektów, ryzyka, zagadnienia oraz zgłoszenia organizacyjne. Dzięki temu zaadresowano potrzeby różnych ról: od inżynierów, testerów, przez analityków i architektów na kadrze kierowniczej kończąc.
- Czas pracy rejestrujemy w trybie miesięcznym (obowiązkowo) oraz tygodniowym czy dziennym (opcjonalnie).
- W okresie raportowym można dowolnie zmieniać zarejestrowany czas pracy. Po jego zakończeniu – wyłącznie za zgodą przełożonego.
- Widoczność raportowania czasu pracy jest dla raportującego oraz jego przełożonych.
- Korzyści będą wielopoziomowe:
 - Dla pracownika i zespołów – wsparcie samoorganizacji oraz lepsza wiedza dla przyszłych szacunków.
 - Dla kierownictwa – precyzyjne zidentyfikowanie kosztów, dane do monitorowania, benchmarkingu oraz doskonalenia.
- Oczekujemy wypracowania normatywów szacowania dla zadań powtarzalnych lub zbliżonych merytorycznie, skrócenia czasu trwania projektów, zmniejszenia opóźnień, zmniejszenia nadgodzin oraz wynikającego z tego morza kosztów projektów i całego portfolio.

Realizacja pilotaży została poprzedzona **instruktażem** w obszarze zasad oraz narzędzi. Na czas trwania pilotaży uruchomiono





wsparcie informacyjne w osobie członka PMO zaangażowanego w projekt.

Pilotaże przebiegły poprawnie i zaowocowały zagadnieniami, incydentami a co najważniejsze potwierdzeniem **wykonalności** oraz **korzystności** przyjętych zasad.

Pilotaże oraz zebrane wnioski i rekomendacje, pozwoliły zweryfikować narzędzia oraz zasady i zidentyfikować nowe zagadnienia. Zawierały one między innymi:

- Rekomendacje w zakresie pojedynczego wpisu RCP. Miał być większy niż 1 minuta (oryginalnie 15 min).
- Potrzebę wypracowania wspólnych dla portfolio zadań standardowych tj. rytuały, spotkania, szkolenia, planowanie, przeglądy itp.
- Konieczność odnowienia szkolenia wewnętrznego z zasad pracy w nadgodzinach.
- Potrzebę wdrożenia obowiązku raportowania w trybie nie dłuższym niż tygodniowym.
- Uwzględnienie wymagań wynikających z prawa pracy.
- Potrzebę rozszerzenia raportowania czasu pracy na obszary operacyjne.
- Potrzebę ujednoczenia szacowania realizowanego z wykorzystaniem *story points* z raportowaniem realizacji wyrażonej w godzinach.
- Potrzebę wsparcia raportowania RCP w ujęciach, jakie dają narzędzia klasy BI.

Nowe zasady zapisano w zaktualizowanym **podejściu**.

Kolejnym krokiem było wdrożenie roll-outowe w ramach którego Jan zarządził:

- Przeszkolenie kilkusetosobowego zespołu. Instruktaż RCP doczekał się filmu instruktażowego oraz mini **bazy wiedzy na intranecie**. RCP dodano do procedury onboardingowej.

- Zapewnienie wsparcia technicznego oraz merytorycznego a docelowo uruchomienie portalu zgłoszeń incydentów oraz pomysłów na usprawnienia RCP.
- Pozyskanie oraz wdrożenie narzędzia klasy BI wspierającego statystyki oraz wnioskowanie na temat zebranych danych o pracochłonności.
- Przejście RCP w status codziennej działalności biznesowej.

Pełne uruchomienie zajęło kolejny kwartał, a procedury onboardingowe, raportowanie BI czy też obsługa incydentów (blokowanie konta, odejście, nieobecności nieplanowane), trwają nadal.

Po uruchomieniu produkcyjnym Jan zaplanował przegląd doskonalący, który został przeprowadzony po roku. Został on oparty o analizę danych historycznych oraz wywiady. Wykazał on kolejne obszary udoskonaleń, tj. wprowadzenie RCP dla podwykonawców czy też ogólnoorganizacyjne przejście ze *story points* do oszacowań godzin oryginalnie planowanych, pozostałych do realizacji oraz zarejestrowanej pracy.

Wykazał ogólną, subiektywną ocenę **korzystności** wdrożenia na poziomie 7,5 w skali od 1 – 10 gdzie 10 jest oceną maksymalną. Wytonił główne korzyści dla zespołów wykonawczych:

- Normy dla zadań powtarzalnych oraz dane benchmarkingowe dla zadań pokrewnych.
- Bardziej precyzyjne (o ponad 15%) kontraktowanie, wzrost terminowości realizacji prac dzięki bardziej precyzyjnemu planowaniu (o ponad 20%).
- Automatyzację części czynności RCP.

Dla kadry kierowniczej było to odpowiednio:

- Narzędzie do monitorowania postępów prac w odniesieniu do planów.

- Wzrost terminowości projektów – o ponad 17%
- Wsparcie budżetowania projektów dzięki możliwości odniesienia do danych historycznych. Odchylenie budżetowania spadło o ponad 18%.
- Możliwość wychwytywania anomalii i zarządzania w oparciu o dane.

Obecnie RCP w organizacji jest elementem naturalnym zarówno dla dotychczasowych jak i nowych pracowników. Generuje ponad 500 tys. wpisów rocznie co przy średnim czasie trwania jednego wpisu na poziomie 5 sekund daje około 700 h czyli ponad kwartał pracy jednej osoby. Pomimo to, dostarcza nieporównywalnie większe korzyści.

Głównym wyzwaniem i kolejnym poziomem zaawansowania jest obecnie wnioskowanie na podstawie zgromadzonych danych oraz wprowadzenie udoskonaleń projektowych jak i operacyjnych. Obejmuje ono między innymi:

- Pracochłonność w cyklu życia zgłoszeń oraz produktów z podziałem na statusy w przepływie pracy.
- Łączną pracochłonność projektu oraz portfolio vs. plany oraz korzyści.
- Wsparcie jakości poprzez pomiar pracochłonności błędów oraz incydentów/reklamacji oraz poszukiwanie optymalizacji dla najbardziej pracochłonnych typów incydentów.

Jan przeszedł z RCP do BAU, a zapytany o kluczowe czynniki sukcesu wskazał:

- Czytelne i jednoznaczne zasady oraz uzasadnienie.
- Zaangażowanie interesariuszy.
- Podejście iteracyjne i ciągłe doskonalenie, w tym przestrzeń do eksperymentowania.
- Dobór narzędzia, które jest naturalnym, codziennym środowiskiem pracy. 🚀

dr Adam Chmielewski
PMP

Trener i konsultant Altkom Akademii. Specjalizuje się we wdrażaniu standaryzacji oraz optymalizacji zarządzania projektami, portfolio. Jest członkiem PMI, a także wykładowcą w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej.



Nauka to potężny klucz

Agile Coacha skrzynka z narzędziami, cz. II

Ada Grzenkowicz

Wrzesień – większości z nas kojarzy się z początkiem jesieni i rozpoczęciem roku szkolnego. To czas, kiedy dzieci i nauczyciele rozpoczynają kolejny rok swojej współpracy. Podczas gdy jedni wiedzą będą zdobywać, ci drudzy za zadanie mają ją jak najlepiej przekazać. Jednym z obowiązków Agile Coacha również jest nauczanie. Ten aspekt bierzemy pod lupę i spróbujemy zastanowić się nad tym jak osiągnąć mistrzostwo w tej dziedzinie pracy.

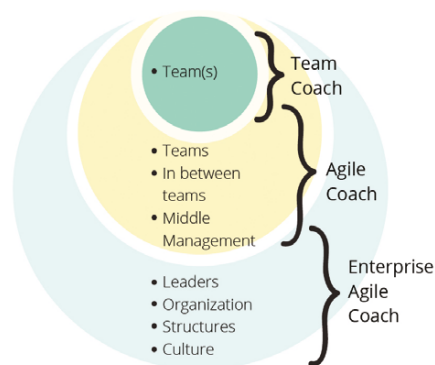
Edukator zwinności

Pierwszym zadaniem Agile Coacha jako nauczyciela jest edukowanie zespołów w zakresie zrozumienia podstaw zwinności, a zwłaszcza wartości i pryncypiów, jakimi chcemy się kierować w naszej codziennej pracy. Ich zrozumienie będzie kluczowe w osiągnięciu sukcesu i dostarczeniu tego, co jest naszym celem. Ominięcie tego kroku albo odłożenie go w czasie zdecydowa-

nie utrudni zespołom rozwój i zdobywanie relatywnie szybko pierwszych małych zwycięstw.

Każdy dobry Agile Coach powinien o tym pamiętać i według mnie powinien posiadać swój zestaw dobrych praktyk, w tym gotowych warsztatów, podczas których jest w stanie przedstawić bazę dla zwinnej pracy i omówić ją z zespołem. Każdorazowo można je nieco modyfikować, jednakże nawet jeśli zespół już istnieje i wykorzystuje konkretną, zwinną ramę postępowania (ang. *framework*), nadal taka sesja powinna się odbyć. Z przykrością muszę stwierdzić, że bardzo często praca w agile kuleje w zespołach i organizacjach u podstaw. Dlatego, ilekroć styszę, że zespoły już długo pracują zwinnie i wiedzą, jak mają pracować, zaczynam swoją pracę od weryfikacji, czy na pewno znają i rozumieją podstawowe wartości i zasady *Agile Manifesto*. W zależności od tego jaką ramę postępowania się kierują, sprawdzam także, czy mają gdzieś zapisane podstawowe zasady i czy aby na pewno

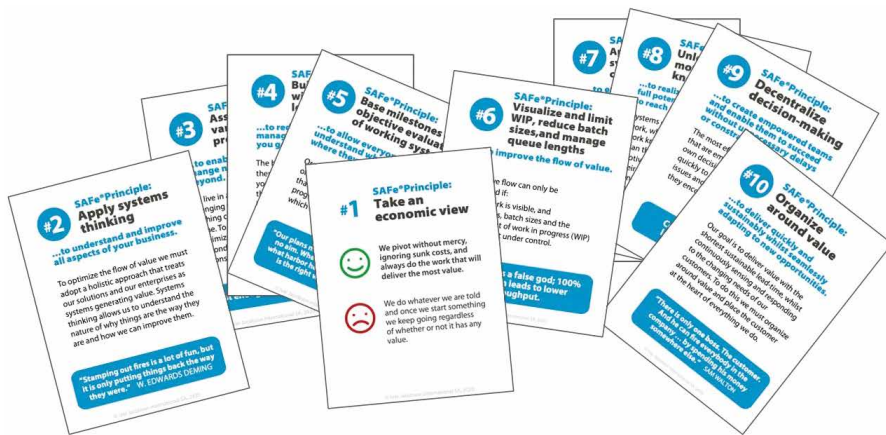
każdy wie, gdzie można je znaleźć i w podobny sposób je rozumie i korzysta z nich w praktyce.



Rys. 1. Agile Coach w zależności od potrzeb i doświadczenia w roli nauczyciela będzie pracował na różnych szczeblach organizacji.

Źródło: <https://dandypeople.com/blog/agile-coaching-in-a-nutshell/>

Zespoły, z którymi pracujemy na co dzień powinny mieć zapisane i jasno sformułowane swoje zasady. Możemy oprzeć się



Rys. 2. Karty Pryncypiów SAFe® wydane przez Ivar Jacobson doskonale sprawdzą się w omawianiu z zespołami co rozumiemy pod każdym z nich.

Źródło: <https://www.ivarjacobson.com/publications/blog/scaled-agile-safe-principles-card-games>

o gotowe listy, tak jak wspomniane wcześniej wartości i zasady *Agile Manifesto*, jednak to tylko i aż nasza baza. Kolejny krok to dokładne omówienie, czy na pewno tak samo rozumiemy i chcemy w praktyce je stosować. Warto poświęcić na to czas i spisać to czym chcemy się kierować. Jeśli w przyszłości zajdzie potrzeba, to zawsze możemy dokonać modyfikacji.

Mnie do rozmowy o wartościach i zasadach w ciekawy sposób zachęciły karty do gry wydane przez Ivar Jacobson. Co prawda odnoszą się do Pryncypiów SAFe i możemy je w całości wykorzystywać stosując to podejście, ale dla mnie były inspiracją do przygotowania własnego zestawu dla zespołów bazujących na zwinności i niekoniecznie pracujących w Scaled Agile Framework. Te lub inne zestawy kart możemy wykorzystać do dyskusji o tym, czym są dla nas poszczególne zagadnienia i jak będziemy je realizować. Po czasie funkcjonowania w zespole możemy do nich wrócić i zastanowić się jak nam idzie i czy coś wymaga zmiany lub ponownego przedyskutowania. Taka refleksja pomoże również nam na wchodzenie na kolejne poziomy dojrzałości naszych *ways of working* (z ang. sposobów pracy).

100% zaangażowania

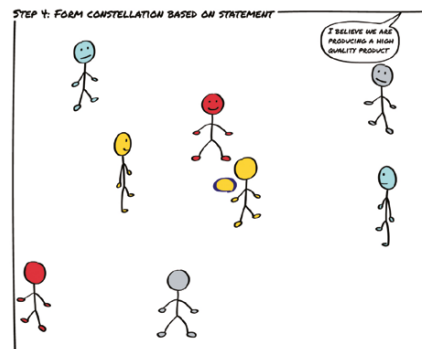
Lyssa Adkins w książce *Coaching zwinnych zespołów* pisze, o tym że „*Agile Coach wielokrotnie wchodzi w rolę nauczyciela przez cały czas funkcjonowania zespołu*” (L. Adkins *Coaching Agile Teams*, rozdział 7 *Coach as a Teacher*). Z pewnością najwięcej czasu poświęcić musi na etapie budowania zespołu, jednak później również jest ta nauka

potrzebna, zwłaszcza wtedy gdy zmieniają się członkowie zespołu. Każda nowo dołączająca osoba musi zostać odpowiednio wdrożona przez cały zespół, a AC sprawuje opiekę nad tym, żeby odbyło się to w możliwie najlepszej jakości i odpowiednim czasie bez pominięcia kluczowych aspektów.

Pracę z nowym zespołem poza rozmową o wartościach i zasadach najlepiej poprzedzić jest poznaniem się. Niezmiennie od lat, moim ulubionym narzędziem pozostaje **Personal Map** (z ang. Osobista mapa), którą, jeśli tylko mogę, robię z zespołem. Pomaga nam to się lepiej poznać, znaleźć pomiędzy sobą elementy wspólne i te, które nas różnią. Pokazuje jacy jesteśmy i pozwala przetać pierwsze lody. Ułatwia to dalszą dyskusję o tym jak będziemy pracować, a ta nie zawsze jest prosta.

Ciekawym ćwiczeniem, które pozwoli nam się lepiej poznać i skłoni do refleksji nad naszą różnorodnością i jej zaletami może być gra nazywana **Konstelacja**. To bardzo prosta gra, polegająca na tym, że każdy z zespołu podchodzi bliżej, jeśli odpowie na pytanie twierdząco, a oddala się jeśli odpowiedź jest negatywna. Im ktoś jest bliżej centrum, tym bardziej się z czymś zgadza. Zadając pytania zespołowi zaczynamy od bardziej ogólnych, a potem przechodzimy do coraz bardziej merytorycznych, związanych z pracą. Pytania możemy zastąpić także stwierdzeniami. Jedna runda to jedno pytanie lub stwierdzenie, po każdej rozglądamy się po sali i dyskutujemy o tym, jak się różnimy. Jeśli zespół jest wystarczająco zgrany możemy nieco głębiej wejść w rozmowę o różnicach, zwłaszcza wtedy, kiedy poruszamy temat współpracy. Grę możemy powtarzać na przykład pod-

czas retro sprawdzając jak się nam pracowało w ostatnim sprintcie.



Rys. 3. Konstelację najlepiej zrobić w sali ze wszystkimi osobami z zespołu. Jeśli jednak nie mamy możliwości kolokacji, Miro czy inne tego typu narzędzia mogą nam zastąpić fizyczne spotkanie.

Źródło: <https://anagilemind.net/2019/02/20/team-building-icebreaker-constellation-exercise/>

Nauczyciel dla nauczycieli

Nie możemy zapomnieć, że Agile Coach to także nauczyciel innych w kontekście osób o podobnej lub tej samej roli. Do zadań AC należy rozwijanie innych, którzy także będą później uczyć albo już należy to do ich zadań. Dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, wymiana dobrych praktyk, przyznawanie się do błędów i porażek pomaga rozwijać nas samych, ale też innych, którzy mogą i chcą być coraz lepszymi.

Najlepszą formą pozwalającą na ciągły rozwój naszego warsztatu pracy jest z pewnością tzw. **Community of Practice** (CoP). Są to regularne, cykliczne spotkania zrzeszające osoby pracujące w danym obszarze i/lub pełniące konkretną rolę. Mają ogromną wartość zwłaszcza wtedy, gdy możemy zaangażować ludzi z różnych części organizacji albo nawet wyjść poza naszą firmę. Tego typu inicjatywy są często otwartymi grupami i każdy, kto chce, może do nich dołączyć. Tylko w Polsce działa kilka otwartych grup dla Agile Coachy i Scrum Masterów, warto ich szukać na LinkedIn czy Facebooku. A jeśli takiej w swoim otoczeniu nie możesz znaleźć zawsze możesz utworzyć swoją własną. (Swoją drogą, drodzy czytelnicy – może chcielibyście, aby redakcja Strefy PMI stworzyła taką mapę CoP? Dajcie nam znać!). Organizują one często bardzo interesujące spotkania z ciekawymi prelekcjami i dyskusjami. Są też



Rys 4. Przykładowa tablica Kanbanowa dla formuły Lean Coffee. Kolumna „W trakcie” (z ang. *in progress* lub *discussing*) jest ograniczona do jednego elementu. Ustalamy też z zespołem ile czasu chcemy poświęcić, po to by być w stanie jak najwięcej omówić.
Źródło: <https://leanbase.de/lexicon/lean-coffee>

takie, które spotykają się wirtualnie więc nasza lokalizacja nie jest wtedy barierą.

Lean Coffee to jedno z narzędzi, które pomaga nam w otwartej formule omówić interesujące nas zagadnienia. Ideą tej formuły spotkania jest to, że przed jego rozpoczęciem nie mamy żadnej konkretnej agendy. Tworzona jest na początku spotkania przez wszystkich jej uczestników. Każdy zgłasza swoje zagadnienie, następnie jest ono priorytetyzowane, najlepiej poprzez oddawanie głosów – im ich więcej, tym wyżej na liście będzie dany temat. Potem zaczynamy rozmowę o pierwszym priorytecie, czas na dyskusje ustawiamy na przykład na 7 minut, po upływie tego czasu pytamy wszystkich uczestników czy kolejne 7 minut czują potrzebę kontynuowania dyskusji czy chcą ten temat zamknąć, zapisać wnioski lub akcje i zająć się kolejnym tematem. W taki sposób możemy podczas spotkania trwającego godzinę omówić kilka zagadnień albo cały czas poświęcić na jedno konkretne za aprobatą zebranych.

Dodatkowym wsparciem może być prosta tablica kanbanowa jak na Rysunku 4.

Samorozwój

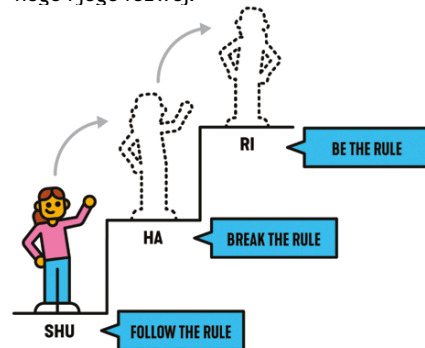
W polskim systemie edukacji nauczyciele przechodzą kolejne szczeble awansu, wraz ze zdobywanym doświadczeniem i stażem pracy. Podobnie jest z Agile Coachami i zespołami z którymi współpracują. Swój warsztat i dojrzałość zespołu w aspekcie uczenia się doskonale oddaje **model Shu-Ha-Ri** (Rysunek 5). To japońska koncepcja uczenia się, która skupia się nad tym w jaki sposób uczymy się nowych umiejętności od etapu poznania, aż po osiągnięcie mistrzostwa.

- **Shu** – oznacza **stuchanie**. To etap, kiedy uczymy się zasad, zdobywamy wiedzę i staramy się dokładnie postępować wedle ustalonych reguł.
- **Ha** – to **odtęczenie**. Na tym szczeblu, rozumiemy teorię na tyle dobrze, że zaczynamy własne eksperymenty, próbu-

jemy znaleźć własną drogę, łączymy lub zmieniamy zasady.

- **Ri** – oznacza **opuszczenie**. Uczeń staje się mistrzem, świadomie zaczyna tworzyć własne techniki i reguły. Może też uczyć innych i ich wspierać.

Shu-Ha-Ri odnosi się nie tylko do rozwoju nas w roli Agile Coacha, ale też doskonale wpasowuje się w budowanie zespołu zwinnego i jego rozwój.



management30.com



Rys. 5. Model Shu-Ha-Ri do wykorzystania przy pracy nad samym sobą, ale też w pracy z zespołami i organizacjami.
Źródło: <https://management30.com/blog/shu-ha-ri-agile-leadership/>

Jako nauczyciel, Agile Coach ma ważne zadanie do zrealizowania. Warto zastanowić się nad tym jakim nauczycielem jesteśmy i jak sami chcemy rozwijać kompetencje z tego obszaru po to, by tę część pracy być w stanie realizować jak najlepiej. W końcu Agile Coach pracuje cały czas i nie może ograniczać się roku szkolnego czy akademickiego, bo nigdy nie wie, w którym momencie będzie musiał tę kompetencję wykorzystać w praktyce. 🚀



Ada Grzenkiewicz

Liderka, pasjonatka zwinnej pracy projektowej. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy w zespołach wielokulturowych. Wspiera zespoły w osiągnięciu celów 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.





Fot. Ann H from Pexels

softserve

Feedback – Do We Really Need to Talk?

Maria Sochaczewska

Let's say it out loud: we should! What's more, I encourage you, dear reader, to talk. Even if you don't feel comfortable receiving or giving feedback, that's perfectly fine.

It will be crucial to consider multiple perspectives when discussing feedback and its impact. Let's look at the viewpoints on feedback handling and what they mean. In any evaluation process, it is important to remember that different people have different communication styles and preferences. Some people may feel comfortable giving and receiving direct and constructive feedback, while others may prefer a more indirect or benign approach. Understanding these differences in communication styles can help you create a more open feedback culture and an atmosphere of mutual trust.

Trust and honesty – foundation of effective everyday communication

We need to remember that trust is fragile and can be easily broken. Once it is lost,

it is difficult to get it back. When providing feedback, consider its emotional impact on the recipient. While feedback should be honest and helpful, it's equally important to give it with empathy and sensitivity. But what does "honest" and "helpful" mean in this context? Being too blunt or critical can trigger a defensive reaction, making it harder for the person to absorb the feedback and work constructively on their progress. The key is to be genuine but in a way that considers other people's feelings.

Trust and honesty are the foundation of effective everyday communication. When people perceive you as an honest and reliable person, it's much easier to establish meaningful connections and relationships with others. Trust is built over time through consistent actions, behavior, and decisions that align with the followers' interests. Managers who are trusted by their teammates are seen as credible, dependable, and capable of leading their team to success.

Moreover, feedback should not be limited to problem solving or suggesting areas for improvement (let's accept the fact that we all make mistakes). Recognizing and ac-

knowledging strengths and achievements is important, but it is even more valuable when we support our teammates and help them overcome their weaknesses. Positive feedback can help boost self-confidence, thus encouraging individuals to continue their good work if they fail to perform well. Insightful assessment may help them to get back on track, motivate them to overcome obstacles, and ultimately achieve success.

The world is changing – accept incomplete information

In my opinion, feedback structure may include regular and open dialogue between team members, co-workers, or colleagues. It's about creating a safe and supportive environment where people are free to share their thoughts, ideas, and incomplete information, are not afraid to speak, learn from mistakes, where all their differences will be considered. This can lead to continuous improvement, and this is what we are looking for, isn't it?

You're probably wondering now why I have mentioned incomplete information? I'll refer to a situation I have faced. There was a person in the team, let's call him John Doe. John didn't want to talk to me, he avoided any verbal communication in fact. Whenever I asked how he was, he always answered with emojis – only sad or happy faces. He kept dropping off every meeting after 5 minutes using various excuses: „I have a lot of work, tasks not done, the client will get angry, I didn't even have coffee today”.

I understood that he did not feel comfortable during the conversation. Yes, he was able to describe what he had done, what he planned to do, but that was it. So, I decided to go along with his communication style. At first, I did the talking, he only responded with emojis. And that was progress. Finally, I got an interaction; it was the beginning of conversation with John.

John did not talk about his feelings. He did not have such a need. He expressed emotions with images. Have you noticed that we respond with GIFs more and more? So, each of us has something of John. The question is whether you are ready to adjust yourself to other people or whether you'd rather stay oblivious to the differences of others.

Feedback should be seen as a tool for growth and development

When dealing with feedback in the modern world, **be aware of the possibility of misinterpretation due to the lack of non-verbal cues.** The tone and context can easily be misinterpreted, leading to unintended negative consequences. Encouraging face-to-face or video calls can help you maintain a more personal and human connection, reducing the likelihood of misunderstandings.

In conclusion, feedback should be seen as a tool for growth and development, not a one-time event. Emphasizing on-going feedback loops, regular checks and follow-ups can ensure that progress is monitored, skills are improved and any challenge that may arise can be dealt with.

Don't be afraid to admit to a mistake!

Giving feedback requires tact and skill. The more you practice, the better you be-

come at providing it in a helpful and not reproachful way. It is a delicate art because not everyone is open to transparent communication. Providing and accepting feedback can be challenging for various reasons, and it's essential to approach these situations with sensitivity. Instead of surprising people with feedback, it is better to offer it in a structured and contextual way, respecting their willingness to receive it. It's important to treat it as an opportunity, not a personal attack. Being open to feedback can help create a culture where others feel comfortable sharing their insights.

Some methods of developing a feedback mindset include creating formal structures, which is why we are so eager to engage in surveys, reviews or focus groups, and actively seek feedback from peers, friends, partners, and colleagues. Moreover, showing gratitude to those who give you constructive evaluation encourages more valuable insights. But it's not enough to just send a survey and read the comments. You should not be afraid to respond to these comments, even if they are not favorable – you have just received a hint on how to start the dialog. Get used to the fact that opinions will be different. You don't know the motivation behind the negative comment, but it's always worth asking. Sometimes it's the organization's fault. Sometimes someone will point out that they didn't get your attention when they asked for it verbally or non-verbally.

Don't be afraid to admit to a mistake.

Do not answer to comments with your thumb up or down. Refer to a specific situation. Remember, admitting to feedback mistakes doesn't diminish your credibility. Instead, it shows your commitment to open communication and continuous improvement. Embrace feedback as learning experience and be receptive to it yourself, as it allows for growth and fosters a culture of openness and trust in communication.

Find your own way of dealing with feedback

Let's get back to my example and this time ask ourselves: do you feel comfortable with a direct conversation and if not – why? I've noticed people don't have a problem talking about their tasks. They can say they are doing well, explain their ideas when it comes to backlog. But the team communicates with each other not only about work.

We are sharing how we feel, what challenges we have faced. And I'd love to hear how it is in your case. Think about a time when someone gave you a piece of criticism, but you were grateful for it. How did it make you feel? What did this person do to make the experience successful?

Communication is and will be a challenge. We change, situations change, so feedback will change too. In feedback sessions, avoid relying on templates, instead, approach each interaction with openness, perceptiveness, and attentiveness to others' needs. Stay true to yourself, as authenticity allows for honesty with others. Remember, giving and receiving feedback is an art and a lifelong process. How you utilize feedback is entirely up to you, shaping your growth and development. In feedback sessions, refrain from following rigid templates. Instead, embrace a personalized approach that considers everyone's unique circumstances. Be open to understanding their perspectives, perceptive to their emotions, and attentive to their needs. By doing so, you create a supportive and empathetic environment for effective feedback exchange. Authenticity is key in feedback sessions. Be genuine and true to yourself, as it lays the foundation for honest and constructive communication.

In conclusion, imagine what would have happened had you not received any feedback? 🚩





Maria Sochaczewska

IT Project Manager focused on building a communication-oriented team. Currently supporting the delivery of Big Data services to a global asset management and disposal company. In spare time, she likes long walks with her dog, reading traditional paper books, encouraging and promoting conversations.



Międzykulturowe projekty w świecie ogarniętym wojną

Paweł Sawicki

Co zrobić, gdy projekt wymyka się poza ramy w świecie ogarniętym wojną, a żadna sztuczna inteligencja nie jest w stanie zbudować algorytmu? Co wówczas nam zostaje? Co sprawia, że projekt jest mimo wszystko realizowany z sukcesem? Chciałbym w tym artykule postawić w tym temacie kilka śmiałych tez w oparciu o swoje doświadczenia z jednego z międzynarodowych projektów.

Lider jako architekt współpracy

Gdy projekt wymyka się poza schematy, a jest tak coraz częściej w świecie VUCA, lider projektu nie może i nie jest w stanie dominować nad zespołem, ale raczej współpracuje z nim na równych prawach. W takim podejściu rola lidera polega na stworzeniu inspirującego środowiska, w którym każdy członek zespołu może wykorzystać swoje umiejętności, wnosząc unikalne wartości do projektu. Lider powinien umiejętnie łączyć cele indywidualne członków zespołu z celami projektu (organizacji). Współpraca, otwartość na różnorodność i wzajemne wsparcie stają się kluczowymi elementami osiągnięcia sukcesu. Nie jest on jednak celem samym w sobie, ale naturalną ich konsekwencją.

Sam zespół stanowi zbiór indywidualnych oczekiwań, motywacji, pragnień i lęków jego członków. Każde zadanie w projekcie wymaga odpowiedniej opieki, odpowiedniej sprawczości, troski, temperamentu i wrażliwości w dostrzeganiu zagrożeń. Tym samym, każ-

de zadanie naturalnie ma swojego opiekuna, a zadaniem lidera jest odpowiednio ich ze sobą połączyć. Istnieje tu także drugi wymiar, który obejmuje cele, motywację i sprawczość całego zespołu. Nie jest to bowiem funkcja prostej sumy cech jego poszczególnych członków. Postać tej zależności przypomina bardziej interferencje fal. Każda z fal, o innej częstotliwości i amplitudzie, łączy się z pozostałymi, wzmacniając i osłabiając się nawzajem. W rezultacie tworzą wspólne środowisko oraz cel zespołu jako grupy. Dopiero gdy ten jest zgodny z celem całego zadania, możemy mówić o zespole, który zgromadził się wokół projektu.

Przy takim podejściu wydajne zarządzanie wymaga przede wszystkim umiejętności słuchania i zrozumienia każdego członka zespołu, zapewnienia mu odpowiedniego wsparcia, a jednocześnie zaufania i odpowiedzialności za wyznaczone zadania. A zatem punkt pierwszy:

Czy konflikt krajów oznacza konflikt w zespole międzynarodowym?

Parę lat temu mieszkając w Niemczech, pracowałem w dziale rozwojowo-badawczym, w jednej z dużych międzynarodowych firm. Byłem odpowiedzialny za blisko 60 osób. Większość zespołu ulokowana była na miejscu, a około 25% to osoby z zewnętrznych firm, pracujące zdalnie. Zespół stanowili pracownicy z różnych krajów. Były naturalnie osoby

z Niemiec, Polski, ale też Francji, Korei, Włoch, Ukrainy oraz na pewnym etapie również z Rosji. Było to kilka lat po pierwszej inwazji Rosji na Ukrainę, która doprowadziła do aneksji Krymu. W jednym momencie w zespole spotkały się osoby, których kraje regularnie toczą ze sobą walki, gdzie giną ich rodacy, walczą rodziny i przyjaciele. W tamtym czasie świadomość i zrozumienie tego konfliktu nie były tak wyraźne jak dziś, a jego podłoże i wymiar były opisywane mgliście, co tylko zwiększało frustrację i napięcie. Stanęliśmy jako zespół w obliczu szybko wzbierającego konfliktu.

Ale czy rzeczywiście mamy tu do czynienia z konfliktem? Przecież wszyscy mamy ten sam cel: realizacja projektu. Żadna z osób nie postrzega drugiej jako bezpośredniej przeszkody w jego osiągnięciu. Z punktu widzenia wartości i celów projektu jest to prawda. Jednak z punktu widzenia wartości i celów każdej z osób zaangażowanych, zdecydowanie nie.

Wchodzimy w tym rozważaniu w zagadnienie **motywacji**, która sama w sobie zastępuje na oddzielny tekst. Jest ona natomiast silnie zakorzeniona w opisywanej tu **relacji i komunikacji**. Przyjrzyjmy się jej więc bliżej.

Ciekawość drugiego człowieka zawsze wygra – „Is there anybody out there?”

Mogłem oczywiście odseparować całkowicie zadania realizowane między tymi dwoma zespołami, tak by zredukować ilość korelacji.

Możliwe, że spowolniłoby to tempo wzrostu napięcia, ale jednocześnie dało czas na pogłębienie problemu i umocnienie każdej ze stron w swoich własnych przekonaniach o tej drugiej. Zdecydowałem się więc na inny kierunek.

Istota relacji w budowaniu zespołów jest kluczowym elementem. Wiele pozycji skupia się na sile tego połączenia szczególnie w kontakcie pomiędzy liderem a zespołem, ale ma ono znacznie szerszy kontekst. Często kierujemy się wyobrażeniem o tym, kim jest druga osoba, w jaki sposób postrzega świat i jakie są jej wartości. I w istocie jest to prawda – jest to tylko nasze wyobrażenie. Nasza rzeczywistość nатоżona na kogoś, o kim niewiele wiemy, to nasz mur w relacji, zbudowany z naszych własnych fobii, stereotypów, założeń i uogólnień. Mur, za którym dopiero kryje się rzeczywistość.

Zrozumienie obu stron rodzącego się konfliktu stało się kluczem do jego rozwiązania.

Zaczęliśmy od zorganizowania warsztatów projektowych. Ich celem (oficjalnie) było wprowadzenie zespołu w projekt. Postanowiliśmy zaprosić najpierw zespół z Rosji. Było to o tyle spójne, iż dotychczas do nas jako ostatni, zatem najmniej jeszcze wiedział o projekcie, co pomogło w argumentacji organizacji takich warsztatów. Dla mnie była to okazja, by poznać każdego osobiście. Po pracy wychodziliśmy na kolacje, podczas których rozmawialiśmy o życiu, wartościach, rodzinach, obawach i nadziejach. Mówiąc najkrócej – poznawaliśmy siebie jako ludzi.

Zbudowanie mocnej i prawdziwej relacji wymaga jednak kilku elementów. Jednym z najważniejszych z nich jest **ciekawość drugiego człowieka** oraz **szacunek do jego wartości**. Każda z tych wartości ma swoją historię, ugruntowana jest w przeżyciach, poparta emocjami, a każda z tych emocji kształtuje odrębność i wrażliwość, czyni nas unikalnymi. Podchodząc w ten sposób do budowania relacji uzbrajamy również sami siebie w odwagę prezentowania swoich wartości, lęków i obaw. Budujemy tym samym bezpieczną przestrzeń, w której każdy jest równy, rodzi to szacunek i zaufanie, a te są fundamentem do wszelkich dalszych działań. Po kilku takich rozmowach przed każdym z nas stanął drugi człowiek, nie Rosjanin, Polak, manager, developer, czy lider.

Osoby, które wtedy poznałem to wielce wartościowi ludzie. Co więcej żyjący w kraju, z którego polityką się nie zgadzają. Okazało się również, że część z nich ma także swoich bliskich po drugiej stronie granicy. Dzięki

otwartości umysłu oraz rzetelnej ciekawości drugiej osoby, mogliśmy od drobnych opowieści przejść do coraz trudniejszych tematów. Bardzo istotna była tu równowaga w braniu i dawaniu. Zarówno ja, jak i koledzy z drugiej strony umownego stołu, po równo dzieliliśmy się wydarzeniami z naszego życia, w równym stopniu przedstawiając swoje perspektywy, wydarzenia, dzieląc się emocjami o podobnym ciężarze, będąc dla siebie autentycznymi, szczerymi. Ta równowaga zbudowała duże zaufanie i pogłębiła wzajemny szacunek, co otwierało kolejne drzwi.

Budowanie wspólnoty na uniwersalnych wartościach

Pierwszy etap był za nami. Jednak kluczowym było to, by druga część zespołu przeszła podobną drogę.

Zanim jednak spotkaliśmy się wszyscy, postanowiłem najpierw sam przygotować zespół na taką „konfrontację”. **Nie można zbudować relacji bez komunikacji.** W procesie samej komunikacji występuje kilka istotnych czynników, na które trzeba zwrócić uwagę i na które zespół musi być gotowy. W tym wypadku najważniejszym było, by nie nakładać na rozmówcę swojej kalki świata, aby go słuchać i poznawać, a nie wyszukiwać cech pasujących do zbudowanej przez siebie wcześniej check-listy. Zrobiliśmy krótkie warsztaty online o komunikacji. Nad czym zatem pracowaliśmy:

- **Słuchaj i poznawaj** – druga osoba ma ci znacznie więcej do powiedzenia niż ty do wyobrażenia sobie o niej, nie dopasowuj jej do swojej wizji.
- **Zaakceptuj różnice** w postrzeganiu świata.
- **Bądź ciekawym, pytaj i doprecyzowuj** (skorzystaj z parafrazy), nie pozostawiaj niedomówień.
- **Nie używaj ogólników** – nie zakładaj, że coś jest oczywiście tylko dlatego że tobie się tak wydaje.
- **Wzbudź w sobie prawdziwą ciekawość** – nie zadawaj pytań wymuszonych, pytaj o to co cię faktycznie zaintrygowało, nie bój się też opowiadać o sobie.

Na koniec zrelacjonowałem rozmowy z kolegami z Rosji. Przygotowałem kilka faktów, które samego mnie zaintrygowały, podczas naszych spotkań, a które wiedziałem, że będą zaskoczeniem również dla ukraińskiej części zespołu (wszystko oczywiście za zgodą zespołu rosyjskiego).

Skąd wiedziałem, co ich zaskoczy? Bo w tym momencie mieliśmy już zbudowaną silną relację! Wiedzieliśmy o sobie, swoich obawach, zainteresowaniach, stereotypach, znaleźliśmy swoje poczucie humoru. Łatwo było mi wybić poszczególne cechy w murze, który za chwilę mieliśmy wspólnie, jako zespół, przewrócić.

Co to było? Choćby fakt, że rodzina jednego z rosyjskich kolegów pochodzi z tego samego regionu, w którym urodził się kolega z Ukrainy i gdzie jeździł jako dziecko. Że ich postrzeganie konfliktu jest takie samo. Że część z nich dzieli podobne hobby. To wydają się małe rzeczy, ale one ukazują jak wiele nas łączy. Na koniec, ku mojej ogromnej radości, padło pytanie czy mogliśmy się spotkać. Wtedy wiedziałem już, że obie strony są gotowe i faktycznie spotkaliśmy się po 3 tygodniach na „workshopach” i to, co na początku zdawało się rozdzierać zespół, teraz stało się jego spoiwem.

Gdy świat ogarnia wojna

Najważniejsze wtedy nie jest zadanie. Projekt to ludzie, nie taski. Dobrze zgrany zespół poniesie wszystkie zadania i sam się zorganizuje. Celem PM-a jest wtedy dobrze usłyszeć zespół i pomóc mu słyszeć siebie nawzajem. Jak dyrygent w orkiestrze wirtuozów. Nie mówi skrzypkom jak grać, nie mówi, kiedy mają przetożyć stronę, jak rozpisać nuty, pomaga jednak całej orkiestrze usłyszeć się wzajemnie, grać spójnie, a gdy trzeba – upomnieć widownię o wyłączenie telefonów komórkowych. 📵



Paweł Sawicki

Senior Manager z ponad 10-letnim doświadczeniem w branży fintech i motoryzacyjnej. Posiada głęboką, praktyczną wiedzę na temat procesów automatyzacji przemysłowej od koncepcji do końcowej realizacji. Posiadając wiedzę specjalistyczną zarówno w aspektach technicznych, jak i zarządczych, może pochwalić się udokumentowanymi sukcesami w zarządzaniu innowacyjnymi projektami dla klientów na całym świecie w regionach APAC, LATAM i EMEA. Pracował dla wiodących w branży firm, takich jak Valeo i Softserve, doskonaląc jednocześnie swoją wiedzę w zakresie agile. Absolwent Politechniki Wrocławskiej, gdzie studiował Inżynierię Motoryzacyjną. Obecnie prowadzi spółkę IT jako Dyrektor Zarządzający.



Neuroscience in Project Management: with AI, Do Our Feelings Still Matter?

Interview with Carole Osterweil conducted by Bartosz Zych

In the VUCA world project complexity continues to grow. We are introducing new tools and methods like AI so we can gather more information and improve project control. But will this focus on technology help us dealing with rising levels of stress and anxiety in the project management workforce? Are we missing something in our quest to lead and control complex projects? Carole Osterweil talks to Bartosz Zych about using ideas from neuroscience to regulate emotions, reduce project complexity and realise the benefits of tools like AI.

You're interested in neuroscience as a servant of project management. Why this area?

Look at the evidence about project failure, it almost always comes down to the people stuff and the dynamics of human interaction. A study by Budzier and Maylor in 2021 put numbers on it. They discovered *"Practitioners find turning around the people issues about six times more challenging than resolving technical problems. In other words, people, capability, and culture issues dwarf technical project issues by a factor of 6 to 1: people issues, 84.8%,*

technical project issues 15.2%." Yet the people stuff gets very little airtime in the education of most project managers.

Look at history, and there's a legitimate excuse – we didn't have a robust model to explain why people behave as they do. But developments in neuroscience have changed that.

I've discovered that equipping project leaders with a bit of neuroscience enables them to cut through complexity and take better and more emotionally intelligent decisions. As a result, they deliver better project outcomes with higher

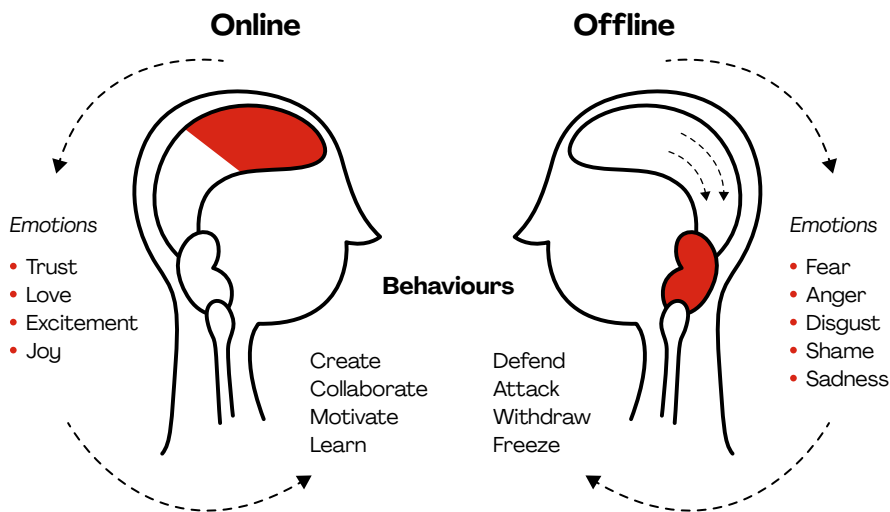


Figure 1. Emotions and behaviour change when the Thinking brain goes offline
Copyright © Visible Dynamics 2018

productivity, in shorter timescales with less stress.

In your latest book, *Neuroscience for project success: why people behave as they do*, you have gathered the newest knowledge on neuroscience and created a model that acts as a map for project managers in a VUCA world. Could you give us a short insight into this model and explain why it is an answer for today's project management problems.

We are all familiar with the notion of a fight-or-flight response. We know that in the face of a big physical threat, like a car rushing towards us or a fire, we do whatever it takes to avoid the threat. Essentially, we don't waste time and energy considering alternatives, we go on to autopilot to ensure we survive. When the threat recedes, the avoidance response recedes, and we recover the ability to weigh up alternatives. In the book I introduce Dan Siegel's terminology to contrast the moments when our Thinking brain is offline (we are on autopilot) with the moments when our Thinking brain is online, and we can accurately assess risks and options.

Neuroscience research tells us that the human nervous system does not distinguish between physical and social threat. Both can take our Thinking brain offline. And when it goes offline, our emotions and behaviour change [see Figure 1].

We need our *Thinking* brains online if we want to collaborate, be creative, motivate others or learn really well, (i.e. do all the things a project manager is meant to do). Now consider the projects you are working

on. How often have you, a team member or stakeholder been a bit defensive or completely overwhelmed, felt angry, fearful, or ashamed, been aggressive, wanted to withdraw from the situation, or stormed out of a meeting?

There is no point in describing these emotions and behaviours as good or bad. They are all perfectly natural human responses to cues of threat. Whilst some are more extreme than others, they are all associated with our Thinking brains going offline. More extreme avoidance behaviour indicates a more intense avoidance response, and a Thinking brain that has been taken further offline.

Our responses to any situation are largely driven by our past experiences. And, because no two of us have had the same life experience, they are very personal. To give a simple example, we could sit in the same meeting and listen to a client ask about a milestone. I might experience the client as being aggressive, you might think them perfectly reasonable. It doesn't matter who is right, humans treat imagined threats in the same way as actual threats.

The threat diverts energy away from our Thinking brain and primes us to take avoidance action. If the threat is big enough, our Thinking brain goes completely offline, and it takes a while to bring it back online. Project success depends on our Thinking brains being online. Understanding this changes everything! The model or map you refer to is straightforward. To succeed in a VUCA world, project managers need to be able to answer four questions:

1. How online is my Thinking brain?
2. How can I get it more online and keep it online?
3. How online are their Thinking brains?
4. And finally how can I get them more online and keep them online?

Project managers also need to be realistic. We are human and it's not possible for our Thinking brain to be online 100 % of the time. However, we can learn to judge how offline our Thinking brain is at any time, and we can learn to bring it more





Figure 2. The Project Stress Cycle
Copyright © Visible Dynamics 2018

online. With practice, we can learn to do this faster. As we become more adept at answering questions 1 and 2, and getting our Thinking brain online, we begin to see the world more clearly and we get better at understanding how others are feeling and behaving. This makes us better at answering questions 3 and 4.

This grows our power skills, emotional intelligence, and ability to deal confidently with the people, capability, and culture issues – the challenges which are currently six times more challenging than technical factors to resolve.

Neuroscience sounds like “a lot to learn”. Is it learnable and applicable for project managers, who usually haven’t finished medical school?

Don’t be put off by big words like neuroscience! A leading professor of organization neuroscience, Paul Brown, once told me: “It’s a bit like a Christmas tree. Neuroscience research is continuing to generate lots of shiny new baubles – but what really matters is the Christmas tree itself.” Project managers don’t need the baubles, they need the Christmas tree – and that’s what I’ve put into the book. Focus on the

Christmas tree. Use the ideas in the book to develop your ability to answer the four questions and you’ll see huge benefits!

You say that the traditional “command and control” management is not the best approach. Why? What does this mean for project managers who prioritize results and performance? What should they do to switch to another management style?

I explained earlier how social threat takes the Thinking brain offline. In the book I introduce the five sources of social threat using David Rock’s SCARF model. SCARF stands for: **Status**, the perception of being considered better or worse than others; **Certainty**, the predictability of future events; **Autonomy**, the level of control we feel able to exert over our lives; **Relatedness**, the sense of being connected to others and part of the In-group; and finally **Fairness**, the sense that we are being respected and treated fairly in comparison to others.

When people sense a change in any one of the SCARF factors, it can activate an avoidance response – the bigger the change the stronger the response. People who adopt a command and control style

are usually blind to the neuroscience and SCARF. They frequently find it difficult to keep their own Thinking brains online. This results in emotions and behaviour which take other people’s Thinking brains offline.

Strong emotions get amplified in groups. A leader who relies heavily on command and control can activate avoidance responses all over the place – creating unnecessary stress and making it far harder to get, and sustain, the results they are seeking. When you understand how the brain works, you prioritise results and performance by keeping Thinking brains online. Relying heavily on command and control does the opposite!

You ask what a command and control leader should do to switch to another management style. I’m not in the business of telling anyone to switch style. I want to encourage everyone to read the book and to try out some of the tools and ideas in it. For example, use the SCARF model to consider ‘how might I introduce this change without creating lots of uncertainty and reducing the team’s sense of autonomy about how they work?’ The last section of the book is designed to help readers experiment and learn what works for them. The key is to approach these ideas with curiosity and ask, ‘what might I learn?’ Do this and I’m sure you won’t be disappointed.

How does stress relate to the brutal and toxic organization cultures you discuss in the book?

We’ve known since the early 1900s that there’s a relationship between the brain’s level of arousal and our ability to perform a task. When we have lots of time and little to do, we can find it hard to focus and performance suffers. The brain needs a degree of stimulation to operate at its best. But too much arousal makes us stressed, anxious, and even overwhelmed. We lose the ability to focus, we have less emotional control and the quality of decision making deteriorates. The trick is to find our sweet point, where we have just enough but not too much stress. Using Dan Siegel’s terminology, at the sweet point, our Thinking brain is fully online.

The challenge is our VUCA world (remember VUCA stands for volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity). Its very nature means it’s stressful and difficult to keep our Thinking brains online. In the book I observe that many organizations and leaders fall



into the trap of seeing stress as an individual issue. In my view, it's crucial to recognize that stress can be systemic too.

Excess stress often leads to what I describe as the Project Stress Cycle, characterized by falling levels of trust, which impact the quality of collaboration, innovation, and decision making [See Figure 2]. Separate research concludes that in the context of complex projects, command and control often creates unnecessary stress, mental health problems and problems with a toxic culture.

Collin Smith of ICCPM explains how it happens and what is needed in a podcast: *"Unfortunately, there's a trend: leaders in these projects keep pushing and pushing to the detriment of their own mental health and that of their teams. And productivity suffers... They tend to crank up the stress to get things done. Yet our research tells us when complex projects get really tough the opposite is needed, we need leaders at their very best in terms of critical thinking, creativity, collaboration, and adaptability. We need leaders who despite the overload and stress can slow down rather than becoming more transactional and process driven."*

If you want to create a culture of high performance, you must take the human fight or flight response into account and actively work to keep your own and other's

Thinking brains online. In other words, you must nurture the group phenomenon of psychological safety.

Do you believe that organizations with brutal and toxic cultures are going to be in the minority in the foreseeable future? Why?

I hope they will be in a minority sooner rather than later. There is a growing understanding of the impact of a brutal and toxic culture on long-term organizational performance. This, combined with the mainstreaming of the ideas I discuss in the book such as psychological safety and the growth mindset, is leading to a growing and compelling evidence base that organizations will find increasingly hard to ignore. Add the challenge of recruiting and retaining good staff. Then ask yourself 'what kind of culture do I want to work in?' So yes, I am hopeful.

What do you think of the drive to introduce tools like AI to increase project control? What is better: the data driven decision making associated with these tools, or decisions based on feelings?

We like to think our decisions are completely rational and informed by conscious situational assessments such as 'Have I seen this before? What data do I need to

make a judgment call?' However, if there's an element of uncertainty, these conscious assessments are only part of the story. There are two other inputs, both subconscious, that have a big impact. Both are driven by our innate human drive to survive. These are: our automatic reactions driven by subconscious mental shortcuts and cognitive biases, and our raw visceral emotions.

True data driven decision making needs to account for these inputs too. We need to recognize it's not possible to take feelings out of decision making! The bottom line is we need our Thinking brains online to examine and counteract our biases; to understand what our emotional responses are telling us; and to use AI intelligently.

The ideas presented in the book are crucial if we want to create a healthier workplace and reduce project complexity. Without them, we will fail to capitalize on the potential of tools like AI, and people, capability, and culture issues will continue to dwarf technical project issues by a factor of 6 to 1.

Thank you for your time and great insights.

Thank you, and I hope we can discuss more during 18th International Congress PMI Poland Chapter in Warsaw. 🇵🇱

1. Budzior & Maylor quoted in Vyas,V, Zweifel,T (2022) *Gorilla in The Cockpit: Breaking the Hidden Patterns of Project Failure and the System for Success*, p3
2. ICCPM and Visible Dynamics, (2020) *Stress, Culture and High-Performance Project Teams*, Available at: https://soundcloud.com/user-680350226/stress_culture_high_performance_project_teams (Accessed 10 June 2021)





Carole Osterweil

Known for bringing an understanding of how the human brain works to the worlds of project management and business transformation, Carole's on a mission: to make the invisible people dynamics which get in the way of delivery visible – so we can do something about them. Her book *Neuroscience for Project Success: why people behave as they do* was published in 2022, to critical acclaim. She's an accredited Executive Coach, whose work includes building the UK Government's senior change and project management capability at Cranfield University.



Fot. Marcus Glowasz Archive



Leading Projects with Data – How to Effectively Transition to Data-Informed Project Management

Interview with Marcus Glowasz conducted by Aneta Wereszczak

Could you share your journey and experiences that led you to become a specialist in leveraging data and analytics capabilities within project management?

I began my project management career approximately 15 years ago with a strong ambition to make a significant impact in the organization I was working for. I believed that, in general, we could do much better in projects. Naturally, I learned the hard way that projects have numerous unknowns and uncertainties that require adept management, rather than adhering to an exact science. Nevertheless, I was determined to learn and explore how to minimize uncertainty in project decisions to enhance our professional competence in projects.

A moment that deeply influenced me occurred when I was working for a large global bank. I was fortunate to be entrusted with overseeing a critical program in the compliance domain, specifically the area of Anti-Money Laundering / Anti-Financial Crime. I soon recognized synergies between the operational aspects of this domain and the practice of project management. Both areas are primarily about having the right combination of information, expertise, and experience to make sound judgments. Within Anti-Money Laundering, compliance personnel face critical decisions – such as assessing the trustworthiness of potential bank customers for client onboarding. These decisions are highly data-driven, ensuring prompt,

precise, and fact-based determinations that mitigate uncertainty. Consequently, data and information are treated as invaluable assets within these domains, with data quality usually being one of the main priorities.

This experience, particularly the management and organization of data and knowledge, led me to explore similar methods for project management. In project management, we often have critical decisions to be made, with the potential of influencing project outcomes substantially – be it concerning project risks, resource allocation, or project planning, just to name a few areas. And what initially started as a small research project when I was doing an MBA, evolved into a passion that has driven me

for nearly six years now, and continues to do so.

Overcoming cultural and behavioral barriers is a significant aspect of your work. Can you share some practical strategies you've employed to drive cultural change and enable data-informed practices within project teams and organizations?

Despite all the hype about data, analytics, and primarily AI, it must be clear that people remain the key factor in projects. AI has zero value without data, and data has zero value if people are not bought into data as a concept. In the end, data is produced through people's activities. That could be project plans, RAID logs, stakeholder maps, etc., but also presentations, meetings, reports, lessons learned, and so forth. Everything is data that we as people produce and need to feed into a data ecosystem for us to make continuous use of growing information and knowledge. And with such a workable data ecosystem, meaningful analytics can be applied that produce valuable insights for our project decisions.

This sounds easy but requires various barriers to overcome first.

One critical part often is a lack of transparency and truthfulness in the project management domain: people stretching the truth (e.g., in status reports) as they are driven by fear, individual interests, or political reasons, or team members reluctant to speak up, not sharing their views (with



Fot. Marcus Glowasz Archive

often valuable insights), as they fear negative reactions. Another example of such lack of transparency and truthfulness is when information is not shared across project teams and/or departments, resulting in knowledge silos.

I strongly believe that the solution to overcoming these barriers is to find ways to extract existing qualitative information that is often hidden within people's minds. This would foster transparency and reduce fear, enabling people and teams to communicate more openly – a crucial aspect of a functional data and information ecosystem.

There are some useful methods that could be helpful depending on the existing challenges.

Firstly, **run a pre-mortem workshop**: at the beginning of a project, people envision the project's failure and they brainstorm the reasons. It is a method that unlocks psychological and behavioral barriers and releases information that usually remains hidden in people's heads. It broadens the risk perspective at the project's inception, enhances resilience, and cultivates a sense of accountability and contribution.

Secondly, **implement cross-functional teams or pods for enhanced sharing of information**: the practice of sharing knowledge and information across diverse disciplines – encompassing risk scenarios, business insights, technological limitations, etc.—contributes to a culture of knowledge exchange and augments project resilience.

Finally, **appoint data champions who act as advocates for data-informed practices**, building the bridge between project teams and departments, encouraging knowledge sharing while they also could challenge people with probing questions (e.g. related to lessons learned). However, it's important to perceive them not as control entities but as supportive forces, creating a secure environment.

In a rapidly changing landscape, how can project delivery functions effectively transition from traditional practices to data-informed approaches? Could you share some practical steps for this transformation?

Start small with known methods. Transitioning to data-informed practices doesn't



Fot. Marcus Glowasz Archive

How AI can help to make us better project managers



imply that people have never worked with data before. Project management professionals are familiar with analytical methods like Earned Value Analysis, the PERT technique, or Cumulative Flow Charts. Those methods are a good starting point for an eventual shift to data-informed practices and making more sophisticated and effective use of data and analytics.

Make good use of existing tools like Microsoft Excel, you may have also other tools like Power BI or Tableau available. Start using those tools at a small scale with *small data*, and bake data-informed practices into your decision-making prac-

tices, e.g. with more insightful visualizations.

Simplification is key. Too often, a transition to data-informed practices is labelled as a big change, a large transformation, etc. Those terms indicate a long, expensive, risky, and complex change journey and scare people away. But it is no rocket science.

Transitioning to data-informed practices is a significant change. How can organizations ensure the sustainability of this change over the long term, and how can they continuously adapt to evolving data practices?

This is an important aspect of data leadership as it not only includes ensuring a sound project data strategy and governance but also promotes consistent and ongoing use of data practices in the project management domain.

Data champions play an important role in this context. Their responsibilities include not only mentoring project management professionals in their interaction with data but also gathering feedback based on measured outcomes from data-informed decision-making. They further capture and provide feedback to governing bodies regarding identified issues or challenges.

The specific configuration depends on the data governance structure within an organization, as project data strategies should harmonize with the overarching data strategy of the organization.

What strategies can project managers employ to gain buy-in from project teams and stakeholders for data-driven decision-making?

Effective transition to data-informed practices demands data leadership. However, this doesn't mean to dictate the change and path. Leaders must establish and convey a sense of purpose, involving people in the journey. Get them into the boat by helping them understand how they can benefit from data-informed practices while at the same time encouraging their engagement and contribution to the strategic direction. Rather than triggering resistance (often stemming from not being consulted), you want to build rapport.

Could you elaborate on the significance of diversity and critical thinking in the new world of project management? How do these factors contribute to successful data-informed project delivery practices?

In today's information age, it is not only important to filter relevant information but also to identify misinformation. We are getting bombarded with information and critical thinking helps us to not only filter relevant information and detach it from *noise*, but also to identify misinformation. Misinformation can be produced by various biases present in projects (e.g. optimism bias, leading to a highly optimistic and unrealistic timeline).

Consequently, critical thinking is a crucial part of a data-informed project management



practice and an element of effective data literacy that every project management professional needs to possess.

However, critical thinking thrives on diverse perspectives. It requires cultivating an environment where differing viewpoints challenge one another, fostering the emergence of novel ideas. This also affects the way we hire people for a project. Too often, project teams consist of like-minded individuals who work well together but share uniform thinking (for instance, a common preference for agile methods over other conventional approaches).

Your book *Leading Projects with Data* emphasizes the need for a cultural foundation that connects and engages people to leverage data and analytics. Could you elaborate on how organizations can foster this culture and encourage evidence-based thinking?

The core concept is based on the dynamic interplay among purpose, behavior, and knowledge. These three elements are pivotal and demand effective management for a successful transition to data-informed practices.

Knowledge must be regarded as the most invaluable asset in project management. Project knowledge includes people's expertise, experience, intuition, and data as a vital ingredient. As an asset, it requires continuous nurturing, validation, and enhancement.

Achieving this requires appropriate people behaviors that foster collaboration across boundaries, promote information sharing and validation among teams, and cultivate a culture of transparency and truthfulness. It requires persistence, driving a continuous orchestration of project knowledge.

Behaviors don't change by dictating them. Hence, engagement through purpose is essential. Individuals must be held accountable and motivated to actively contribute to project knowledge.

The outcome is an elevated capability within project teams, rooted in a knowledge framework that presents the best available evidence from diverse sources. This framework aids in making sound, well-informed project decisions.

Who do you hope will benefit the most from reading *Leading Projects with*

***Data*? How do you envision the book impacting project managers, leaders, and professionals in various industries?**

I believe that the key to a successful transition to data-informed practices in project management is people and not the implementation of data technologies. There is usually a lot of focus on data science and intelligent technologies like AI, and how to use them. A rapidly increasing number of AI tools for the project management domain is a testament to this. Yet, the most important factor for transformation success is culture.

Consequently, project leaders and professionals in the field of project management, aiming for a non-technical perspective on transitioning to data-informed practices, will find this book particularly advantageous. It serves as an ideal starting point, fostering a sense of urgency by addressing the persistent challenges encountered in the project management discipline. Furthermore, the book equips them with actionable insights to empower their teams in harnessing data and analytics effectively.

For individuals looking to follow a similar path as you have, what advice would you offer to aspiring specialists in leveraging data and analytics within project management?

When I run workshops on data leadership or data literacy, I usually ask people what they want to use data and analytics for. Too often, people are just drawn into data or AI because it is trendy but cannot articulate the problem it should solve. "Improving project performance" is way too broad. You need to have a specific problem that you want to solve. In other words, define what data success means for you and how this translates into real business needs. Ask yourself 'Why' to become specific (e.g., use the 5 Why's method).

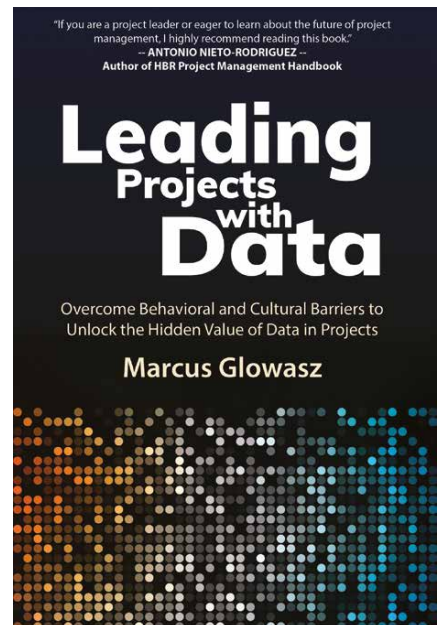
I think it is the first important step that sets the scene for meaningful exploration and eventually genuinely useful insights from data.

Marcus, your presentation *Mastering the Future: Unleashing Project Managers' Potential through AI-Driven Excellence* is highly anticipated at our upcoming International PMI PC Congress. Could you offer us a brief preview of the key

insights or concepts that attendees can expect to take away from your talk?

Especially in today's AI age, I think it is important to put current developments specifically for the project management domain into perspective. AI is and will be a game changer for the project management discipline. However, its impact extends beyond enhancing project delivery performance and productivity; it will also elevate individuals' skill sets across multiple dimensions.

In my talk, I will specifically focus on how project management professionals can benefit from AI for their own personal and professional development. 📖





Ekosystem innowacji i rozwoju – jak pomóc startupom osiągnąć sukces?

Z Pauliną Muszyńską, kierowniczką działu ds. projektów rozwojowych w Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, rozmawia Bartosz Zych

Pracujesz jako PM dwóch dużych projektów Startup Wrocław oraz Made in Wrocław, które są realizowane przez Agencję Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej. Jednak ARAW robi dużo więcej. Skąd potrzeba istnienia takiej instytucji i co jeszcze robicie?

Już przed rokiem 2005 analizowano potrzeby Wrocławia oraz potencjał Dolnego Śląska na tle międzynarodowym. Wrocław znany był jako miasto spotkań i miasto przyszłości, miasto wielokrotnie nagradzane i doceniane za swój wkład w przedsiębiorczość oraz gospodarkę.

To właśnie w 2005 roku powstała Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej,

spółka miejska powołana przez miasto Wrocław oraz 32 okoliczne samorządy tworzące aglomerację wrocławską. Jej priorytetowym zadaniem stała się promocja regionu i budowanie jego wizerunku jako solidnego partnera biznesowego i rejonu inwestycji. ARAW realizuje swoje zadania współpracując ściśle z gminami aglomeracji i międzynarodowymi korporacjami, pomaga tworzyć miejsca pracy i wspiera współpracę pomiędzy miastem, samorządami, uczelniami i instytucjami otoczenia biznesu.

Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej to jednak nie tylko inwestycje zagraniczne. To wielowymiarowa współpraca wielu zespołów, które inicjują programy

wspierające polskich przedsiębiorców w ekspansji zagranicznej, koordynują miejski ekosystem startupowy, angażują się w projekty rozwojowe dla gmin, szkół i uczelni akademickich, czy tworzą miejski portal informacyjny. A wszystko to przy bieżącym śledzeniu trendów, przewidywaniu nowych tendencji i reagowaniu na zmiany zachodzące w przedsiębiorczości i społeczeństwie.

W ARAW prowadzonych jest wiele projektów. Invest in Wrocław, którego głównym zadaniem jest promowanie regionu Dolnego Śląska, jako doskonałej lokalizacji inwestycyjnej dla przedsiębiorstw produkcyjnych i logistycznych oraz dostawców

nowoczesnych usług biznesowych. Projekt udziela kompleksowego wsparcia inwestorom, dba o dostarczenie instrumentów proponowanych przez lokalne specjalne strefy ekonomiczne oraz wiedzę inwestorów w zakresie podatkowym i prawnym. Projekt Startup Wrocław to wrocławski ekosystem startupowy w pigułce. Młode przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy, szczególnie we Wrocławiu, który jest pierwszym co do wielkości ekosystemem startupów w Polsce. Wrocławscy innowatorzy specjalizują się w medtechu, sztucznej inteligencji, rozwiązaniach z zakresu Przemysłu 4.0 czy IoT.

ARAW wspiera aglomerację wrocławską poprzez wspólny udział w targach, misjach gospodarczych, tworzy autorskie raporty, publikacje branżowe oraz analizy ekonomiczno-społeczne, a ponadto prowadzi oficjalny portal miejski www.wroclaw.pl.

Skąd pomysł na podejście projektowe w spółce działającej w przestrzeni publicznej?

Na pewnym poziomie rozwoju oraz ilości realizowanych zadań podejście projektowe jest już zwyczajnie wskazane. ARAW od początków działalności rozrósł się kilkakrotnie – mamy więcej pracowników i więcej działów, a co za tym idzie coraz więcej specjalistów, pomysłów, technologii i oczywiście samych projektów. Ciągły rozwój jest w naszym DNA, mamy chęci wprowadzania nowych inicjatyw i usprawnień czy rozszerzania oferty w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby społeczności i współpracujących z nami podmiotów.

Środowisko biznesowe jest dynamiczne, a trendy i preferencje się zmieniają. Podejście projektowe pozwala nam dostosować się do nowych warunków i wyzwań poprzez elastyczne planowanie i realizację zadań.

Myślę, że nasze podejście do projektów możemy nazwać holistycznym. Uwzględniamy ich zgodność z celami rozwojowymi regionu, wsparcie lokalnych inicjatyw oraz umiejętne zarządzanie zasobami i partnerstwami. Współpraca z instytucjami publicznymi, przedsiębiorcami i społecznością lokalną odgrywa kluczową rolę w osiągnięciu sukcesu realizowanych przez nas projektów.

Ostatnio głośno było w mediach o nowej inwestycji firmy Intel, która ma powstać na terenie aglomeracji wrocławskiej. Co

trzeba zrobić, żeby przyciągnąć taką inwestycję?

Naszą ofertę, która przyciąga zagraniczne firmy charakteryzuje przede wszystkim komplementarność, wielopoziomowa i ścisła współpraca zaangażowanych podmiotów, szczegółowe analizy lokalnych uwarunkowań i zapotrzebowań poszczególnych sektorów gospodarki oraz opieka na każdym etapie projektu. Wśród działań związanych z tworzeniem dobrych warunków inwestorom można wymienić: budowanie wizerunku Wrocławia i regionu jako hubu technologicznego zarówno w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, jak i w obszarze produkcyjnym, organizacja spotkań dla przedsiębiorców, dostarczanie wiedzy i materiałów informacyjnych o rynku pracy i potencjale gospodarczym miasta i regionu, działania promocyjno-informacyjne w kraju i za granicą, wspieranie i promowanie inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu oraz lokalnych podmiotów gospodarczych.

Obsługa tak ogromnego projektu inwestycyjnego, jakim niewątpliwie jest Intel, to miesiące wyłożonej pracy wielu zespołów, które dzięki synergii są w stanie przedstawić inwestorowi pełny obraz rozważanej lokalizacji. Mówimy tu o kwestiach dostępności komunikacyjnej, rynku biurowym i mieszkaniowym, przyjazności dla mieszkańców, liczbie studentów, kursach językowych czy programach wsparcia lub działaniach CSR. Oczywiście wskaźników jest o wiele więcej. Wyniki Wrocławia, jak i całej aglomeracji, są na bardzo wysokim poziomie, stąd też wspólnie jesteśmy w stanie przekonać do siebie największych graczy.

Raport *Polskie Startupy 2022* plasuje Wrocław w gronie liderów w Polsce pod względem liczby założonych startupów. Skąd ta pozycja i gdzie jest klucz do tego sukcesu? Jak wyglądamy na tle innych metropolii europejskich?

Zaangażowanie wielu podmiotów w innowacje i przedsiębiorczość stworzyło środowisko, w którym startupy doskonale się rozwijają. Silna infrastruktura technologiczna, zróżnicowana pula talentów, szerokie możliwości inwestycyjne, uczelnie wyższe kształcące specjalistów, zaangażowanie miasta, wysoka jakość życia oraz strategiczne położenie sprawiają, że Wrocław i Dolny Śląsk są doskonałym miejscem dla firm chcących rozpocząć działalność. Dodatkowo, wykorzystując wszystkie dostępne na rynku zasoby, startupy mogą skorzystać z tej stale rozwijającej się społeczności, by odnieść sukces. Wrocławski ekosystem przyciąga międzynarodową uwagę. W grudniu ubiegłego roku zostaliśmy wyróżnieni w rankingu Dealroom, w którym otrzymaliśmy tytuł „wschodzącej gwiazdy hubów technologicznych” zajmując pierwsze miejsce w Polsce, drugie w Europie oraz ósme na świecie! Kilka dni później, podczas wrocławskiej premiery raportu *Polskie Startupy*, osiągnęliśmy kolejny sukces i miano Startupowej Stolicy Polski.

Jako Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, poprzez projekt Startup Wrocław, jesteśmy koordynatorem i animatorem wrocławskiego ekosystemu startupowego. Dostrzegamy zmiany zachodzące w ekosystemie, wspieramy founderów i reagujemy na potrzeby, jakie pojawiają się wśród startupów. Do tego łączymy lokalnych





graczy poprzez organizację wydarzeń (konferencje Made in Wrocław, Evolutions: Meetup & Showcase), publikacje (najnowsza: *Gamedev w Aglomeracji Wrocławskiej*) czy codzienne spotkania, podczas których poznajemy najnowsze technologie czy rozwiązania i staramy się szukać dla nich zastosowania wśród kontaktów, które posiadamy i których bazę sukcesywnie poszerzamy.

Przyczyny sukcesu dolnośląskiego ekosystemu? Oczywiście ludzie! Nasz region charakteryzuje się niesamowitym potencjałem ludzkim, który w połączeniu z ich otwartością, kreatywnością oraz chęcią współpracy powoduje, że tworzy się niezwykle korzystny klimat do budowania nowych przedsięwzięć i innowacji. Społeczność startupowa ciągle się rozwija, co skutkuje powstawaniem nowych spółek i wydarzeń, które sprzyjają nawiązywaniu nowych kontaktów i wymianie doświadczeń.

Na drugim miejscu wymieniałbym współpracę – w tym ogromny udział miasta, instytucji otoczenia biznesu, uczelni, biznesu i jednostek prywatnych. Wsparcie ze strony społeczności startupowej jest również bardzo duże, dzięki czemu nowopowstałe projekty mogą korzystać z mentoringu i doświadczenia innych, mając większe szanse na dobry start i dobre rozeznanie w trendach i możliwościach rozwoju.

Kapitał ludzki oraz współpraca na wielu poziomach skutkują powstawaniem struktur, które wzmacniają lokalną przed-

siębiorczość i pozytywnie oddziałują na ekosystem. Powstają stowarzyszenia i organizacje, które angażują społeczność poprzez spotkania, warsztaty, śniadania networkingowe czy konferencje. Na Dolnym Śląsku inwestujemy w siebie nawzajem i przynosi to doskonałe efekty.

Opowiedz proszę naszym czytelnikom trochę o kuchni Waszych projektów. Co sprawia, że jesteście tak skuteczni i stale się rozwijacie oraz zdobywacie nagrody? Nie wygląda mi to na łut szczęścia...

Dolny Śląsk stale gości w zestawieniach czołowych miejsc do inwestowania w start-upy, a sam Wrocław stał się jednym z najważniejszych centrów technologicznych w Polsce. Kolejny rok z rzędu w rankingu *fDi's Mid-Sized European Cities of the Future 2023* w kategorii miast średnich, w której oceniano najlepsze warunki dla biznesu, Wrocław był najlepszy. W tym zestawieniu brano pod uwagę między innymi liczbę firm zaawansowanych technologicznie w sektorach usługowym i badawczo-rozwojowym.

Takie wyróżnienia są dla całego ekosystemu niesamowicie budujące i jestem pewna, że będą miały długofalowy wpływ na rynek. Grono doświadczonych pracowników branż technologicznych stale rośnie, a liderzy z bogatym doświadczeniem w biznesie coraz częściej stawiają na młode firmy, którym udzielają nie tylko wsparcia finansowego, ale przede wszystkim dzielą się kompetencjami i kontaktami.

Startup Wrocław niezmiennie wspiera ekosystem, dlatego tradycyjnie stawiamy na rozwój istniejących spółek, poznanie nowych startupów, animowanie społeczności i promowanie rodzimych rozwiązań w Polsce i za granicą. Widać to wyraźnie w aktywnościach, które realizujemy w tym roku – po pandemicznej przerwie wrócić do meetupy, uruchomiliśmy narzędzie, które usprawni komunikację między founderami i instytucjami wspierającymi. Chcemy, aby przedsiębiorczość rozwijała się we Wrocławiu jeszcze lepiej stąd przygotowujemy również projekt, który mocniej zaangażuje studentów.

Biorąc pod uwagę nasze dotychczasowe działania, silną pozycję oraz markę Wrocławia i Dolnego Śląska czy wsparcie i zainteresowanie ze strony partnerów (również tych międzynarodowych), uważam, że jesteśmy osiągać podobne lub jeszcze lepsze wyniki w przyszłości. Kreatywność, talent i technologie mają się u nas bardzo dobrze.

Mówi się, że start-upy to nie forma działalności, a raczej styl życia? Co o tym sądzisz? Statystyki pokazują, że tylko kilka procent młodych innowacyjnych firm przeżywa. Jak możemy je poprawić?

Start-upy to młode, dynamiczne przedsiębiorstwa dążące do szybkiego wzrostu i skalowania swojej działalności. Jednakże towarzyszące im cechy i wymagania często sprawiają, że zaangażowanie w prowadzenie start-upu staje się czymś więcej niż tylko biznesowym przedsięwzięciem. I tu właśnie mówimy o start-upie jako stylu życia.

Może być pasjonujący i satysfakcjonujący, ale wymaga ogromnych nakładów pracy, poświęcenia i umiejętności radzenia sobie z presją. Potrzeba tu zaangażowania na najwyższym poziomie, innowacyjności i kreatywności, ale też zdolności do zarządzania wieloma aspektami działalności. Start-upy to specyficzne twory, które rządzą się swoimi prawami i często mają niesztampowy „cykl życia”.

A co do statystyk... Dążymy do ich poprawy poprzez nasze codzienne działania. A jest ich naprawdę sporo! Przeprowadzamy start-upy przez regionalny ekosystem, wspieramy je w poznaniu wszystkich instytucji, które mogą im pomóc w działalności biznesowej.

Zapewniamy wsparcie siecią partnerów oferujących różnorodne usługi biznesowe, w celu ułatwienia startu działalności

firmy. Stawiamy na networking i rozmowy. Wiemy, że najlepszą formą są spotkania fizyczne, dlatego też organizujemy cykliczne spotkania ekosystemowe, które cieszą się ogromną popularnością i pomagają ich uczestnikom w znajdowaniu odpowiednich partnerów, klientów i inwestorów. Jako Startup Wrocław posiadamy rozbudowaną sieć partnerów i kontaktów na całym świecie. Dzięki temu możemy pomóc w znalezieniu partnera biznesowego, łatwiej zbadać rynek, przedstawić referencyjny podmiot lub ułatwić wyjście na rynek zagraniczny. Przygotowujemy opracowania na temat najważniejszych metryk w mieście, województwie czy regionie. Organizujemy sesje pitchingowe, podczas których startupy mogą zaprezentować swoje pomysły i rozwiązania inwestorom i partnerom biznesowym, co pomaga w walidowaniu ich produktu. Stworzony przez nas program mentoringowy we współpracy z InQube oraz lokalnym środowiskiem daje możliwość weryfikacji projektów na bardzo wczesnym etapie i umożliwia łatwy dostęp do grona doświadczonych mentorów.

Czego jeszcze potrzebują startupy aby osiągnąć sukces?

Niestety nie ma jednej recepty na sukces, bo każdy startup jest inny, wywodzi się z innych pobudek, ma inny model biznesowy czy też różni się zaawansowaniem technologicznym.

Zacznę od innowacyjności. Rynek jest nasycony produktami i usługami, dlatego nowe firmy muszą wprowadzać coś, co przyciągnie uwagę klientów. Innowacyjne pomysły, które rozwiązują istniejące problemy lub spełniają potrzeby w nowy sposób, dają startupowi przewagę konkurencyjną. Innowacyjność pozwala także zdobyć pierwsze miejsce na rynku, zanim konkurencja zdąży się dostosować.

Sukces startupu zależy w dużej mierze od jakości i różnorodności zespołu. Posiadanie zróżnicowanego zespołu, w którym ludzie mają różne umiejętności, doświadczenia i perspektywy, pozwala na lepsze zrozumienie wielu aspektów działalności firmy. Interdyscyplinarny zespół może lepiej radzić sobie z wyzwaniem, kreatywnie rozwiązywać problemy i zapewnić wsparcie w różnych obszarach, od technicznych po marketingowe.

Choć to może wydawać się niepewne, w pewnym stopniu szczęście również od-

grywa rolę w sukcesie startupu. Wielu czynników, takich jak zmiany rynkowe, trendy czy zdarzenia losowe, jest poza kontrolą firmy. Czasami szczęśliwe przypadki mogą doprowadzić do niespodziewanych okazji lub zwiększyć widoczność firmy. Mimo że nie można całkowicie polegać na szczęściu, to może ono wpłynąć na losy startupu.

Budujesz ekosystem startupów we Wrocławiu. Ekosystem to coś złożonego, a więc trudnego do „zmierzenia”. Czym jest dla Ciebie ekosystem skąd wiesz, że się rozwija?

W roku 2022 zanotowaliśmy wzrost na wielu polach – wzmocniliśmy wrocławski ekosystem i kontakty z partnerami oraz mentorami, a przede wszystkim między samymi startupami. Postawiliśmy na spotkania i łączenie kropek, do tego wyszliśmy za granicę i nawiązaliśmy kontakty z podobnymi do Startup Wrocław podmiotami z Portugalii, Francji, Czech, Niemiec, Finlandii, Włoch, USA, Kazachstanu, Rumunii, Mołdawii, Zjednoczonych Emiratów Arabskich i Singapuru. Poskutkowało to wizytami oficjalnych delegacji we Wrocławiu, w których udział brali founderzy i liderzy wrocławskiego biznesu.

Dodatkowo każdy z elementów ekosystemu dodaje od siebie wiele wydarzeń. Są to randki technologiczne, śniadania biznesowe oraz networkingowe, studia czy akademie startupu, różnego rodzaju szkolenia czy możliwości spotkania z mentorem. Możliwości jak widać było wiele, a pojawia się ich jeszcze więcej. Sami wystartowaliśmy z cyklem StartupWROmeetup. Po pierwszym spotkaniu i frekwencji widzimy, że zainteresowanie jest ogromne i to nie tylko wśród znanych nam startupów. Pojawiło się mnóstwo nowych twarzy i przede wszystkim udało nam się osiągnąć to, do czego w tym roku dążymy – zmobilizować przedsiębiorczych studentów.

Od ubiegłego roku jesteśmy członkiem Sektora Innowacji, tworzymy międzynarodowy projekt Smart City Digital Twin, działamy w konsorcjum firm w ramach Europejskiego Hubu Innowacji Cyfrowych (EDIH), zostaliśmy partnerem EU Green i należymy do sieci Unite. To tylko garść naszych projektów. A teraz weźmy pod uwagę to, ile podmiotów liczy nasz ekosystem (ponad 30 inkubatorów i coworków, ponad 50 laboratoriów, ponad 100 ośrodków badawczo-rozwojowych i informatycznych, ponad 250 startupów), gdzie każdy

działa na swój rachunek, a jednocześnie jest zaangażowany w projekty poboczne. Daje nam to masę inicjatyw!

Relacje jakie zbudowaliśmy wewnątrz ekosystemu, zaufanie jakim jesteśmy obdarzani w codziennej pracy oraz feedback od founderów są dowodami na to, że to co robimy ma sens, rozwija nasze środowisko i przynosi wymierne efekty.

Startup Wrocław to nie jedyny Twój projekt. Kierujesz również projektem Made in Wrocław – możesz przybliżyć nam to wydarzenie?

Projekt Made in Wrocław powstał w ARAW siedem lat temu, jako wydarzenie prezentujące dynamiczny i prężnie rozwijający się wrocławski biznes. Miał być biznesową wizytówką miasta i łącznikiem między technologiami, przedsiębiorcami a mieszkańcami Wrocławia oraz miejscem spotkań najważniejszych graczy i ekspertów regionu. Pokazujemy na nim innowatorów, menedżerów i założycieli firm oraz ich recepty na globalny sukces, a także wynalazki i technologie tworzone przez lokalne startupy. Made in Wrocław to w tej chwili wieloelementowe wydarzenie, na które składa się konferencja, expo, gala biznesowa oraz konkurs technologiczny.

W tym Made in Wrocław przechodzi transformację i dostarczy jeszcze wyższego poziomu jakości i wartości. Po szczegóły zapraszam na www.made-in-wroclaw.pl

Zdjęcia: Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej



Paulina Muszyńska

Kierowniczką działu ds. projektów rozwojowych w Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, gdzie prowadzi projekt Startup Wrocław. Od ponad 10 lat pracuje w obszarze rozwoju projektów i zarządzania wydarzeniami, organizując wysokiej jakości krajowe i międzynarodowe szkolenia i konferencje. Obecnie promuje innowacje i wspiera inicjatywy przedsiębiorczości i współpracy biznesowej na terenie Wrocławia oraz tworzy wydarzenia dedykowane ekosystemowi biznesowemu i startupowemu, takie jak: Made in Wrocław, Evolutions: Meetup & Showcase czy Startup WRO Meetup.



KEYNOTE SPEAKER:
MARCUS GLOWASZ



KEYNOTE SPEAKER:
CAROLE OSTERWEIL



KEYNOTE SPEAKER:
JONATHAN BRILL

2023

18th International Congress

22–24 listopada,
Airport Hotel Okęcie,
Warszawa

TRANSFORM | PROJECT | VALUE

www.congress.pmi.org.pl

PIERWSZA EDYCJA PMITHONU

www.pmithon.pmi.org.pl



Śledztwo Strefy: Afera w PMI PC Transformation Gate – vol. 3: finito

Marcin Wilczak

Stało się. Zostałem zdemaskowany. Moje *undercover* śledztwo dobiegło końca. Owocem minionych dziewięciu miesięcy ukrytej pracy jest naświetlanie tej afery, która ze statusu *piccolo* przeszła w *grande*, oraz doprowadzenie do powołania tzw. *corona*, czyli świadka koronnego. Jego, a tak naprawdę ich, rolą będzie prezentowanie na łamach Strefy PMI dowodów w sprawie Czytelniczy kontra PMI TT.

Jako pierwszy zeznawać będzie Łukasz W. pseudonim *Don Flip*, a stenogram jego przesłuchania znajdziesz w bieżącym numerze naszego kwartalnika.

Polish Vice

Pętla wokół tematu transformacji zaczęła się mocno zaciskać jeszcze przed wakacjami, a już po wydaniu ostatniego numeru Strefy PMI. Z początkowych ogólników zaczęły wyłaniać się sprecyzowane fuchy (ang. *italian job*). Poszczególni członkowie tej zorganizowanej grupy, już w miejscach niedostępnych dla postronnych świadków, zaczęli tworzyć naprawdę unikalne rzeczy. Spowodowało to, że ten i tak już wąski zespół, skonsolidował się na tyle mocno, że tylko informacje z jego wnętrza mogą czytającym je osobom przynieść wymierne efekty.

Inside Men

Problemy z dostępem do informacji wymusiły podjęcie radykalnych kroków. Po niezwykle wolnym oraz bolesnym procesie rekrutacji o kryptonimie SAP (ang. *slow and painful*) udało mi się znaleźć osobę wewnątrz ściślego grona *transformersów*, jak nazywają ich „na mieście” (w sumie to „na wielu miastach”). Moim „człowiekiem w środku” został Waldemar F. pseudonim *Dealmaker*. Dzięki temu zabiegowi, jako Czytelniczy otrzymacie dostęp do materiałów ekskluzywnych wprost ze środka tego środowiska. A o jakich miastach i grupach mowa? Mamy tu do czynienia z projektową katarnicą prawdziwych „graczy” (ang. *squid gamers*). Jest mocna ekipa krakowska, której działania poprzez Śląsk (Górny i Dolny) oraz Łódź prowadzą do samej Stolicy, w okolicy której – jak wiemy przynajmniej od lat 90. – kończą się reguty (także geograficznie, jadąc w stronę Pruszkowa). Macki afery sięgają także do Poznania, a nawet granic Podkarpacia. Wszędzie tam mamy już swoich ludzi chętnych dzielić się zdobytą wiedzą.

Testify

Wiemy już zatem dzięki komu i kto składać będzie zeznania z tzw. wolnej stopy. Kwestią pół-otwartą pozostaje, co takiego nowego

możemy się od naszych **koronnych** dowiedzieć. Na pewno będzie „masa mięsa” (patrz pierwsze zeznanie – artykuł pt. *Przeobrażenie branży spożywczej: jak technologia napędza transformację*). Nie zdziwię się, jeżeli pojawią się trochę tematów „zielonych” – czyli w kolorze dolara – bo jak wiemy transformacja środowiskowa do najtańszych nie należy. No ale co zrobić, taki mamy klimat (nie mylić z pogodą). Cyfryzacja to też może być temat rzeka rozlewająca się po wszelkiej maści kanałach komunikacyjnych (social media, webinary, konferencje, warsztaty). Na razie wszystko to wiem tylko z wewnętrznego obiegu informacji (tzw. grypsów), ale przyjdzie czas, gdy ujrzy on światło dzienne.

Sentence

Każda afera z biegiem czasu traci na świeżości i atrakcyjności. Mam jednak wrażenie, że w tym przypadku jest inaczej. Nie tylko dlatego, że temat PMI-owej transformacji wypłynął kilka miesięcy temu, a my wciąż o nim piszemy. Powodem jest to, jak wiele rzeczy pozostaje jeszcze w ukryciu. Nie przystoi zakończyć niczym innym niż słowami autora nieśmiertelnego *Ojca Chrzestnego* czy *Sycylijczyka* tj. Mario Puzo: „*Nie licz na wdzięczność za to, co już uczyniłeś dla ludzi. Musisz sprawić, by byli wdzięczni za to, co uczynisz dla nich w przyszłości*”. Mam nadzieję, że te trzy części cyklu o aferze **Transformation Gate** (począwszy od numeru #40) sprawią choć w części, iż nadchodzące artykuły z tego obszaru tworzone przez praktyków cieszyć się będą niestabnącą popularnością wśród czytelników Strefy PMI. ❄️



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 m.in. 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 Periódo (numer 38). Cyklicznie ujawnia afery z redakcyjnego SOR-u. Zawodowo w projektach od 11 lat. Na tyle krótko, żeby wciąż się nimi pasjonować, ale tyle długo żeby widzieć je dostojnie wszędzie.



Transform | Project | Value

Zapraszamy na 18. Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter

Agnieszka Adamska

Mamy ogromną przyjemność zaprosić Was na 18. edycję Kongresu PMI Poland Chapter, która odbędzie się w dniach 22-24 listopada w Warszawie. Tegoroczna edycja, pod hasłem przewodnim **TRANSFORM | PROJECT | VALUE** jest wyjątkowa, gdyż będzie to również czas świętowania 20-lecia działalności Project Management Institute w Polsce. Dlatego też chcemy pokazać przykłady projektów i przemian, które przetransformowały otaczający nas świat w ciągu ostatnich dwóch dekad.

Szykujcie się na absolutną nowość

Pierwszy dzień Kongresu to wydarzenie, którego w Polsce jeszcze nie było. PMlthon, bo o tym mowa, to event na wzór programistycznych „hackatonów” przeznaczony dla project managerów. Razem we współpracy z kilkoma innymi organizacjami non-profit w Polsce, chcemy stworzyć przestrzeń warsztatową, gdzie w kilkuosobowych grupach (4-6 osób) po-

dejmiacie się wyzwania stworzenia najlepszego rozwiązania dla trudnego problemu charakterystycznego dla codziennej pracy w organizacji pozarządowej.

Podobnie jak na hackatonie, u nas, w PMlthonie, finalne zadanie do wykonania również zostanie ogłoszone w dniu wydarzenia. Oczywiście będzie to zadanie konkursowe! Drużyny biorące udział w wydarzeniu będą rywalizowały ze sobą w celu stworzeniu najlepszego rozwiązania problemu dla partnerującego nam stowarzyszenia. Spośród wszystkich drużyn zostaną wybrane trzy najlepsze. Kiedy zostanie ogłoszony zwycięzca? O tym w dalszej części.

Skorzystajcie z bogactwa tematyki prelekcji i warsztatów

Kolejne dwa dni Kongresu będą obfitowały w różnorodne prelekcje i warsztaty przeprowadzane zarówno w języku polskim, jak i angielskim. Czwartek 23.11 to aż 14 prelekcji (6 w języku angielskim) i 8 warsz-

tatów (2 prowadzone po angielsku). Podobnie będzie w piątek. Trzy z tych wystąpień zostaną przeprowadzone przez naszych głównych prelegentów. Tytuł jednej z prelekcji to: *Mastering the Future: Unleashing Project Managers' Potential through AI-Driven Excellence*, a poprowadzi ją **Marcus Glowasz**. Marcus jest zaufanym doradcą i specjalistą w zakresie wykorzystywania danych i możliwości analitycznych w zarządzaniu projektami. Ma prawie 30-letnie doświadczenie zarówno w projektach technologicznych jak i tych opartych na danych. Udziela wsparcia liderom projektów oraz ich zespołom. Jest również autorem książki *Leading Projects with Data*.

Druga główna prelekcja zaprowadzi nas do świata neuronauki. **Carole Osterweil** w swojej prelekcji *How neuroscience changes your relationship to stress and builds your power skills* pozwoli swoim słuchaczom zrozumieć, jak działa ludzki mózg i dzięki temu zyskać nowy wgląd w siebie, swoje projekty i podejmowanie decyzji w świecie charakteryzującym się stresem i chaosem. Podczas tego spotkania Carole

wykorzysta materiały ze swojej książki *Neuroscience for Project Success: Why People Behave as They Do*. Carole jest autorką, doradczynią projektową i trenerką. Jej obecne zadania obejmują budowanie zdolności rządu Wielkiej Brytanii w zakresie zarządzania zmianami, projektami i programami na Uniwersytecie Cranfield. Pracowała również jako liderka projektów międzynarodowych, dyrektorka ds. transformacji i edukatorka.

Nasz trzeci główny prelegent to **Jonathan Brill** – badacz AI, futurysta HP Global, doradca Secret Service oraz autor bestsellerów. W swojej prelekcji *Rouge waves: Future-proof your business to profit from radical change*, Jonathan pokaże swoim słuchaczom, dlaczego nie warto patrzeć, jak przyszłość po prostu się wydarza, a samemu ją stworzyć.

O tym, jak ważna jest komunikacja w swojej prelekcji *Po naszymu, czyli po jakiemu? O komunikacji* opowie swoim słuchaczom **Maciej Makselon** – polonista, redaktor literacki, nauczyciel akademicki, dwukrotny mówca TEDx, popularyzator wiedzy o języku polskim.

W świat cyberbezpieczeństwa wprowadzi nas swoim wystąpieniem *Czy PM może zostać hackerem? I dlaczego warto? a nawet się optaca!* **Lucy Szaszkievicz**. Jej prezentacja ma między innymi na celu przybliżenie najnowszych, fascynujących trendów z zakresu cyberhigieny.

Wśród zagranicznych prelegentów znalazła się między innymi **Laura Davidson**. Laura ma ponad 20-letnie doświadczenie w zarządzaniu projektami i programami w zakresie wdrażania systemów ERP, bezpieczeństwa IT i telekomunikacji. Jest absolwentką PMI LIMC, a także była wolontariuszką PMI Global. Jej prelekcja będzie miała tytuł *SROI (Social Return of Investment): Good for your project, good for the planet*.

Na temat *Creating value through projects: from getting things done to leading change and driving transformation* będzie mówił podczas swojej prelekcji niezwykły **Bruno Morgante** – inspirujący lider, doświadczony mentor, pasjonat rozwoju osobistego, który w fascynujący sposób urzeka publiczność swoją pewnością siebie i umiejętnością opowiadania historii.

To tylko niektóre z wielu tematów prelekcji. Na pewno każdy znajdzie dla siebie coś inspirującego. Równie interesujące są tematy warsztatów.

Maja Lose w swoim warsztacie *Jak wdrażać kulturę proaktywności w zespole?* pokaże, czym się różnią ludzie proaktywni od reaktywnych, jak budować postawę proaktywną w zespole oraz jakie są plusy i minusy (!) pracy w takiej kulturze.

Świetna zabawa czeka Was z pewnością podczas warsztatu **Dariusza Ciechana** i **Jerzego Stawickiego** pt. *Ster na cel: gra łącząca biznes i projekty*. Zadaniem uczestników warsztatu będzie odniesienie sytuacji z gry do realiów ich organizacji, identyfikacja wzorców i antywzorców związanych ze spójnością celów i wyników z realizowanymi projektami. W efekcie wypracują oni rozwiązania organizacyjne i zarządcze, które będą mogli zastosować w swoim środowisku pracy.

Czy wiesz, jak udzielać informacji zwrotnej (współ)pracownikom albo partnerom biznesowym? **Ewa Chuda** podczas swojego warsztatu *Informacja zwrotna jako dialog* zainspiruje uczestników do lepszej komunikacji w zespołach, aby informacja zwrotna stała się codziennym narzędziem komunikacji, a nie najtrudniejszą rzeczą do przeżycia.

Ciekawą i ważną wiedzę będzie również można zdobyć podczas warsztatu **Jarostawa Łojewskiego** *Skuteczne radzenie sobie z błędami i porażkami w projektach*. Błędy i porażki zdarzają się w każdym projekcie. Sztuka polega na tym, aby nie doprowadziły one do klęski całego przedsięwzięcia. Dzięki warsztatom uczestnicy poznają w praktyce, jak skutecznie rozwiązywać problemy w projektach na bazie doświadczeń innych osób oraz usystematyzowanego podejścia i prostych narzędzi, a wyniesione stąd doświadczenie będą mogli natychmiast wykorzystać w swoich organizacjach.

Prawda, że zapowiada się ciekawie? A to tylko kilka z wielu tematów.

Uroczyste zwińczenie Kongresu

Podczas drugiego wieczoru naszego Kongresu odbędzie się uroczysta gala. Będzie to czas pełen celebracji. To właśnie wtedy zostanie ogłoszona zwycięska drużyna PMlthonu, zostanie podsumowany Kongres oraz będzie świętowane 20-lecie PMI Poland Chapter. Na uczestników czeka świetna zabawa, a nieformalna atmosfera tego wydarzenia pozwoli się im zrelaksować oraz zacieśnić relacje.

Co zyskujesz kupując bilet?

W cenie biletu na Kongres dostajesz możliwość wzięcia udziału we wszystkich wybranych przez siebie prelekcjach i warsztatach, a także w PMlthonie. Uczestnicy Kongresu będą mogli również zjeść lunch i skorzystać z networkingu oraz wziąć udział w gali. Jesteś członkiem PMI PC? Masz jeszcze większe korzyści. Największą z nich jest specjalna zniżka na bilety, a także wstęp na specjalną, kameralną galę tylko dla członków PMI PC i specjalnych gości. Podczas Kongresu będzie można również skorzystać ze specjalnej oferty na *PMBOK® Guide*.

Ważne też jest miejsce

Tegoroczny Kongres odbędzie się w **Airport Hotel Okęcie**. To miejsce jest ekspresją współczesnego hotelarstwa poprzez połączenie najnowocześniejszych rozwiązań z sentymentem do domowego ciepła, gościnności, doskonałej kuchni i uważnej obsługi. Wygodną przestrzeń hotelową dopełnia strefa relaksu Wellness & Fitness oraz zróżnicowana gastronomia, w tym: stylowa Restauracja Polska, casualowa Restauracja Mirage, oryginalny Aviator Bar & Lounge oraz Czekolada Café – atelier deserów doskonałych i kawiarnia autorska. W takim miejscu czas poświęcony rozwojowi będzie jeszcze milej wspominany przez uczestników naszego największego w historii Kongresu PMI PC. 🍷

Więcej informacji o Kongresie oraz bilety na congress.pmi.org.pl



Agnieszka Adamska

Na co dzień nauczycielka języka angielskiego w szkole podstawowej, a po pracy początkująca Social Media Manager. Do PMI PC dołączyła z chęcią wprowadzenia do swojego życia czegoś nowego. Jako członkini wolontariuszka zajmuje się obszarem marketingu. Z pasji instruktorka Zumba Fitness.



Przedsiębiorczość i pokój na świecie – to się łączy!

O inicjatywach Fundacji Młodzieżowej Przedsiębiorczości oraz partnerstwie z PMI PC z Barbarą Szymczyk-Opilką rozmawia Mateusz Łachacz

Od blisko 29 lat Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości organizuje program „Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo”, a według liczb prezentowanych na stronie internetowej przez ten czas uczniowie założyli w murach swoich szkół blisko 7000 miniprzedsiębiorstw. Ma Pani wiedzę o projektach, które przerodziły się później w realnie działające firmy?

Program „Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo”, w którym młodzież szkół ponadpodstawowych prowadzi własne firmy, kształtuje w młodych ludziach kluczowe kompetencje potrzebne w każdym aspekcie życia – zawodowego i osobistego. Są to kompetencje 4K – kreatywność, kooperacja, komunikatywność oraz krytyczne myślenie. To właśnie jest dla nas w Fundacji najważniejsze. Jeżeli młodzi ludzie rozwijają potem swój biznes na otwartym rynku – cieszy-

my się jeszcze bardziej. Nasi absolwenci to między innymi współzałożyciel firmy Orbital Matter, której celem jest stworzenie kosmicznej branży budowlanej czy utytułowany śląski architekt-wizjoner, szef TK Holding. Laureaci konkursu na najlepsze miniprzedsiębiorstwo w roku 2018 założyli spółkę Young Blood Group, która przez dwa lata promowała markę młodzieżowych skarpetek So!Socks.

Sukcesy absolwentów naszych programów to także to, jak radzą sobie potem na studiach, często zagranicą, jaki mają pomysł na siebie i swoje życie. Szefowa miniprzedsiębiorstwa Take&Tie, które reprezentowało Polskę na europejskim konkursie w 2019 roku, studiuje obecnie na NYU w Szanghaju. Niedawno zjawiła się u nas z inicjatywą budowy w Polsce sieci JA (Junior Achievement – przyp. red.) Alumni, czyli organizacji akty-

wizującej absolwentów naszych projektów. I tym mierzymy sukces naszych uczniów i uczennic – inicjatywnością i przedsiębiorczością.

Co motywuje tylu młodych ludzi do udziału w programie?

Wszystkie projekty Fundacji realizowane są w szkołach, w ramach podstawy programowej. Aby wziąć udział w projekcie uczniowie i uczennice muszą najpierw dowiedzieć się, że jest dostępna taka oferta oraz że szkoła będzie wspierała ich w realizacji projektu. Tutaj kluczowa jest zatem rola nauczycieli i nauczycielek. To oni rozpalają tę iskrę przedsiębiorczości w młodzieży i jesteśmy im za to bardzo wdzięczni.

Jeżeli chodzi o konkurs Miniprzedsiębiorstwo Roku, który jest zwieńczeniem realizacji programu, tu już bardzo ważna jest

wewnętrzna motywacja udziałowców danego miniprzedsiębiorstwa. Młodych ludzi motywuje chęć zaprezentowania swojego pomysłu, sprawdzenia czy ma on szansę na rynku. Chcą przetestować swój pomysł na biznes, zdobyć doświadczenie, odkryć swoje mocne strony i rozwinąć umiejętności. Cały proces edukacyjny związany z realizacją programu „Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo” daje młodzieży cenne poczucie sprawczości i wpływu.

Nie zapominajmy o tym, że praca przy projekcie to często także świetna zabawa i możliwość nawiązania trwałych przyjaźni w klasie czy szkole.

Finaliści konkursu w Polsce co roku biorą udział w rywalizacji na arenie międzynarodowej. Co daje uczniom taka możliwość?

Zwycięski zespół reprezentuje Polskę podczas finałów europejskich, które od 3 lat mają postać Festiwalu Przedsiębiorczości GEN-E, organizowanego przez JA Europe, organizacji do której należy Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości. W GEN-E udział bierze 40 drużyn z całej Europy. Rzesza wspaniałych, uśmiechniętych, młodych ludzi prezentuje swoje dokonania na scenie, rozmawia z innymi uczestnikami i członkami komisji przy stoiskach. Wcześniej rozmawia jeszcze z komisją w formule zdalnej. Wszystko oczywiście w języku angielskim. Towarzyszą temu ogromne emocje, często spory stres. To doświadczenie daje także możliwość zobaczenia siebie w innym kontekście – jako bardzo młodego człowieka, który już odniósł fantastyczny sukces. Te coroczne spotkania pozwalają młodym ludziom nawiązać fajne kontakty z rówieśnikami z Europy, zobaczyć co robią inni i spojrzeć na swój biznes w szerszym kontekście.

Mogą także zobaczyć siebie jako członków europejskiej społeczności. Nie bez powodu organizacja JA Worldwide, której członkiem jest JA Europe, została dwukrotnie nominowana do Pokojowej Nagrody Nobla. To jest właśnie ten moment, kiedy pokazujemy młodzieży wartość współpracy, dialogu i różnorodności. Czy może być lepszy sposób na budowanie pokoju?

Które z inicjatyw prezentowanych przez uczniów zapadły Pani najbardziej w pamięć i dlaczego?

Miałam przyjemność uczestniczyć w kilkunastu konkursach. Pamiętam wielu młodych ludzi i wiele produktów, które stworzyli. Pierwszym produktem z jakim zetknęłam

na konkursie był przyrząd do masażu głowy. Na początku mojej pracy w Fundacji wielkie wrażenie zrobiły na mnie eleganckie i funkcjonalne torby podróżne produkowane ze zużytych plakatów filmowych. Przez wiele lat moje płyty stały w designerskim stojaku z giętej płyty winylowej, stworzonym przez jedno z miniprzedsiębiorstw. W tym roku pojechaliśmy na konkurs z młodzieżą z miniprzedsiębiorstwa Praktymarket. Stworzyli oni unikalną platformę łączącą potencjalnych praktykantów z firmami poszukującymi stażystów.

Produkty są zatem różnorodne, ale w pamięć i tak najbardziej zapadają sami uczniowie i uczennice, szczególnie ci z charyzmą, uśmiechnięci, pełni energii, jednym słowem tacy, z którymi się dobrze rozmawia.

Na rynek pracy wkroczyli przedstawiciele pokolenia Z, które dorastało w czasach łatwego dostępu do internetu i technologii. Państwo mogliście spotkać się z nimi o wiele wcześniej niż pracodawcy. Patrząc z perspektywy programu, co wyróżnia ich na tle uczniów z wcześniejszych roczników?

Tak, dzisiejsi młodzi ludzie od dziecka mają dostęp do najnowszych technologii, nie wyobrażają sobie życia bez internetu i spędzają wiele czasu w sieci. Są pragmatyczni, ważna jest dla nich stabilizacja finansowa. Są jednocześnie delikatni i wrażliwi. Cenią indywidualizm, możliwość budowania i wyrażania własnej tożsamości oraz asertywność. Na pewno zmianę jakościową widać na poziomie szkół. Nie jest łatwo zachęcić młodych ludzi do dodatkowej aktywności. My w Fundacji mamy jednak ten przywilej, że pracujemy z młodzieżą odważną i przedsiębiorczą. To akurat się nie zmienia.

Jakie umiejętności według Pani są najbardziej potrzebne zespołom, które zdecydowały się na udział w programie?

Najważniejszy jest otwarty umysł i chęć uczenia się od innych. Taka postawa pozwoli na krytyczne podejście do swoich pomysłów, umożliwi młodemu człowiekowi rozwój i jednocześnie zabezpieczy przed mogącym się pojawić rozczarowaniem. Realizacja projektu kształtuje w młodych ludziach wytrwałość, bez której nie ma sukcesu w żadnej dziedzinie.

Jeżeli chodzi o umiejętności twarde, to niezwykle potrzebne są podstawy zarządzania projektami. Dzięki współpracy z PMI młodzież realizująca program „Młodzieżowe

miniprzedsiębiorstwo” ma dostęp do kursu e-learningowego z tego zakresu.

Co dla uczestników programu mogą zaoferować takie organizacje jak PMI Poland Chapter?

Wsparcie takich Partnerów jak PMI Poland Chapter jest kluczowym czynnikiem dla realizacji całego projektu „Młodzieżowe miniprzedsiębiorstwo”, którego jednym z filarów jest wspieranie młodzieży przez osoby dorosłe ze środowiska biznesu. My nazywamy ich wolontariuszami. To od nich młodzież może pozyskać ważną i pomocną wiedzę na temat różnych etapów prowadzenia biznesu, poradzić się, zweryfikować swoje pomysły.

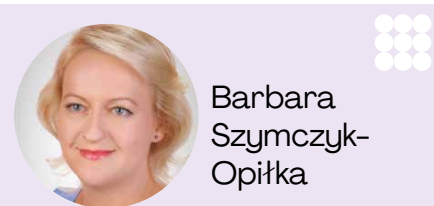
Członkowie zrzeszeni w PMI, na co dzień pracownicy firm, mają możliwość wsparcia projektu na kilka sposobów. Mogą być mentorami, doradzać konkretnym miniprzedsiębiorstwom od początku ich działalności. Mogą też dzielić się wiedzą z zakresu zarządzania projektami podczas cyklu webinarów, które wspólnie z PMI organizujemy, a także oceniać dokonania młodzieży w licznych komisjach działających na etapie kwalifikacji i finału Konkursu Miniprzedsiębiorstwo Roku. Serdecznie do takiej aktywności zachęcam.

Kiedy startuje kolejna edycja programu?

W nowym roku szkolnym zapraszamy do rejestrowania miniprzedsiębiorstw od września 2023 roku. 📅

Wolontariuszy i wolontariuszki, którzy chcieliby wesprzeć projekt zapraszamy do kontaktu mailowego: ngo@pmi.org.pl

Zdjęcia: Fundacja Młodzieżowej Przedsiębiorczości



Barbara Szymczyk-Opiłka

Od początku swojej drogi zawodowej związana z sektorem pozarządowym. Rozpoczęła jako wolontariuszka w Akademii Rozwoju Filantropii, następnie koordynowała IV edycję Konkursów Grantowych w Narodowym Banku Polskim. Od 2006 roku związana z Fundacją Młodzieżowej Przedsiębiorczości, na stanowisku Dyrektora ds. Rozwoju, gdzie zajmuje się współpracą ze środowiskiem biznesu. Koordynator merytoryczny i finansowy licznych projektów Fundacji oraz konkursów dla młodzieży, między innymi Konkursu Miniprzedsiębiorstwo Roku.



Ways of Agile

Relacja z pierwszej konferencji PM^2

2 czerwca 2023 w sercu Polski, w samym centrum miasta, PMI Poland Chapter Łódź zorganizował pierwszą konferencję PM^2 – Project Management Pro Mastery: Ways of Agile. Było to wyjątkowe spotkanie, które zgromadziło entuzjastów zarządzania projektami. Motywem przewodnim tego wydarzenia była zwinność organizacyjna.

Program konferencji został zaplanowany w taki sposób, aby zapewnić uczestnikom interakcję, udział w dyskusjach oraz pokazać nowe perspektywy i trendy w zwinnym zarządzaniu projektami. W trakcie 10 prelekcji, doświadczeni specjaliści podzielili się z publicznością swoimi historiami i wiedzą.

Oficjalne otwarcie konferencji odbyło się o 9:00. Jako pierwszy wystąpił **Mitosz Kancler** z Digital New Agency, z prelekcją pt. *Café Samo Życie – w poszukiwaniu analogii*, podczas której przeniósł nas w fascynujący świat natury, gdzie zjawiska adaptacji i zmian mają swoje korzenie. Mitosz pokazał nam, jak zastosowanie zwinności w świecie rzeczywistym odnajduje swoje odpowiedniki w procesach projektowych i organizacyjnych.

Kolejnymi prelegentami, **Krzysztof Rychlicki-Kicior** i **Daria Grochowska** z Makimo, podzielili się swoimi *lessons learned* na temat komunikacji w zwinnych projektach IT. Ich ponad 12-letnie doświadczenie w realizacji ponad 100 projektów dostarczyło nam cennych lekcji i porad w zakresie wpływu

komunikacji na skuteczne zarządzanie projektami.

Następnie przyszedł czas na prelekcję Partnera naszego wydarzenia, **Jolanę Kuruc** z Laba International Business School, która przedstawiła studium przypadku i wyjaśniła nam, w jaki sposób w środowisku regulowanym i złożonym można wdrożyć zwinność. Po jej wystąpieniu ogłosiliśmy konkurs, w którym główną nagrodą był jeden z kursów naszego Partnera.

Po przerwie na scenie wystąpił jeden z trzech muszkieterów agile, **Radek Orszewski**, doskonale znany z podcastu „*Kanban przy kawie*”, który poprowadził sesję na temat zwinności biznesowej, koncentrując się na pracy zespołowej i interakcjach. Zaraz po nim wystąpiła **Aleksandra Sylwester-**

-**Kanofocka** z firmy Kyndryl, która skupiła się na zasadach i praktykach agile w zarządzaniu portfelem projektów oraz omówiła wyzwania i różnice pomiędzy tradycyjnym i zwinnym podejściem do tego tematu.

Po porannych wystąpieniach, dotyczących głównie twardych umiejętności, w samo południe przyszedł czas na *power skills* i **Katarzynę Dzwonek** z JustJoinIT. Kasia poprowadziła prelekcję na temat konfliktów między zespołami developerskimi a biznesem i sposobach na rozwiązanie tych problemów. Kolejne dwie prelegentki z Dell Technologies, **Justyna Robert-Zalewska** i **Magdalena Janus**, zabrały nas w „Agilową podróż do fabryki przyszłości”, podczas której podzieliły się z nami swoim doświadczeniem w stosowaniu różnych metodyk i stworzeniu spersonalizowanego sposobu dostarczania projektów.

Po lunchu ze swoją prelekcją wystąpił **Jakub Szczepanik** z 202 Procent, który omówił, kiedy łączenie zwinnego i klasycznego podejścia ma sens i jakie są rekomendowane rozwiązania. Po nim przyszedł czas na **Pawła Lewińskiego** z kursmetryk.pl, który wspólnie z uczestnikami konferencji próbował odpowiedzieć na pytanie „Na kiedy to będzie?”. Paweł wyjaśnił nam, jak nasze podejście w kontekście zwinnego zarządzania projektami wpływa na odpowiedź na to pytanie. Ostatnią prelekcję poprowadziła **Martyna Czajka**, reprezentująca PMI Poland Chapter Disciplined Agile, która pokazała nam działanie DA Browser jako narzędzia dla każdego oraz jakie wartości może ono dostarczyć nie tylko w projektach agile.

Konferencję zakończył panel dyskusyjny, podczas którego eksperci ds. transformacji: **Marzena Łukasiak**, reprezentująca Triumph International, **Oleksii Sokolov** z Comarch, **Krzysztof Rychlicki-Kicior** z Makimo, **Adam Trojańczyk** z Inwedo, **Artur Urbański** z Hycom, rozmawiali na temat elementów i działań, jakie są potrzebne w procesie skutecznej transformacji organizacji. Paneliści reprezentowali różne dziedziny i perspektywy biznesowe. Prowadzącą panel była **Adriana Proszak** z PMI PC Łódź Branch, która zadbała o płynny przebieg dyskusji, inspirowanie uczestników oraz zadawanie trafnych pytań.

Całość zakończyła się około godziny 17:00, kiedy to nastąpiło rozstrzygnięcie konkursu na najciekawszy temat, jaki uczestnicy chcieliby usłyszeć podczas kolejnej edycji konferencji. Nagrodą był bilet



na tegoroczny, jubileuszowy Kongres. Gratulujemy zwycięzcy!

Partnerami wydarzenia byli: **Lab International Business School** oraz **justjoin.it**. Patronem honorowym była **Prezydent Miasta Łodzi Hanna Zdanowska**. Patronami medialnymi: **Strefa PMI**, **Zwinna Łódź**, **Agile Polska**, **Agile Poznań**, **Kanban przy kawie**, **Agile Silesia**, **Agile Warsaw**, **dlaStudenta.pl**.

Dziękujemy uczestnikom za udział, prelegentom oraz panelistom za wystąpienia i już dziś zapraszamy na kolejną edycję. Do zobaczenia! 🧩

Zespół PMI PC Łódź Branch

Zdjęcia: Olaf Mas



Empowering Collaboration, Driving Success

Relacja z PAM Summit 2023

Tomasz Kaczor

„Zorganizujemy taką konferencję, na którą sami chcielibyśmy pójść”. „Zapraszamy wyłącznie praktyków i ekspertów w swoich dziedzinach”. „Jeśli pierwsze dnia będą prelekcje, drugiego musimy zorganizować warsztaty”. To tylko fragment z listy założeń, które krakowski zespół PMI PC postawił przed sobą w październiku ubiegłego roku, rozpoczynając przygotowywania do kolejnej edycji konferencji PAM Summit.

PAM Summit jest unikatowym wydarzeniem, którego program skupiony jest na synergii, jaka występuje pomiędzy obszarami zarządzania projektami i analizy biznesowej oraz na korzyściach, które można dzięki tej współpracy osiągnąć.

„Empowering Collaboration, Driving Success” – zanim to hasło na dobre zagościło na konferencyjnych salonach hotelu QHotel Plus, gdzie odbyła się tegoroczna edycja konferencji, a przede wszystkim na ustach naszych Gości, Prelegentek i Prelegentów, zespół projektowy musiał zmierzyć się z nie lada wyzwaniem. Nikt z nas nie miał do tej pory doświadczenia w organizacji wydarzenia na taką skalę. Dla każdego z nas była to zatem wyjątkowa lekcja planowania, zarządzania zmianą i współpracy.

Efektom niezliczonej ilości spotkań, ciężkiej pracy, zaangażowania i włożonego serca było to, czego wszyscy zgromadzeni mogli doświadczyć 15 czerwca, czyli pierwszego dnia konferencji PAM Summit 2023.

Po wygłoszeniu mowy powitalnej przez poprzedniego lidera krakowskiego oddziału PMI PC i organizatora dotychczasowych edycji konferencji dr. **Ryszarda Kotodzieja**, nadszedł czas na prelekcję inauguracyjną. Wygłosił ją **Igor Mróz** (Zero BS Management), a dotyczyła niezwykle istotnego obszaru naszej codziennej pracy, jakim jest z pewnością autohigiena psychiczna.

Następnie na scenie pojawiła się **Justyna Mecenseffi** (State Street Global Advisors), która przeprowadziła wywiad z **Sebastianem Drzewieckim** (SoftServe). Tematem przewodnim wywiadu była rola lidera w kontekście budowania i rozwoju zespołów projektowych.

Po przerwie na networking przyszedł czas na **Martę Piserę-Tomaszewską** (IAG GBS),

która zachwyciła wszystkich uczestników swoją wiedzą i doświadczeniem na temat możliwości wykorzystania metodyki Lean. Końcowa część prelekcji Marty stanowiła płynne przejście do tematu kolejnego prelegenta, którym był **Krzysztof Ogonowski** (Silfra Consulting). Jego wystąpienie poświęcone było współpracy na linii kierownik projektu – sponsor, nie ograniczając jej tylko do obszaru zarządzania zmianą.

Kolejną pozycją, przygotowaną przez nas, był panel dyskusyjny, którego uczestnicy skupili się na próbie znalezienia podobieństw i różnic pomiędzy rolami analityka biznesowego, Product Ownera i kierownika projektu. Rozmowę moderowała **Justyna Mecenseffi**, a w adwokatów poszczególnych ról wcieliłi się **Monika Perendyk**, **Mateusz Gański** (Maspex) oraz **Krzysztof Abramczyk** (Cariad). Dyskusja była niezwykle ciekawa i toczyła się jeszcze długo po zakończeniu jej oficjalnej części.

Następnie uczestnicy konferencji mieli możliwość wysłuchania **Aleksa Miki** (First Advantage), która zdradziła czym powinna się cechować organizacja produktowa i jak budować produktową kulturę organizacyjną.

Po ostatniej tego dnia przerwie na networking, na scenie pojawił się **Paweł Schmidt**, który opowiedział o procesie budowy „działu IT” w Urzędzie Miasta Kraków z perspektywy właśnie analizy biznesowej.

Ostatnią prelekcją pierwszego dnia, było wystąpienie **Krzysztofa Rasia** (D360 Bank), który, na bazie swojego doświadczenia, opowiadał o procesie budowy zaangażowania w zespole projektowym oraz o tym, jak stworzyć dobrze funkcjonujący i wydajny zespół.

Pierwszy dzień konferencji PAM Summit zakończył się spotkaniem, które odbyło się w klubie Forum Przestrzenie, gdzie wszy-



scy mieli okazję do rozwinięcia tematów poruszanych podczas prelekcji, wymiany doświadczeń i spostrzeżeń, a przede wszystkim do dobrej zabawy, mając w tle zachwycający widok na zachodzące nad Wawelem słońce.

Drugi dzień konferencji, zgodnie z przyjętym założeniem, upłynął pod hasłem „praktyka, praktyka i jeszcze raz praktyka”. Warsztaty były ukierunkowane na przekazanie uczestnikom jak najszerszej wiedzy, tak, by mogli ją wykorzystać w swojej pracy niemalże „od razu”.

Każdy z gości miał do wyboru dwa tematy, które zostały zrealizowane w sesji porannej i popołudniowej.

Wśród prowadzących warsztaty wystąpili: **Remigiusz Orzechowski** (Hadrone), **Krzysztof Ogonowski** (Silfra Consulting), **Rafał Czarny** i **Michał Eromin** (Inprogress), **Jarek Łojewski** (Fundacja Dobra Porażka), **Vivek Antonio** (Infosys), **Marcin Grochowina** (A83, FreshMail), **Adam Wilkus** (Uber), **Barbara Jasińska** i **Jacek Bigaj** (Jacobs),

Joanna Kalabińska (Sii) oraz **Marek Kowalczyk** (Mandarine Project Partners).

Program konferencji oraz dobór Prelegentek, Prelegentów oraz prowadzących warsztaty okazały się strzałem w dziesiątkę! Potwierdziły to liczne komentarze osób uczestniczących w tegorocznej edycji konferencji PAM Summit. I chociaż nie obyło się bez drobnych niedociągnięć (na pewno kolejną edycję zorganizujemy już w innym miejscu, by zapewnić bardziej komfortową realizację warsztatów), jestem bardzo dumny z efektu, jaki udało nam się wspólnie osiągnąć!

Chciałbym serdecznie podziękować wszystkim Sponsorom i Partnerom, bez których wsparcia i zaangażowania, nasza sztandarowa konferencja nie byłaby tak wyjątkowa.

Na koniec jednak największe podziękowania należą się naszym Gościom – uczestnikom tegorocznej edycji PAM Summit. Tak liczne ich przybycie, mnóstwo pozytywnych reakcji i konstruktywnych komentarzy, utwierdziły mnie w przekonaniu, iż wykonaliśmy kawał dobrej PMI-owej roboty. 🧑‍💻

Zdjęcia: PMI PC Oddział Kraków





Tomasz Kaczor

Na co dzień Senior Project Manager w Aptiv Connected Services. Po godzinach lider krakowskiego oddziału PMI. Trener i wykładowca z zakresu zarządzania projektami.

Zaprojektuj się na walkę ze stresem!

Natalia Ziembowska

Wiadomo, że jedyną pewną rzeczą w projekcie, jest zmiana. A zarządzanie zmianami przysparza nam wiele stresu i to nie tylko w pracy. Każdy ma także własne zmartwienia: choroby, terminy, kryzys gospodarczy, pieniądze, brak sił... Jak sobie z tym radzić?

Ze stresem nam do twarzy?

Z medycznego punktu widzenia, oprócz tego, co dzieje się w naszych głowach, jest kilka zewnętrznych objawów, charakterystycznych dla stresu. **Trzęsące się ręce, zwiększona potliwość, przyspieszone tętno, rumieńce na twarzy, trudności z oddychaniem** – to tylko kilka przykładów.

Pewien poziom stresu działa motywująco i jest znakiem, że chcemy coś dobrze wykonać, że coś jest dla nas ważne. Jest jednak pewna granica, po przekroczeniu której stres staje się niebezpieczny.

Bez żartów!

Alarmem zazwyczaj są takie objawy jak **ciągly niepokój, różnego typu bóle, ob-**

niżona odporność, długotrwałe zmęczenie. Warto to monitorować, ponieważ (jak mówi portal Misja Zdrowie) stres wpływa nie tylko na psychikę, ale dotyka także wielu innych aspektów zdrowotnych – zaburza metabolizm, podwyższa ciśnienie i poziom glukozy we krwi. Krótko mówiąc, może mocno namieszać w naszym organizmie.

Silny i długotrwały stres może pogarszać nasze wyniki zawodowe, zabierać radość z pracy, a w końcu i całego życia. Coraz częściej i głośniejsze w związku z pracą, porusza się **temat wypalenia zawodowego**, a nawet depresji. Według WHO, wypalenie zawodowe jest skutkiem chronicznego, nieredukowanego stresu.

Z badania STADA Health Report 2022 wynika, że **70% Polaków w swoim przypadku czują ryzyko wypalenia zawodowego**¹. Dodatkowo, raport Mind Health Centrum Zdrowia Psychicznego „Kondycja psychiczna Polaków” z 2022 roku podaje, **aż 62% respondentów doświadcza stresu przynajmniej raz w tygodniu**². Pracownik, który się stresuje, jest przeciążony i dotknięty wypaleniem zawodowym nie jest w stanie oddać się w całości pracy, więc może być nieskuteczny w tym co robi.

Dość o tym jak to wygląda – skupmy się na tym, jak z tym walczyć!

„Daj swojemu stresowi skrzydła i pozwól mu odlecieć”

– Terri Guillemets

Projekt „work-life balance”

Czy praca jest twoim głównym powodem stresu? Czy spokojne życie zakłócają Ci problemy z zadaniami projektowymi, które masz wykonać? Zadbaj o odpowiedni **work-life balance** – nadgodziny i zamartwianie się po pracy nie pomoże. Znajdź hobby, zadbaj o odpowiednią liczbę godzin snu, aktywność fizyczną i odpowiednie odżywianie się.

Pamiętaj też, żeby rozdzielać to, na jakie rzeczy masz wpływ, a na jakie nie. Zgodnie z filozofią stoików, nie warto przejmować się tym na co nie mamy wpływu!

W projekcie cele, to nasi przyjaciele!

Drogi kierowniku projektu, ile nocy nie przespałeś ze stresu? Ile razy zostawałeś

po godzinach, żeby sprostać dodatkowym wymaganiom, albo naprawić coś, co poszło nie tak. Ile razy widziałeś członków swojego zespołu projektowego, zestresowanych sytuacją nie mniej niż Ty?

Jesteś liderem – musisz z tym walczyć! Zaplanuj cele projektu ze SMART (akronim od Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Timed). Cel, który postawisz ma być: **konkretny, mierzalny, osiągalny, istotny i ograniczony w czasie**. Jeśli zastosujesz się do tej zasady, to będziesz mieć pewność dokąd zmierza projekt, a to ograniczy stres!

Planowanie celów jest ważne, to fakt. Ale ile razy zdarzyło Ci się coś zaplanować, a potem o tym zapomnieć, ominąć, lub oddelegować i z przykrością zauważyć, że zostało źle wykonane? Na szczęście mamy kolejny pomocny akronim – **PDCA (Plan, Do, Check, Act – planuj, wykonuj, sprawdzaj, działaj)**. Ten sposób działania to inaczej cykl Deminga i pomoże Ci w wytapianiu błędów i doskonaleniu projektu.



Powrót do korzeni, czyli skup się na WBS!

Czasem najlepsze są najprostsze rozwiązania. Kierownik – WBS, czyli struktura podziału prac w projekcie to jego fundament. Czy przykładasz do jego budowy wystarczającą dużą wagę? Dostosuj WBS w swoim projekcie do własnych potrzeb, to Ty tu rządzisz! Ale pamiętaj o kilku istotnych aspektach:

- **Rozbij cel na małe elementy** – nie od razu Rzym zbudowano, wyodrębnij więc mniejsze cele, a łatwiej będzie je kontrolować.
- **Jasno rozplanuj zasoby** – nie tylko budżet i materiały, ale także ludzi. Upewnij się, że każdy wie co do niego należy. Uwaga – włącz w planowanie członków zespołu, w ten sposób zwiększasz szansę na to, że każdy dostanie zadanie, w którym będzie się dobrze czuł.
- **Nie daj się zaskoczyć** – zidentyfikuj ryzyko już na samym początku. Zrób na ten

temat burzę mózgow z członkami zespołu, w końcu w grupie siła.

- **Bądź kreatywny** – działaj na wyobraźnię. Zrób WBS przedstawiony graficznie, na przykład w postaci drzewa, a może na tablicy online, tak by członkowie zespołu mieli do niego dostęp w każdej chwili? Dostosuj to do swojego zespołu.
- **Zaprogramuj się na zmiany** – nie wszystko może pójść tak jak zaplanowałeś. To nic! Przeorganizuj zespół, jeśli trzeba wyznacz nowe cele, otwórz się na inne rozwiązania.

Lekarstwo na stres? Lepiej zapobiegać niż leczyć

Zespół projektowy – różne osobowości, różne doświadczenia, różne postrzeganie świata, a jeden cel. Nieuniknione są różnice zdań, które mogą spowodować **konflikt**. O ile mniejsze spięcia szybko da się rozwiązać, o tyle istotne różnice zdań mogą zmienić się w konflikt między osobami, który ma niewiele wspólnego z tym, co początkowo je poróżniło.

Zarządzanie konfliktem jest istotnym elementem zarządzania zespołem projektowym, jednak zamiast skupiania się na przeciwdziałaniu takim sytuacjom, warto zacząć budować otoczenie pracownicze, w którym te konflikty nie występują tak często.

Bezstresowa atmosfera w pigułce

Jak budować zespół pracowniczy, która sprzyja dobrej atmosferze:

- **Dobra atmosfera w pracy** – sprawia, że ludzie są dla siebie bardziej życzliwi i nie traktują pracy jak kary, a to sprzyja zarówno ich samopoczuciu jak i osiąganym wynikom ich pracy.
- **Jasny podział zadań** – wyklucza konflikt związany z nierównomiernie rozłożonymi zadaniami, a także sytuacje, w której zadanie nie zostanie wykonane, ponieważ nie było wiadomo do kogo ono należy.
- **Znajomość mocnych i słabych stron członków zespołu** – rodzi to możliwość takiego rozłożenia zadań, żeby nie były czynnikiem zapalnym konfliktu. Przydatna jest także wiedza odnośnie charakteru pracowników, tego jak reagują na trudne sytuacje.

• **Jasne określenie kanałów komunikacji** – zapobiega to sytuacjom, w których konflikt i nerwowa atmosfera pojawia się przez wzajemne niezrozumienie.

• **Obecność i wsparcie lidera** – sprawi to, że pracownicy nie będą sami na polu walki z projektem, bo wiedzą, że lider zawsze jest gotowy do pomocy.

To nie wszystko! Są także inne rzeczy, które mogą zwiększyć komfort pracowników i przeciwdziałać stresowi. Przykładami takich rozwiązań są elastyczne godziny pracy, możliwość pracy zdalnej, czy wyznaczony czas w trakcie pracy na świeżym powietrzu. Jednak to menedżer musi wiedzieć czego potrzebuje jego zespół, więc istotna jest **komunikacja w zespole**.

Specjaliści górną!

Jeśli sami nie potrafimy poradzić sobie ze stresem, to **skorzystajmy z pomocy**. Project manager wie jak zarządzać projektem tak, żeby był skuteczny, za to psycholog wie jak pomóc nam ze stresem. Można zachęcać członków zespołu projektowego do wizyt u specjalistów...

Ale gdyby tak... włączyć **psychologa** do zespołu projektowego? Pomógłby on członkom zespołu nauczyć się technik i narzędzi, które są przydatne w walce ze stresem, a do tego, zawsze byłby pod ręką w razie problemowych sytuacji. Jest więcej zalet! Rozwiązywanie konfliktów w zespole, pomoc w razie utraty motywacji, pokazywanie członkom zespołu ich mocnych i słabych stron, i inne. Kierownik – zastanów się nad tym! 📌

1. *STADA Health Report 2022*, <https://www.stada.com/media/health-reports/stada-health-report-2022>, [dostęp 13.05.2023r.]
2. *Stres – ponad 60 proc. Polaków odlicza go przynajmniej raz w tygodniu*, <https://www.infor.pl/prawo/pomoc-spoeczna/5606742,Stres-ponad-60-proc-Polakow-odlicza-go-przynajmniej-raz-w-tygodniu.html> [dostęp: 13.05.2023r.]



Natalia Ziembowska

Studentka zarządzania na Uniwersytecie Szczecińskim. Członkini Koła Naukowego PROJECT. Szkoli się w copywritingu i fotografii. Pasjonatka sztuki, książek i sportu. Prywatnie kocha pieski, a szczególnie te rasy Golden Retriever.

PLANOWANIE

MONITOROWANIE

ZAKOŃCZENIE

REALIZACJA

ROZPOCZYNANIE



Projektowe step by step

Katarzyna Dorociak

Projekty większe czy mniejsze, zawsze składają się na szereg zadań, które trzeba wykonać, aby osiągnąć zamierzony cel. Gdy projekt jest stosunkowo prosty, a działań do zrealizowania jest niewiele, nie podchodzimy tak poważnie do jego szczegółowego planowania. Jednak również wtedy, nawet w tych małych projektach warto jest zwrócić uwagę na poszczególne rodzaje aktywności zarządczych w projekcie. *PM-BOK® Guide* nazywa je „grupami procesów”. Podział na nie i jasne zrozumienie, za co odpowiadają, pozwala na lepsze zarządzanie projektem. Dzięki temu nie tylko kierownik projektu, ale także zespół projektowy może skutecznie projektem zarządzać, śledzić jego postępy i reagować na problemy, które z pewnością „po drodze” zaistnieją.

Grupy procesów wg *PMBOK® Guide* obejmują wszelkie czynności składające się na zarządzanie projektem. Każda z nich ma swoje cele, zadania i wyniki, które są oczekiwane i niezbędne do skutecznego zakończenia projektu. Choć nazwy niektórych z nich mogą się kojarzyć z fazami projektu (np. Inicjowanie, Planowanie, Zamknięcie), nie należy ich z nimi mylić, ponieważ ich istotą jest to, że nie występują sekwencyjnie i nachodzą na siebie w czasie (patrz Rys. 1).

PMBOK® Guide wymienia pięć grup procesów:

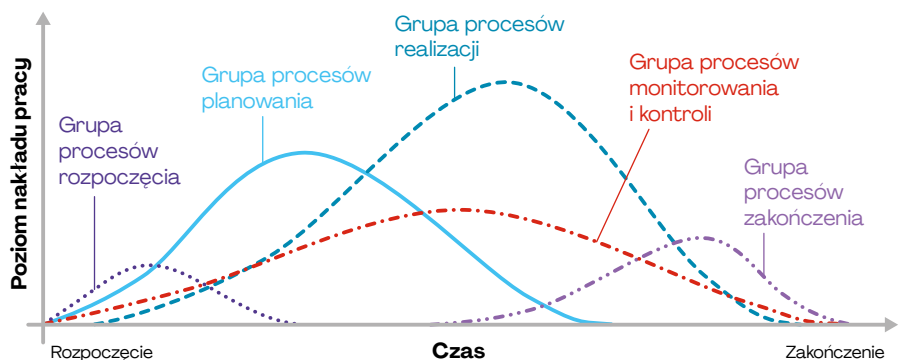
1. Inicjowanie (rozpoczynanie)

2. Planowanie
3. Realizacja
4. Monitorowanie i kontrola
5. Zamknięcie (zakończenie)

Istotne jest, że ramy czasowe grup procesów nie są sztywno wyznaczone. Dla przykładu – planowanie nie kończy się z momentem, gdy sponsor zatwierdzi plan projektu. Jest to szczególnie typowe w projektach o dużym zakresie lub dynamicznym środowisku, w którym realizowany jest projekt lub też, gdy wymagania projektu ulegają zmianom. Takie nakładanie się czynności planowania i realizacji jest częstym zjawiskiem w projektach realizowanych w podejściu zwinnym, gdzie początkowo możemy dysponować jedynie mglistym wyobrażeniem o finalnym produkcie, które doprecyzowujemy w trakcie realizacji projektu,

a konieczność utrzymywania kontaktu z klientem i stałego reagowania na jego zmieniające lub wyłaniające się potrzeby wymaga bardziej elastycznego podejścia.

Ale nawet metodyki powszechnie uznawane za „tradycyjne” uznają to za oczywistość, wprowadzając odpowiednie mechanizmy – wystarczy spojrzeć choćby na *rolling wave planning* (planowanie kroczące) w *PMBOK® Guide* czy zasadę zarządzania etapowego w metodyce *PRINCE2®*, która zakłada, że szczegółowo planujemy projekt z etapu na etap, plan projektu pozostawiając na poziomie ogólnym. W trakcie realizacji projektu z pewnością wielokrotnie zajdzie konieczność aktualizacji planu projektu (przykładowo ze względu na zmiany w otoczeniu biznesowym, zmiany oczekiwań interesariuszy, opóźnienia w realizacji itp.).



Rys. 1. Interakcje pomiędzy grupami procesów
 Źródło: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*,
 Edycja szósta, wydanie polskie, Warszawa 2019

Czym zatem różnią się od siebie poszczególne grupy procesów i co jest w nich kluczowe?

Inicjowanie

Jest to grupa procesów wykonywana na początku lub nawet przed projektem i często jest wyodrębniana jako osobna faza. W jej ramach cały projekt dopiero zaczyna się kształtować. Kosztuje nas najmniej, gdyż zazwyczaj nie są zawarte jeszcze żadne umowy ani zaangażowane dodatkowe zasoby, poza wąskim zespołem zarządzania projektem. W jej ramach rozważamy, czy projekt należy rozpocząć, czy nie, określając cel projektu, ogólny zakres prac, zasoby oraz interesariuszy. Wykonuje się wszelkie wstępne analizy i oszacowania, aby lepiej zrozumieć, czym ma się zająć projekt i jak w dalszym postępowaniu ma wyglądać jego planowanie. Dokumentem, który zwiędza procesy w tej grupie jest tzw. karta projektu. W karcie projektu znajdują się informacje niezbędne do podjęcia decyzji o rozpoczęciu projektu, a jej zatwierdzenie przez sponsora nadaje uprawnienia kierownikowi projektu i stanowi ona podstawę do bardziej szczegółowego zaplanowania projektu.

Planowanie

Procesy tej grupy pozwalają na rozwinięcie pomysłów i założeń z inicjowania, a ich efektem powinien być tak zwany plan zarządzania projektem, który typowo zawiera harmonogram, budżet, definicję zakresu, kryteria sukcesu a także wszelkie ustalenia dotyczące sposobu zarządzania projektem. Do planowania często wykorzystuje się różne narzędzia takie jak: wykres Gantta, macierz RACI, macierz interesariuszy, rejestr ryzyk. Warto dodać, że planowanie jest bardzo ważną grupą procesów, która zaraz po realizacji pochłania najwięcej naszego wysiłku, ale niestety często jest lekceważona. Jednak dobrze opracowany plan pozwoli oszczędzić stresu i strat przy realizacji projektu. Jak wspomniano wyżej, czynności planowania, choć zazwyczaj już z mniejszą intensywnością, będą wykonywane niemal do samego końca projektu.

Realizacja

W ramach tej grupy procesów podejmowane są zaplanowane działania, co z kolei przynosi konkretne efekty w postaci produktów częściowych (*deliverables*) projektu. To tutaj wyzwala się najwięcej energii wśród zespołu projektowego, ale też zaczynają być ponoszo-

ne koszty, więc zwiększa się odpowiedzialność, a wraz z nią często poziom stresu. Dlatego też głównym zadaniem kierownika projektu jest codzienne zarządzanie postępem prac i komunikacja z ich wykonawcami, ale także dbanie o dobre relacje w zespole. W projekcie nieuniknione są problemy i zmiany, w tym także te dotyczące zespołu projektowego. Zdarza się, że pojawiają się konflikty, pracownicy odchodzą z pracy lub wyjeżdżają na urlop itp. Innymi słowy, w ramach realizacji należy również czuwać nad płynnością przeprowadzania zespołu przez zadania zaplanowane do wykonania.

Monitorowanie i kontrola

Ta grupa procesów skupia się na śledzeniu postępu wykonywanych prac projektu, porównywaniu faktycznego stanu realizacji do tego, co zostało zaplanowane, oraz interweniowania w sytuacjach odchylenia od planu. Monitoruje się tu realizację harmonogramu, budżetu, ryzyk oraz podejmuje działania korygujące, gdy zajdzie taka potrzeba. Punktem wyjścia do podejmowania takich działań jest identyfikowanie wszelkich odchylenia od planu, a więc należy pozyskiwać na bieżąco informacje od zespołu projektowego lub podwykonawców, aby móc określić realną sytuację projektu. W ramach tej grupy procesów możemy także raportować status projektu, postęp w wykonaniu zadań i ich rezultatów, ale także zgłaszać wszelkie problemy, które są przeszkodą dla prowadzenia projektu. Zdarza się także, że konieczne do wprowadzenia są zmiany, w tym na przykład zwiększenie czasu lub budżetu na realizację projektu. Często wykryte tu odchylenia wymagają korekt w planie, co powoduje konieczność powrotu do procesów planowania. Bywa również, że podczas monitorowania projektu okazuje się, że projekt należy zatrzymać lub nawet zakończyć jego realizację przed czasem.

Zamknięcie

Zamknięcie projektu może oznaczać jego szczęśliwe zakończenie, czyli zrealizowanie zaplanowanych zadań oraz osiągnięcie zamierzonych rezultatów (mowa tutaj o sukcesie zarządzania projektem, za który odpowiada kierownik projektu) lub też może nastąpić wcześniejsze zamknięcie projektu bez jego sukcesu. Niezależnie jednak od sytuacji, są to czynności konieczne do przeprowadzenia. Należy zadbać o zamknięcie wszelkich otwar-

tych spraw, przekazanie informacji i efektów do osób zaangażowanych oraz wyciągnięcie oraz udokumentowanie wniosków, tzw. *lessons learned*. W przypadku sukcesu projektu, dokonuje się oceny wyników, sprawdza czy założone cele zostały osiągnięte i przekazuje rezultat projektu klientowi. Warto również zadbać o czas na świętowanie osiągnięcia celów projektu wraz z zespołem projektowym, dzięki czemu członkowie poczują się docenieni i zmotywowani do ewentualnej dalszej współpracy.

Procesy w projekcie – konieczność czy przesada?

Wszystkie opisane wyżej grupy procesów w projekcie są istotne do zrealizowania. Każda z nich ma swoje unikalne założenia i zadania do zrealizowania, dzięki którym możliwe jest skuteczne i udane zarządzanie projektem. Przejście przez pełen cykl życia projektu, od inicjacji do zamknięcia, jest kluczowe dla osiągnięcia celów projektu. Wpływa to na maksymalizację wartości, jaką projekt może dostarczyć klientowi. Wszystkie grupy procesów są ze sobą powiązane i stanowią integralną część zarządzania projektem. Pomijanie którejkolwiek z nich lub niewłaściwe ich wykonywanie może wpłynąć negatywnie na sukces projektu. Może to także prowadzić do nieefektywnego wykorzystania zasobów i środków. Dlatego ważne jest, aby dbać o prawidłowe interakcje pomiędzy nimi, aby projekt mógł być zrealizowany w sposób skuteczny i zgodny z założeniami. 📌

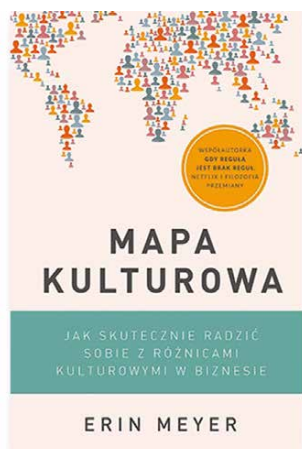


Katarzyna Dorociak

Studentka Zarządzania II stopnia, wiceprzewodnicząca Koła Naukowego Zarządzania Projektami Project, wolontariuszka w IPMA Polska. W projektach zainteresowana głównie metodykami agile. Stara się nieustannie rozwijać swoją wiedzę z zakresu zarządzania projektami, bierze udział w konferencjach i konkursach takich jak: GeCCo i PMC. Niedługo pitkarka nożna, obecnie miłośniczka zagranicznych podróży, czytelniczka kryminałów i zwolenniczka aktywnego trybu życia. Jej nowym hobby jest inwestowanie na giełdzie oraz testowanie w branży IT.

Naprawdę płakał jak sprzedawał?

Marcin Wilczak




To nie jest książka o zorganizowanych Niemcach, wyluzowanych Amerykanach, perfekcyjnych Japończykach czy naburmuszonych Francuzach. Nikt tu nie płacze po sprzedaży auta, ani nie bije pokonów co parę sekund. Niemniej jednak, jak już we wstępie pisze autorka: „Owszem każda osoba jest inna. I owszem, kiedy pracujemy z ludźmi odmiennych kultur, nie powinniśmy zakładać jakie mają cechy, na podstawie tego skąd pochodzą. Nie znaczy to jednak, że poznawanie kontekstów kulturowych jest niepotrzebne”.

Książka składa się z ośmiu rozdziałów, które według mnie można czytać niezależnie od siebie. Prezentowane teorie okraszone są zdjęciami lub prostymi grafikami, na których niestety nie zawsze znajdziemy polskie akcenty. Nie brakuje natomiast większości kultur, z którymi przychodzi nam pracować na co dzień, ponieważ autorka opisuje rozmaite sytuacje bazując na bogatym doświadczeniu zdobytym bodaj na każdym kontynencie. Szczególnie ciekawe są te, gdy pojedyncze osoby zza granicy zaczynają zarządzać lokalnymi zespołami w ich własnym kraju.

Poznajemy na przykład pojęcie **dystansu władzy**, które odpowie na nie tak wcale oczywiste pytania jak: czy można korzystać z biurka i komputera szefowej z Ameryki podczas jej nieobecności, lub czy wypada dojeżdżać do pracy rowerem managerowi w Chinach? Dalej dowiemy się co nieco o różnicach

w przywództwie egalitarnym oraz hierarchicznym, a także o tym, w których krajach oczekuje się, że to szef zna odpowiedzi na wszystkie pytania i co z tym wspólnego ma Juliusz Cezar. Zapoznamy się z metodą rozpoznawania, kto jest wodzem wśród wikingów oraz co Konfucusz (czyli wcale nie grecki filozof) miał do powiedzenia w tej sprawie.

Kontynuując czytanie, natrafimy na rozdział o tym czym różnią się decyzje pisane przez małe „d” od tych pisanych przez duże „D”? Co więcej, jeśli zastanawiasz się czasem, czy w biznesie można komuś ufać, znajdziesz tu informacje o tym, skąd bierze się zaufanie. Nie lubisz mieszać biznesu z życiem prywatnym? W jednym z rozdziałów przeczytasz, czy utrudni Ci to zdobycie lub utrzymanie silnej pozytywnej relacji. Na załączonej w książce grafice zobaczysz też, gdzie wśród krajów skrajnie nastawionych na zadania lub na relacje plasuje się Polska. Nie przzerwiesz nawet kilku kartek, a odkryjesz, która kultura jest brzoskwińowa a która kokosowa i dlaczego *smile in Polish* ma swoje kulturowe uzasadnienie. Wszak kokosów u nas nie ma nie tylko na drzewach.

Jednym zdaniem: *Must Read* dla każdej osoby pracującej w zróżnicowanych kulturowo otoczeniu. 

Erin Meyer, *Mapa kulturowa. Jak skutecznie radzić sobie z różnicami kulturowymi w biznesie*, Znak, Kraków 2023, s. 311



Czy duże obowiązki mogą dobrze smakować?

Malwina Szopa




W ostatnim numerze recenzowałam książkę *Zjedz tę żabę, wydanie dla uczniów i studentów*. W bieżącym numerze postanowiłam, że wrócę do pierwszej pozycji z cyklu „żab” Briana Tracy, czyli *Zjedz tę żabę*. Książka sprzedała się w 1,5 mln egzemplarzy na całym świecie i jest jednym z najbardziej rozpoznawalnych tytułów tego autora. Czy zasługuje na tak dużą publiczność?

Książka zdecydowanie zasługuje na taką popularność i pozytywne recenzje napływające z całego świata. Ja miałam przyjemność słuchania audiobooka kupionego na stronie mtbiznes.pl. Książkę słuchało mi się bardzo przyjemnie. Od pierwszych chwil autor zainteresował mnie jej tematyką i przy każdym kolejnym rozdziale czekałam no nowe metody zjedzenia ogromnej żaby.

A czym jest ogromna żaba? Jest to nasze najważniejsze, największe, najbardziej czasochłonne zadanie, którego nie chcemy podjąć i odkładamy na później. Czy warto? Czy dzięki temu żaba nie urosnie? A może się zmniejszy? Czy to, że posadzimy ją na półce zmieni nasze życie? Autor przekonuje nas, że żaba siedząca na półce będzie miała negatywny wpływ na nasze życie i rezultaty w pracy. Nie warto jej zatrzymywać, trzeba ją jak najszybciej zjeść, żeby móc spokojnie funkcjonować w życiu prywatnym i biznesowym.

W swojej książce Brian przedstawia 21 metod na zjedzenie żaby w takim czasie i w taki sposób, aby ten posiłek był smaczny i przyniósł nam korzyści, poczucie spełnienia i zadowolenia z siebie. Wskazane przez autora metody każdy z nas może zastosować zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym. Są ogólne, ale skuteczne. Co więcej, autor daje przykłady jak je wprowadzać, żeby skorzystać z nich w jak największym stopniu.

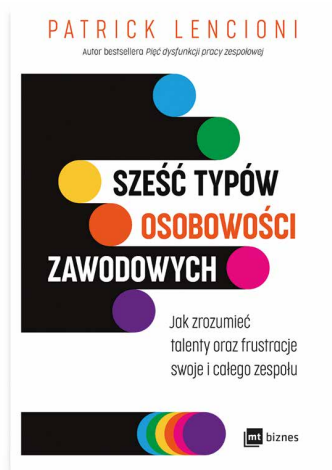
Zachęcam do przeczytania tej książki szczególnie te osoby, które mają tendencję do odkładania zadań na później i czekania na lepszy moment. Z pewnością wśród prezentowanych metod znajdziecie taką, która pomoże wam skutecznie pokonywać duże zadania bez najmniejszych problemów. Na wakacyjne przejażdżki rowerowe czy spacerów polecam wersję audiobooka, głos lektora zachęca do słuchania, a dzięki temu, że książka jest ciekawie napisana, jestem pewna, że umili czas każdemu słuchaczowi. 

Brian Tracy, *Zjedz tę żabę! Wydanie III rozszerzone*, MTBiznes, Warszawa 2022, audiobook



Jak zrozumieć talenty i frustracje w zespole?

Maria Wilczyńska




Wiele osób wykonuje swoją pracę mechanicznie, nie zastanawiając się nad tym, czy sprawia im ona satysfakcję i czy pracują na stanowisku zgodnym ze swoimi predyspozycjami. Tutaj do gry wkracza rola dobrego lidera, który powinien zadbać o to, by pracownicy poczuli się bardziej spełnieni i odpowiednio wykorzystywali swoje talenty.

Pozycja *Sześć typów osobowości zawodowych. Jak zrozumieć talenty oraz frustracje swoje i całego zespołu* ukazuje, jak wprowadzić pozytywne zmiany w zespołach. W swojej książce autor wskazuje, że osoby pracujące na stanowisku zgodnym ze swoimi naturalnymi predyspozycjami są spełnione zawodowo i odnoszą większe sukcesy. Dlatego tak ważne jest odpowiednie zdefiniowanie talentów wśród pracowników i umiejętne ich wykorzystanie. Lencioni wymienia sześć typów talentów, które pozwalają określić jaki rodzaj pracy sprawia danej osobie największą radość, a jaki powinien być unikany. W doskonały sposób zobrazowane są też frustracje pracowników, którzy na co dzień borykają się niezadowolaniem i wypaleniem zawodowym. Model zaprezentowany przez autora pozwala nie tylko zrozumieć własne talenty, ale też pomaga menadżerem i liderom poznać i wykorzystać predyspozycje członków swojego zespołu.

Książka składa się z dwóch części. Pierwsza z nich opowiada fikcyjną historię bohatera, który zdecydował się rozwiązać problem frustracji w pra-

cy, dzięki czemu odnalazł nowy sposób myślenia. Zaczął inaczej postrzegać swoją pracę i zespół, którym zarządza. Na przykładzie historii Bulla i jego pracowników pokazane są typy osobowości, na których bazuje autor. Ta historia idealnie pokazuje, że zdefiniowanie naturalnych predyspozycji i frustracji pozwala lepiej budować zespół, a pracownicy stają się bardziej efektywni, bo są zadowoleni z wykonywanej pracy. W drugiej części natomiast szczegółowo został przedstawiony model *Geniusz w Pracy* oraz omówione są konkretne narzędzia do zrozumienia naturalnych uzdolnień – swoich i pracowników. Praca z tym modelem pozwala na jeszcze lepsze wzajemne zrozumienie, ale i uwidacznia braki w zespole.

Jest to świetna pozycja, która pokazuje, że należy skupiać się na tym, by pracownicy dostawali mniej zadań, które są dla nich frustrujące, a więcej takich, które przychodzą im naturalnie. Jeśli jesteś menadżerem albo liderem zespołu, który traci motywację i satysfakcję z wykonywanych obowiązków, koniecznie przeczytaj tę książkę i dowiedz się jak temu zapobiec! 



Patrick Lencioni, *Sześć typów osobowości zawodowych. Jak zrozumieć talenty oraz frustracje swoje i całego zespołu*, MT Biznes, Warszawa 2023, s. 239



Czy równowaga potrafi dać szczęście?

Paweł Karelus




Biorąc do ręki książkę Fryderyka Karzełka, bardzo szybko zorientujemy się, że słowem, które będzie towarzyszyło nam w lekturze jest równowaga. Dążymy do niej na każdej płaszczyźnie naszego życia. Staramy się, aby praca nie zajęła większości naszego czasu, pracujemy nad tym, aby w domowym budżecie osiągnąć równowagę pomiędzy przychodami, niezbędnymi wydatkami i oszczędnościami, dbamy o to, aby poziom obciążenia obowiązkami domowymi był podobny dla obu partnerów. Nasz świat jest skonstruowany tak, że gdy czegoś jest za dużo, to zwykle jest źle, dlatego szukamy równowagi.

Autor znakomicie prowadzi nas przez sześć najważniejszych obszarów naszego życia skłaniając do zatrzymania się i refleksji. Zachęca do ich porządkowania przytaczając ciekawe historie, podpowiadając różne ćwiczenia i w zasadzie niejako moderując naszą wewnętrzną dyskusję sprowadzając ją na właściwe tory. Kolejne zadania i rozdziały skonstruowane są tak, abyśmy sami nie tylko wyciągnęli właściwe wnioski, ale co ważniejsze, wdrożyli konkretne usprawnienia w życie. Nikt nie zrobi tego za nas, ale zdecydowanie może nam to ułatwić podpowiadając różne techniki.

Samorozwój to bardzo ważny element naszego życia. Cóż z tego, że będziemy osiągać nieziemskie sukcesy zawodowe, jeśli nie będzie dawato nam to

szczęścia i poczucia spełnienia. Jesteśmy ofiarami inflacji własnych oczekiwań. Drugi sukces nigdy nie cieszy tak jak ten pierwszy. Zawsze chcemy więcej i więcej, by tylko ciągle gonić króliczka. Ta książka pomoże nam zatrzymać się i uporządkować bieżące sprawy. Pomoże zadbać o relacje, własne pasje, znaleźć czas na ich realizację. Porządkuje fundamenty naszego życia, odnajdując w nich szczęście, dzięki czemu budujemy poduszkę bezpieczeństwa. To przecież do tych fundamentów wrócimy, kiedy powinne nam się noga. Jeśli tam będzie porządek, to każdego dnia będziemy wychodzili z domu z pozytywną energią, która przeleje się na otoczenie – rodzinę, znajomych, czy zespół w pracy.

Heksagon szczęścia to pozycja dla każdego, kto chciałby na chwilę zatrzymać się i zastanowić, w jakim punkcie swojego życia się znajduje. Jest to pozycja dla każdego, kto chce zastanowić się co naprawdę sprawia, że jest szczęśliwy i jak to szczęście efektywniej wykorzystać dążąc do równowagi w każdym aspekcie życia. 



Fryderyk Karzełek, *Heksagon szczęścia. Równowaga kluczem do spełnienia*, Sensus, Gliwice 2021, s. 328



Start jest opcjonalny, ale lądowanie obowiązkowe

Malwina Szopa

Powiedzenie, że start jest opcjonalny, a lądowanie obowiązkowe możemy odnieść do wielu aspektów naszego życia, zarówno prywatnego jak i branżowego.

Ja myślę o projektach które uruchamiają się na już, na wczoraj, szybko, bez zastanowienia i od razu przechodzą w fazę realizacji. Czy taki start projektu nie jest jak porwanie się z motyką na słońce?

Wielu Sponsorów, entuzjastycznie rozpoczynając nowe projekty, może zaniedbać znaczenie etapu startowego. Skupiają się na celach, planach działania i wyobrażają sobie wielkie sukcesy, ale zapominają o solidnych fundamentach, które muszą zostać położone na samym początku. Każdy Project Manager musi zrozumieć, że w tym początkowym etapie, w którym zapadają decyzje strategiczne warunkujące lądowanie ważne są:

1. Jakie są cele projektu? Określ je mądrze (SMART) i realistycznie, a nie entuzjastycznie.
2. Jaki dokładnie jest zakres? Wymagania na jedno zdanie to jest draft wymagania, a nie jasno i klarownie określony wymóg. Rozbij je tak, żebyś miał świadomość, co jest do zrobienia.

3. Jakie mamy ograniczenia? Wiesz, że papier wszystko przyjmie w kontekście zakresu? Ale wśród tych pięknych i często górnolotnych wyrażen spisz/podkreśl to co Twoim zdaniem jest związane z ograniczeniami.
4. Czy masz ludzi, którzy posiadają odpowiednie umiejętności do realizacji zakresu projektu? Możesz mieć 5 „majstrów”, a będzie robił jeden, bo reszta nie ma zadań do realizacji. Zweryfikuj to już na starcie.
5. Czy Ty i Twój zespół rozumiecie, czemu ten projekt jest realizowany? Czemu jest istotny dla firmy/klienta? Czemu sponsor wybrał akurat Was? Motywacja od początku da Wam energię do pracy.
6. Masz plan? Ale nie taki ogólny harmonogram typu „15 linii w Gantcie”, ale dokładny, w którym znajdziesz każde zadanie, które trzeba wykonać oraz ryzyka, blokady i problemy, które możecie napotkać na poszczególnych etapach.
7. *Last, but not the least...* czy masz za co wystartować i masz świadomość, ile cała przygoda będzie kosztować klienta/firmę? Czy sponsor rzeczywiście chce tyle zapłacić?

Bez jasnych odpowiedzi na postawione wyżej pytania, projekt może stać się dryfującym statkiem, pozbawionym kierunku i celu.

A ty, jako Kapitan musisz pamiętać, że lądowanie jest obowiązkowe. Innymi słowami: **projekt musi zostać ukończony**. To, czy ukończysz go z sukcesem, czy porażką zależy właśnie od startu. Czasami okazuje się, że oryginalny plan nie jest idealny i wymaga dostosowania, że nie wzięłeś pod uwagę w trakcie inicjowania wszystkich kluczowych aspektów lub po prostu coś przeoczyłeś podczas analizy. Ale... jeżeli jest to drobne przeoczenie – wybrniesz z tego, a jeżeli w fazie inicjowania pominąłeś wszystkie z siedmiu wskazanych przeze mnie punktów, szykuj się na katastrofę.

Nawet najlepsze pomysły mogą zostać zaprzepaszczone, jeśli nie zapewnimy odpowiedniego startu i konsekwentnego lądowania. Musimy być świadomi, że zarządzanie projektem to podróż, która wymaga ciągłego monitorowania, dostosowywania i podejmowania decyzji – od samego początku do samego końca. Bez tego, nasz projekt może zostać skazany na klęskę. 🚩



Malwina Szopa

Praca na jej pasją, 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.



Epoka bylejakości

Jerzy Stawicki

Na początek mała wycieczka w czasie. 40 lat temu Tadeusz Różewicz w wierszu „Przyszli żeby zobaczyć poetę” napisał:

*„słyszę jak byle kto mówi byle co do byle kogo
bylejakość ogarnia masy i elity
ale to dopiero początek”.*

Jak więc sytuacja wygląda po 40 latach?

Nasze czasy, niewątpliwie bardzo ciekawe, mają wiele określeń: epoka cyfrowa, postępu, czy era populizmu. Jednak dla mnie współczesne czasy to epoka bylejakości. Trochę już żyję na tym świecie i kilku różnych epok doświadczyłem, jednak takiego zalewu bylejakości, jaki obserwuję w ciągu ostatnich 2-3 lat, czy to w życiu biznesowym, czy życiu społecznym, nie doświadczyłem nigdy wcześniej.

Permanently spóźniające się pociągi, błędy w – często newralgicznych – systemach informatycznych, dostawca hostingu nie potrafiący zrobić migracji na nowe serwery w planowanym czasie, project manager permanentnie nie dotrzymujący obietnic i terminów – to tylko kilka moich doświadczeń z ostatniego kwartału. Myślę, że te moje doświadczenia nie są czymś wyjątkowym, że wszyscy doświadczamy tej bylejakości w coraz większej skali i w coraz bardziej groźnych sytuacjach.

Może się jednak wydawać, że ta bylejakość to nic takiego, że to taki zupełnie niegroźny „ficer” współczesnych czasów.

Zanim jednak spróbuję zweryfikować tę hipotezę postawię następujące pytanie: a skąd w obecnych czasach tyle tej bylejakości?

Moim zdaniem jedną z głównych przyczyn jest współczesny, XXI wieczny system biznesowy: ma być szybko, jak najszybciej, a nie dobrze, czyli zgodnie z kryteriami jakościowymi. Czynnikiem szybkości wzmacniany jest dodatkowo przez czynnik nowości. Jeśli produkty mają bardzo krótki żywot, a konsumenci wiedzą, że wkrótce zostaną zastąpione innymi, to naprawdę nie trzeba się starać, wystarczy... bylejakość.

I jeszcze jeden czynnik sprzyjający bylejakości: zanikanie autorytetów, norm, czy standardów wymuszających kiedyś odpowiednie działania i zachowania. Obecnie w zasadzie wszyscy znają się na wszystkim; wydaje się, że cała wiedza powszechnie jest dostępna, więc po co ci eksperci i autorytety. Tak jak dinozaury, wyginęli. Nie ma więc – z jednej strony – komu ustanawiać wzorców działania i zachowania. Z drugiej zaś strony panuje pogląd, że chyba nie ma takiej potrzeby.

Inne źródło bylejakości to oczywiście media społecznościowe. Bariera wejścia na napisanie postu, twittu, filmu na YT jest niska, w zasadzie nie istnieje. Wystarczy tam być, czyli mieć konto, a ponieważ nie ma żadnych kryteriów, żadnych autorytetów, ani żadnych recenzentów z autorytetem, to... hulaj dusza, piekła nie ma. Mam jakąś myśl, nieważną, mądrą, czy głupią – twittuję lub komentuję.

Zrobiłem słaby jakościowo i technicznie film z wyjazdu do pięknego miasta... publikuję. Nawet jeśli w przekazywanych treściach są poważne błędy merytoryczne. Efekty? Zalew byle czego i marnej jakości, który przy tej skali zaczyna być po prostu groźny.

Co gorsze: ten stan bylejakości nie wzbudza żadnego niepokoju, nikt właściwie nie protestuje, absolutna większość ludzi uważa taki stan rzeczy za normalność. No może z wyjątkiem tego czepialskiego felietonisty ze Strefy PMI ...

Ta bylejakość – jak obserwuję na przestrzeni ostatnich 2-3 lat – nasila się i nasila. A ostatnio ta bylejakość zyskała potężnego sojusznika: sztuczną inteligencję i narzędzia w rodzaju ChatGPT i bezmyślny – niemal powszechny – zachwyt nad nimi. Już zdążyliśmy poznać na czym polega halucynowanie tej AI. I naprawdę strach pomyśleć, co bylejakość wspomagana AI może dokonać. Teraz już po prostu wieje grozą.

Ta bylejakość ma też swoją „drugą stronę medalu”, czyli brak odpowiedzialności, a dokładniej brak etyki odpowiedzialności. Bo przecież jeśli nie ja odpowiadam za efekty i jakość swojej pracy, bo jeśli nie kierują mną etyka odpowiedzialności za swoje czyny i działania, to... mamy to, co mamy.

Nie, nie straszę. Tylko biję na alarm. Sytuacja jest tym groźniejsza we współczesnym niezwykle złożonym świecie, w którym skutki nawet drobnej bylejakości mogą być kompletnie nieprzewidywalne.

Dla uspokojenia: raz jeszcze Tadeusz Różewicz:

*„widzę byle jakie działanie
przed byle jakim myśleniem
byle jaki Gustaw przemienia się
w byle jakiego Konrada
byle jaki felietonista
w byle jakiego moralistę”.* ➤

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”.

Let Me Know, Before You Go Go

Marcin Wilczak

SOR: Subiektywnym Okiem Redaktorów

Skoro tekst piosenki, do której odnosi się powyższy tytuł, powstał w tak banalny sposób jak przedstawiono to w dokumencie o Georgiosie Kyriacosie Panayiotousie szerzej znanym jako George Michael, to jak trudnym może być napisanie odpowiedzi typu *out of office*? Czy takie wiadomości mają swoją strukturę? Czyż już samo jej tłumaczenie jako „zwrotka” nie sugeruje, jak wiele ma wspólnego z piosenką, a powtarzające się elementy o tym, od kiedy i do kiedy są niczym refren wpadający w oko od pierwszego czytania? Czy nie jest tak, że jedne linijki zapamiętamy na długo, a innych nawet nie przeczytamy do końca? Zapraszam na przegląd redakcyjnych hitów prosto z wytwórni SPMI Records.

Kiedy czytasz te słowa podczas schyłku sezonu urlopowego, doświadczasz powtarzalnej szansy (wszak większość z nas ma prawo do iluś tam dni odpoczynku od miejsca pracy w roku) świeżego i masowego spojrzenia na to, jak wyglądają „te sprawy” w Twojej organizacji. Co więcej, jeżeli swój tegoroczny urlop masz jeszcze przed sobą, stwarza Ci to szansę na zapisanie się w historii swojej firmy jako ten pracownik, który zrobił to naprawdę dobrze. Zgodnie z prawem, którego twórcą nie jest Andrew Ridgeley (patrz Rysunek 1), im później lub wcześniej idziesz na urlop, tym więcej osób faktycznie przeczyta Twoją wiadomość z cyklu **poza biurem**. Jeśli natomiast czytasz to na przykład w zimie – nic straconego! Wszystko wskazuje na to, że po-

mimo tego co dzieje się na świecie, najbliższe święta nie będą naszymi *Last Christmas*, więc kolejna okazja do napisania przeboju pod roboczym tytułem *Dear Sender* już niedługo.



Rys. 1. Procent przeczytanych wiadomości typu 000 w poszczególnych miesiącach
Źródło: opracowanie własne

Intro

Tak jak w przyrodzie, także i w pracy, nasza fizyczność ma trzy stany skupienia. Stały – jesteśmy w biurze czyli można nas dotknąć (metaforycznie rzecz jasna). Ciekły – jesteśmy w tzw. trybie *home office* czyli w pracy, ale gdzie dokładnie to nie zawsze wiadomo (nikt wszak nie nazywa tej pracy *park office* czy też *car office*, a z pewnością nie *beach office*). Trzecią formą jest naturalnie stan eteryczny (lotny), czyli jesteśmy totalnie poza biurem, tj. czasem czuć nas w firmie, ale nigdzie nie widać. Dziś skupimy się (nomen omen) tylko na tym ostatnim tak bardzo oczekiwanym stanie. Przyjrzyjmy się temu, od czego zacząć

planowanie wyparowywania tak, żeby późniejsze skraplanie było mniej bolesne. Kiedy o tym informować, jak to robić, a jak lepiej nie, w jakim języku, a to wszystko zebrane na podstawie analizy własnych (nieocenzurowanych) zwrotek i tych, które ostatnio widzieliśmy. Zapisana ona została w formie obecnej na odwrocie każdego muzycznego albumu. Zdaję sobie sprawę, że mało kto słucha całych płyt od początku do końca, zalecam jednak iść zgodnie z playlistą, a potem polubić ulubione „kawałki”.

Mniej niż zero

W czasach powszechnej służby wojskowej, mówiło się, że święto lasu wypada wtedy, kiedy rezerwiści mają do wyjścia trzy jedynki (111 dni, wyglądające jak choinki – przyp. red.). W czasach korporacyjnych takie święto jest wtedy, kiedy pracownik ma do wyjścia trzy zera (wyglądem zbliżone do trzech liter „0” tj. *Out Of Office*). Fakt, że przeliterowane w odpowiedniej intonacji O - O - O brzmi jak refren znanej piosenki zespołu Lady Pank o liczbach ujemnych, potwierdza tylko tezę ze wstępu, że tego typu wiadomość powinna mieć w sobie jakąś muzykę. Wyzwanie polega na tym, że nie każda melodia pasuje do danej sytuacji.

!Wham...

Powyższe słowo to onomatopeja tłumaczona z angielskiego jako „tup!” lub „rąbnięć!”

ewentualnie „gruchnąć!”. Takie jest właśnie podstawowe zadanie zwrotki: dać szybki i bezpośredni status naszego stanu. Odbiorca ma się dowiedzieć od razu, że ta asynchroniczna (a czasem archaiczna) forma komunikacji na jakiś czas nie ma racji bytu. To jest właśnie kluczowe przestanie OOO: tu („na mejlu”) mnie nie ma. A czy warto dokładnie podawać gdzie jestem? To, że poza biurkiem to wiadomo, ale czy na pewno ktoś chce czytać, że jestem w Bieszczadach, Madrycie czy na plaży w Stegnie? Po co drażnić koleżanki i kolegów wiadomością typu: „Gdy ty pływasz w problemach, ja pływam na Bali” czy też „Gram w kasynie, mam nadzieję że wygram i nigdy nie wrócę”.

Skit 1: W redakcyjnej większości uważamy, że nie warto. Przynajmniej przed wyjazdem. Zdjęcia z wakacji po powrocie to już historia na inny SOR.



Pierwsze primo

Jak wspomnieliśmy już na wstępie, planowanie urlopów, szczególnie poza okresem wakacyjnym (zbliżonym do tych szkolnych), jest bardzo istotne. Nie tylko dlatego, że wskaźnik czytelnictwa takich wiadomości rośnie. Chodzi też o to, że poza nim nie spodziewamy się, że kogoś może dłużej nie być. To, że w lipcu czy sierpniu atencja i responsywność spadają, jest dość oczywiste. Natomiast gdy w ważnej listopadowej komunikacji, otrzymamy odpowiedź: Dear Sender..., na czole pojawi się niechciana żyłka zdenerwowania.

Skit 2: niezależnie od okresu, komunikuj (styszeliśmy nawet o próbnym OOO na kilka tygodni przed urlopem) od kiedy nie będzie z Tobą kontaktu. Jak? Może to być na chwilę zmieniona stopka maila, opis na komunikatorze, a na pewno „zakreskowany” z wyprzedzeniem kalendarz.

W jakim języku? Najlepiej w dwóch: polskim i korporacyjnym czyli zapewne angielskim. Można też dla odrobiny humoru polski tekst *pochylić* i udawać, że piszemy po włosku (luźne skojarzenie z *italic* – żart tłumaczy red.).

Drugie primo

Zdarzyło Ci się zobaczyć kiedyś kartkę z napisem: „zaraz wracam” lub „przerwa”? Jeżeli tak, to dokładnie tak samo sensownie wygląda zwrotka bez daty przynajmniej powrotu. Tę początkową też warto podać, ponieważ pomoże ona oszacować czytającemu z jak wielkimi zaległościami przyjdzie Ci się mierzyć. Zrób to więc dla siebie, ponieważ niepisana zasada mówi, że na każdy tydzień nieobecności przysługuje jeden dzień spokoju po urlopie (w tym przypadku obędzie się bez wykresu).

Skit 3: koniecznie napisz kiedy wracasz lub do kiedy Cię nie ma. Jeśli dodasz do tego jakie to tygodnie w roku (np. CW33-35) oszczędzisz części czytelników parę sekund i zyskasz chwilowy chociaż szacunek.

Trzecie primo – Ultimo

Znane powiedzenie głosi, że nigdy nie jesteśmy tak potrzebni gdy chcemy iść na urlop, a tak zbędni kiedy prosimy o podwyżkę. Tak czy inaczej, firmowe czy też instytucjonalne życie toczyć się będzie również kiedy nas nie ma. Ale żeby tę egzystencję ułatwić, warto w zwrotce napisać jak powinien się zachować odbiorca, który natknął się na nasz tekst. Czy ma zagryźć zęby i grzecznie czekać do naszego powrotu? A może w palącej sprawie napisać SMS-a? Czy jest ktoś, kto za nas doradzi, pomoże lub nakieruje? Zwrotka bez tego typu informacji, pozostawia ogromne pole do interpretacji, niczym znane z wielkich przebojów: orta cień, pusta szklanka pomarańczy czy życie wróblicy... Na koniec stawiamy pozdrowienia, podpis i gotowe. Następnie pakujemy laptopa do walizki odtaczamy laptopa od źródła prądu i wyruszamy w drogę gdziekolwiek by to nie było.

Outro

Podsumowując nasze wydawnicze doświadczenia, oto jakie cechy powinien mieć wakacyjny hit z gatunku OOO.

Prosty przekaz, który trafi do każdego, nie tylko do „kumatych”.

Melodyjność, którą osiągniemy nie czekając z przygotowaniem go do ostatniego dnia.

Szczerość, ale ekstremalne szczegóły zachowaj na trasę koncertową.

Feat., czyli wspomnienie o tych, którzy występują gościnnie (wsparcie).

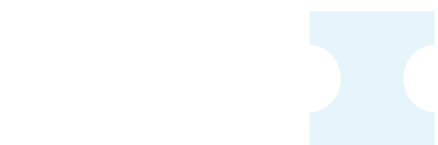
Punchline, który to wszystko podsumuje.



Bonus track

Oczywiście, nie zawsze OOO musimy wykorzystywać tylko do urlopu. Gdy jesteśmy w podróży służbowej możemy ograniczyć się tylko do odbierania telefonów lub komunikatorów pisząc np. *“Hi! I’m traveling between X & Y and none of emails will be read. You can call me on my mobile.”* Albo gdy jesteśmy na szkoleniu i jednak dedykujemy swój czas na zdobywanie wiedzy, a nie podglądanie skrzynki, piszemy podobnie np. *“Dear Sender, I’m on training until X.Y.ZZzW and I’m not reading any emails. In case of fire on my projects please text me on my mobile and I will try to call you back asap.”*

Skit 4: To ważna różnica czy rekomendujemy dzwonienie czy pisanie. Każdy kto prowadził kiedyś szkolenie, wie jak destrukcyjne bywa wychodzenie uczestników z sali nie mówiąc już o samym dźwięku dzwoniącego telefonu. Można – idąc tropem wszelakich guru produktywności – przygotować OOO pisząc na przykład, w których godzinach maile nie są czytane, ale w naszej branży nie spotkaliśmy nikogo kto by to praktykował. Także w tym przypadku zrobimy tylko *skretch & drop the mike*. 📞



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. Obrazują one ich definicje według polskiego wydania *PMBOK® Guide, Seventh Edition*, dlatego odpowiedzi są również w tym języku.

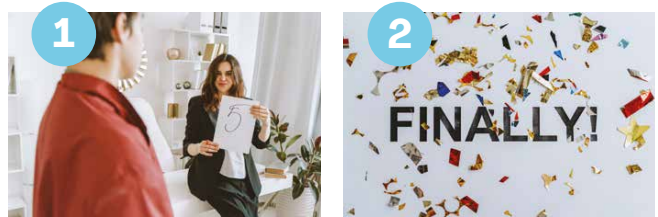
TA definicja CI Towarzyszy nieświadomie



W _ E _ Z A _ K _ Y _ A

1 2

Można wyjść na dwór lub na pole ale i tak liczy się tylko...



_ Y _ I K K _ Ń C _ _ Y

1 2

Strefa Koła Fortuny

Na dokładkę naturalnie Koło Fortuny. Jeśli nie zgadniesz hasła od razu, pomyśl o nim podczas przygotowań do urlopu. Tu dla odmiany odpowiedź jest po angielsku.



Konkurs

Do wygrania dwa papierowe wydania książki Amy Gallo *Upierdliwi współpracownicy. Jak się dogadać z szefem idiotą, pesymistycznym podwładnym czy wszechwiedzącym kolegą* wydawnictwa MT Biznes.

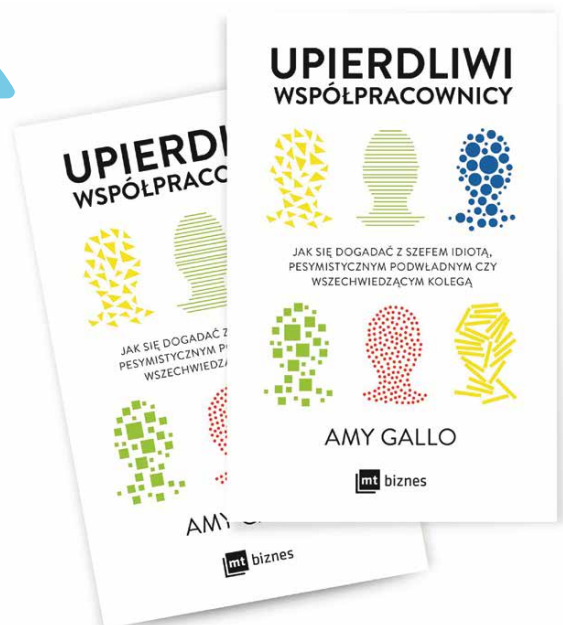
Główne warunki konieczne do otrzymania nagrody to:

1. Wystanie **poprawnych** haseł **Koła Fortuny** oraz **Rebusów** na adres mailowy strefapmi@pmi.org.pl w temacie pisząc **Konkurs 9.2023**
2. **Polubienie** bądź **skomentowanie** posta o aktualnym wydaniu Strefy PMI na naszych Social Media.
3. Zapisanie się na **newsletter** w tym miejscu: strefapmi.pl/newsletter/

Szczegóły jak zawsze w regulaminie na:

strefapmi.pl/regulamin_9.2023.

Powodzenia! Dziękujemy, że jesteś i czytasz!



Jak serfować po falach różnorodności

Więcej szczegółów na:
kursy.agilepmo.pl

26-27 WRZEŚNIA | SZKOLENIE ONLINE | 7 GODZ. |
CERTYFIKAT AGILEPMO | PROWADZI MAŁGORZATA DOBIJA

- Bez świadomości kulturowej otwieranie się na rynki globalne jest jak *serfowanie po nieznanach wodach w stroju kosmonauty*.
- Poznaj „Mapę Kulturową” Erin Meyer: narzędzie pozwalające umiejscowić kultury świata na ośmiu wymiarach różnicujących je wzajemnie.
- Zapraszamy na warsztaty budowania kompetencji kulturowych z trenerką i psycholożką międzykulturową Małgorzatą Dobiją.



AGILE LEARNING MENTORS



Verified PREMIER
Authorized Training Partner

Authorized Training Partner, logo ATP are the registered trade marks of the Project Management Institute, Inc.

The PMO of Tomorrow

Konferencja Portfolio Experience 16 października 2023
Dwa Warsztaty Portfolio Experience 17 października 2023



Rokas
SAMUOLIS



Robert
JOSLIN



Alexandre
RODRIGUES

www.portfolioexperience.pl

tel. 781 006 800



softserve

FOR THE FUTURE



**HERE
WE ARE**

career.softserveinc.com/poland