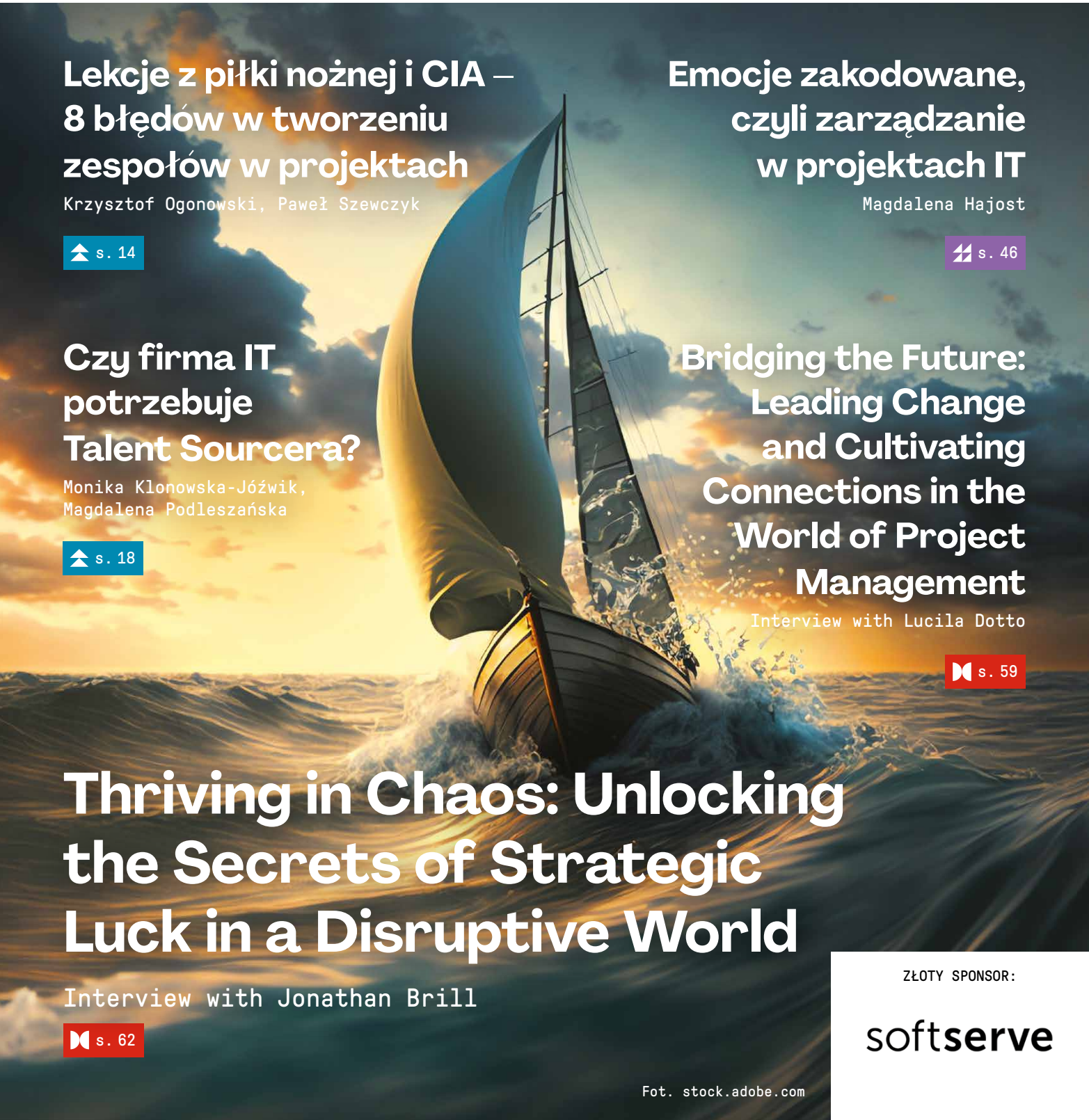
Strefa

ISSN 2353-3137

Kwartalnik Project Management Institute Poland Chapter www.strefapmi.pl Listopad 2023 nr 43



Lekcje z piłki nożnej i CIA – 8 błędów w tworzeniu zespołów w projektach

Krzysztof Ogonowski, Paweł Szewczyk

s. 14

Emocje zakodowane, czyli zarządzanie w projektach IT

Magdalena Hajost

s. 46

Czy firma IT potrzebuje Talent Sourcera?

Monika Klonowska-Jóźwik, Magdalena Podleszańska

s. 18

Bridging the Future: Leading Change and Cultivating Connections in the World of Project Management

Interview with Lucila Dotto

s. 59

Thriving in Chaos: Unlocking the Secrets of Strategic Luck in a Disruptive World

Interview with Jonathan Brill

s. 62

Fot. stock.adobe.com

ZŁOTY SPONSOR:

softserve

altkom akademia

Altkom Akademia

Rozwijaj się z nami. Jak chcesz.
Gdzie chcesz. Kiedy chcesz.

Zarządzanie projektami może być prostsze niż myślisz!

Rosnąca popularność tej dziedziny świadczy o tym, że specjaliści umiejętnie zarządzający różnego rodzaju projektami są pożądanymi pracownikami w każdym sektorze zatrudnienia.

Chętnie pomożemy Ci w ścieżce rozwoju wraz z naszą szeroką ofertą szkoleniową. Realizujemy zarówno pojedyncze szkolenia, jak i najbardziej wymagające projekty edukacyjne, a z naszych szkoleń skorzystało już ponad **650 tys. kursantów.**

Zdobądź kwalifikacje, lub rozwijaj te, które masz i zwiększaj swoją konkurencyjność na rynku **zarządzając projektami lepiej i efektywniej** niż kiedykolwiek!

Posiadamy unikalny zestaw certyfikatów i autoryzacji wiodących vendorów:

PeopleCert · APMG International · SCRUMstudy Authorized Training Partner · GPM Driving Sustainable Change · Scaled Agile Partner Bronze · PMI Project Management Institute. · DevOps Institute

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

Wybierz szkolenie dopasowane do swoich potrzeb!

Altkom Akademia S.A.
ul. Chłodna 51, 00-867 Warszawa
szkolenia@altkom.pl, 801 25 85 66 / 22 493 79 27
altkomakademia.pl

Artificial Intelligence, deep learning, machine learning — whatever you're doing if you don't understand it — learn it. Because otherwise you're going to be a dinosaur within 3 years.

– Mark Cuban

Drodzy Czytelnicy!

Oddajemy w Wasze ręce ostatnie w 2023 roku wydanie Strefy PMI. Koniec roku to świetny czas na spojrzenie wstecz, zastanówmy się więc: co było w nim wydarzeniem najbardziej przełomowym? Na pierwszym miejscu musimy postawić „eksplozję" wykorzystywania sztucznej inteligencji w naszej pracy. W rosnącym tempie narzędzia GenAI pomagają nam, a nawet wyręczają nas w wielu zadaniach, już nie tylko powtarzalnych, ale też kreatywnych. Sztuczna inteligencja z dnia na dzień zmienia naszą projektową rzeczywistość. I co ważne – ta tendencja będzie tylko przybierać na sile.

Jak zatem skorzystać z możliwości, jakie daje nam AI i jak radzić sobie w świecie pełnym zmian i zakłóceń? Po pierwsze, zachęcamy do lektury wywiadu (s. 62), w którym Jonathan Brill udziela wskazówek, jak zarządzać firmami lub projektami, by w chaotycznym świecie umożliwić im „rozkwitanie w chaosie" i korzystanie ze „strategicznego szczęścia". Brzmi tajemniczo? Tym bardziej warto przeczytać! O drogach do wdrożenia GenAI w projektach IT i towarzyszących im zagrożeniach dowiecie się z artykułu Bartosza Pałki (s. 48), a o tym, jak AI zmieni nasze środowisko pracy i jak się do tego przygotować pisze Agnieszka Gasperini (s. 20). Sandra Pałka przekonuje, że zamiast obawiać się sztucznej inteligencji powinniśmy zastanowić się, jak z niej korzystać, by maksymalizować nasze osiągnięcia (s. 80). Dlaczego wykorzystanie AI może pozytywnie wpłynąć na naszą sprawczość, stan fizyczny i poziom stresu, dowiecie się z artykułu Małgorzaty Jakubicz (s. 40).

I właśnie ten artykuł stanowi świetny pomost pomiędzy tematyką sztucznej inteligencji a kolejnym motywem przewodnim tego numeru – kompetencjami miękkimi, wskazując, jak bardzo ich znaczenie rośnie, gdy w kwestiach „twardych" wspiera nas AI. Wagę inteligencji emocjonalnej w świecie projektów IT podkreśla Magdalena Hajost (s. 46), jednocześnie podpowiadając, jak zadbać o emocje własne i współpracowników. Małgorzata Kusyk zastanawia się, co sprawia, że jesteśmy zmotywowani (s. 36) a Ada Grzenkowicz daje wskazówki, jak skutecznie wejść w rolę mentora (s. 56). Z kolei Krzysztof Ogonowski i Paweł Szewczyk radzą nam, jak uniknąć najczęściej popełnianych błędów w tworzeniu zespołów w projektach wdrażających usprawnienia (s. 14).

Dla zachowania balansu, mamy Wam również do zaproponowania szereg ciekawych rozważań z tej „twardej" strony zarządzania projektami. O organizacji struktury zarządzania programem pisze Maciej Bodych (s. 28), dobre praktyki pełnienia roli sponsora projektu przybliża Karol Czapik (s. 32), a Wojciech Dymowski dokonuje przeglądu kierunków rozwoju podejść produktowego i projektowego, poszukując synergii między nimi (s. 24). Sporo miejsca poświęcamy również zagadnieniom transformacji organizacji: Adriana Proszak wskazuje, że jest ona warunkiem rozwoju przetrwania i rozwoju naszych firm (s. 42), a Waldemar Foltynowicz i Agnieszka Bochacka w studium przypadku wymieniają obszary transformacji cyfrowej wymagające szczególnej uwagi.

Oddajemy ten numer w Wasze ręce w przededniu 18. edycji Międzynarodowego Kongresu PMI Poland Chapter. Niezależnie od tego, czy będziecie tam obecni, czy nie – polecamy Wam lekturę wywiadów z prelegentami Kongresu – oprócz wspomnianego wyżej Jonathana Brilla są to Lucila Dotto (s. 59) i Agata Bloswick (s. 66).

Numerem 43. zamykamy celebrowane przez nas przez cały rok 10-lecie Strefy PMI. Był to dla nas czas wyjątkowy, w którym położyliśmy nacisk na przybliżenie Wam dorobku Strefy oraz Zespołu, który za tym dorobkiem stoi. Usłyszeliśmy w tym czasie od Was wiele ciepłych słów, za które dziękujemy i które motywują nas, by wciąż dostarczać Wam jak najwięcej wiedzy i inspiracji.

Zatem – do dzieła – Strefa PMI nie przeczyta się sama!

Szymon Pawłowski
Redaktor naczelny

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, Strefa Wywiadu),
Michał Barcik (Strefa Wiedzy),
Marcin Wilczak (Strefa Praktyki),
Renata Puszkiel (Strefa PMI PC),
Karolina Kryńska (Strefa Wydarzeń),
Natalia Ziembowska (Strefa Studenta),
Malwina Szopa (Strefa Recenzji),
Anna Gambal,
Joanna Kruszyńska.

FOTOGRAFIE:

David Kaliszkowski Photo, Piotr Kała, Grzegorz Mach, Rockwool, Jerzy Stawicki, PMI Europe, Jonathan Brill's archive, Chris Bloswick, Agata's archive, Piotr Zioło, Krakow dla Mieszkańców, Archiwum Mariusza Kapusty, Łukasz Serek, KocubaFilm, Superskrypt, Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, DALL·E 2, Kanał YouTube, stock.adobe.com, Pixabay.

PROJEKT I SKŁAD:

Anna Bar – Cyklopia Studio

KONTAKT:

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

Spis Treści

STREFA KONGRESU

8 Transform | Project | Value. Witamy na 18. Międzynarodowym Kongresie PMI Poland Chapter!
Agnieszka Adamska

STREFA STREFY PMI

11 NAJki Strefy: redakcyjni rekordziści

12 Graficzne impresje – Strefa od kuchni
Wywiad z Anną Bar

STREFA WIEDZY

14 Lekcje z piłki nożnej i CIA – 8 błędów w tworzeniu zespołów w projektach, które „mają coś poprawić"
Krzysztof Ogonowski, Paweł Szewczyk

18 Czy firma IT potrzebuje Talent Sourcera?
Monika Klonowska-Jóźwik, Magdalena Podleszańska

20 Workforce of the Future
Agnieszka Gasperini

22 Zaskocz rynek pracy, zanim on zaskoczy Ciebie! Czyli jak poszerzać swoje kompetencje, by iść do przodu
Ada Grzenkowicz

24 Podejście produktowe czy projektowe? Razem i do przodu!
Wojciech Dymowski

28 Dlaczego nie umiemy zorganizować struktury zarządzania programem?
Maciej Bodych

30 Dlaczego zarządzanie ryzykiem nie działa?
Remigiusz Orzechowski

32 Ściąga dla sponsora projektu – czyli jak być sponsorem z ludzką twarzą, aby ludzie zajmowali się projektem, a nie sobą
Karol Czapik

34 Dlaczego project manager nie jest managerem
Maciej Braciszewski

36 Dlaczego motywowanie nie działa?
Małgorzata Kusyk

38 Od wiedeńskiej kliniki po scrumowe zespoły. Jak powstawał Evidence Based Management?
Jakub Drzazga

40 Współpraca człowieka i AI – klucz do szczęścia w miejscu pracy?
Małgorzata Jakubicz

42 Biznesowa przyszłość: dlaczego transformacja jest niezbędna?
Adriana Proszak

STREFA PRAKTYKI

44 Do startu, gotowi, FLOW!!!
Dariusz Ciechan, Jerzy Stawicki

46 Emocje zakodowane, czyli zarządzanie w projektach IT
Magdalena Hajost

48 Co łączy narzędzia GenAI oraz Yeti? Praktyczne doświadczenia z wdrażania generatywnej sztucznej inteligencji w projektach IT
Bartosz Pałka

50 Case study cyfrowej transformacji – jak osiągnąć pożądane wyniki?
Waldemar Foltynowicz, Agnieszka Bochacka

52 Ze świata logistyki do IT, czyli o uniwersalnych praktykach w zarządzaniu projektami
Edyta Sikora-Piwaruń

54 Czego developer oczekuje od managera? Zatrudnianie i budowanie zespołów developerskich oczami inżyniera oprogramowania
Kamil Kulik

56 Mentor pozwoli Ci upaść. Agile Coacha skrzynka z narzędziami, cz. III
Ada Grzenkowicz

STREFA WYWIADU

59 Bridging the Future: Leading Change and Cultivating Connections in the World of Project Management
Interview with Lucila Dotto

62 Thriving in Chaos: Unlocking the Secrets of Strategic Luck in a Disruptive World
Interview with Jonathan Brill

66 Project Management in Clinical Trials – a Healthy and Sustainable Future
Interview with Agata Bloswick

69 O zarządzaniu projektami dostępnym dla każdego
Wywiad z Mariuszem Kapustą

STREFA PMI PC

72 Wrocławska konferencja Management360, czyli dookoła projektu pod znakami inspiracji, współpracy i celebrowania wiedzy
Iwona Kałuża

STREFA WYDARZEŃ

74 Portfolio Experience 2023 Fotorelacja z wydarzenia

76 AgileByExample 2023. Relacja z 13. edycji wydarzenia
Magdalena Kucharska

78 Jakie projekty napędzają Wrocław? O tym było głośno podczas Made in Wroclaw 2023
Krystyna Kardacz

STREFA STUDENTA

80 Project Manager vs sztuczna inteligencja – partnerstwo czy konflikt?
Sandra Pałka

82 „Dasz radę, prawda?", czyli jak zarządzać zespołem w młodym wieku
Zuzanna Czernicka, Małgorzata Tobis

STREFA RECENZJI

84 Lot nad jastrzębim gniazdem
Marcin Wilczak

84 Jak stworzyć silną organizację produktową i zespół produktowy?
Jerzy Stawicki

85 Wymagaj i pomagaj! Nowa filozofia zarządzania, której siłą napędową są relacje, a nie władza
Agnieszka Golec

85 Ile możesz zyskać dzięki rezygnacji?
Kamila Czerniak

STREFA FELIETONU

86 Chilluj bombę w weekend
Malwina Szopa

87 Bańki, bunkry i... hybrydy
Jerzy Stawicki

STREFA NA LUZIE

88 Home Alone
Marcin Wilczak

90 Rebusy, Koło Fortuny i Konkurs

Hadrone™ PPM

One place. All projects.

Hadrone™

Best-in-class project portfolio management solution.

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

www.hadrone.com

International Congress
PMI Poland Chapter

22-24 listopada, Warszawa

TRANSFORM | PROJECT | VALUE

W tym roku 18-ty Międzynarodowy Kongres PMI Poland Chapter to wyjątkowe wydarzenie, na którym będziemy mogli wspólnie świętować 20-lecie powstania PMI Poland Chapter oraz 10-lecie kwartalnika Strefa PMI. Ostatnie lata pokazały, że zwinność i szybko zmieniające się otoczenie to codzienność naszego świata. Dlatego właśnie hasłem tegorocznego Kongresu zostało **TRANSFORM | PROJECT | VALUE**. Wierzymy, że hasło to oddaje zarówno perspektywę zmieniającej się rzeczywistości, jak i spojrzenia wstecz, na te ostatnie 20 lat.

Mam przyjemność pełnić rolę Project Managera tego wydarzenia i muszę przyznać, że zbliżające się 3 dni będą pełne atrakcji, merytoryki i networkingu! W tym roku zapraszamy uczestników do Airport Hotel Okęcie w Warszawie, gdzie spotkamy się 22, 23 oraz 24 listopada.

Podczas trwającego trzy dni Kongresu, uczestnicy będą mieli okazję wziąć udział w wielu prelekcjach, warsztatach oraz wieczornych wydarzeniach networkingowych, a ci z naszych uczestników, którzy wyrazili zainteresowanie, wezmą udział w **pierwszym w Polsce hackathonie dla Project Managerów – PMIthonie**! Co jest warte zaznaczenia – to, że **warsztaty** będą odbywały się w czasie trwania prelekcji, więc należy uważnie zaplanować swoją własną agendę. Opcji jest naprawdę wiele! Wychodząc naprzeciw i chcąc urozmaicić ofertę prelekcji, stworzyliśmy **3 strumienie** – dwa w języku polskim, a jeden w języku angielskim. Równie ważnymi elementami agendy będą: **panel dyskusyjny z gośćmi z PMI Global**, oraz **networking**, który z pewnością przyniesie wiele nowych znajomości, ale stworzy także ogrom możliwości wymiany doświadczeń i dzielenia się wnioskami z prelekcji i warsztatów. Zachęcamy również do odwiedzenia stoisk partnerów Kongresu oraz Strefy PMI, gdzie będzie można się zrelaksować, porozmawiać o naszym kwartalniku – zbieżność nazw nie jest przypadkowa! – ale także spotkać się z zespołem fundacji DKMS, odpoczywając między prelekcjami.

Korzystając z okazji, chciałbym skierować ogromne podziękowania w stronę Zespołu Kongresowego, który stworzyły niezwykłe osoby. Przez 11 miesięcy wspólnie pracowaliśmy na to, aby tegoroczny Kongres był niezapomniany. I tego nam wszystkim życzę – aby ten Kongres rzeczywiście był dla Was niezapomniany. Dziękuję każdemu, kto był częścią Zespołu, każdemu, kto dołożył nawet najmniejszą cegiełkę do realizacji tego projektu – wykonaliście kawał niesamowitej pracy.

Najważniejszym elementem każdego wydarzenia są uczestnicy, którzy tworzą jego atmosferę na równi z prelegentami i organizatorami. Dlatego więc, już teraz serdecznie zachęcamy do udziału w 18. Międzynarodowym Kongresie PMI Poland Chapter!

Do zobaczenia w Warszawie!

Patryk Szlęk
Project Manager Kongresu

Platynowy Sponsor

Hadrone™

Srebrni Partnerzy

WHITECOM Project Experience

Xebia

inprogress®

International Congress
PMI Poland Chapter

18. Międzynarodowy Kongres PMI PC przygotowali:

RADA PROGRAMOWA

Wioleta Kicman

Aneta Wereszczak

Grzegorz Szałajko

Wojciech Dymowski

PROJECT MANAGER

Patryk Szlęk

SPONSOR PROJEKTU

Michał Prorok

MARKETING

Marta Marcinkiewicz

Agnieszka Adamska

Anna Karnafel

Kamila Chmielecka

Kornelia Hendżak

LOGISTYKA

Katarzyna Kowalska

Anna Kustrzepa

Katarzyna Wójcik

PRELEGENCI

Justyna Możejko

Tetiana Humenna

Klaudia Purchała-Przybyła

SPONSORZY I PARTNERZY

Diana Kidacka

Dawid Świątkiewicz

Martyna Czajka

IT

Mateusz Religioni

Łukasz Sączawa

PMITHON

Magdalena Sobantka

Kamila Chmielecka

Mateusz Łachacz

Michał Prorok

Damian Dworakowski

Katarzyna Pela

Fot. David Kaliszkowski Photo

Transform | Project | Value

Witamy na 18. Międzynarodowym Kongresie PMI Poland Chapter!

Już po raz osiemnasty spotykamy się na Międzynarodowym Kongresie PMI Poland Chapter. Tegoroczne wydarzenie jest wyjątkowe pod kilkoma względami. Hasło przewodnie TRANSFORM | PROJECT | VALUE doskonale odzwierciedla znaczenie zarządzania projektami w dzisiejszym świecie.

Ta wyjątkowa edycja dostarczy uczestnikom inspiracji do działania i przekona ich, że zarządzanie projektami ma ogromny wpływ na transformację i tworzenie wartości w biznesie oraz w społeczeństwie. Nie zapomnijmy także, że tegoroczna edycja Kongresu to również czas świętowania 20-lecia działalności Project Management Institute w Polsce oraz 10-lecia istnienia naszego kwartalnika Strefa PMI. Bogata agenda obfituje w ciekawe prelekcje i warsztaty. Zapraszamy na 3 niezapomniane dni w świecie nie tylko teraźniejszości, ale przede wszystkim przyszłości project managementu!

PMIthon

To, co szczególnie wyróżnia tegoroczny Kongres, to odbywający się pierwszego dnia PMIthon, czyli **pierwszy w Polsce hackathon dla project managerów**. Uczestnicy tego wydarzenia, pracując w kilkuosobowych zespołach, podejmą się wyzwania stworzenia najlepszego rozwiązania dla trudnego problemu, charakterystycznego dla codziennej pracy w organizacji non-profit. Podobnie jak na hackathonie, podczas PMIthonu zadanie konkursowe zostanie ogłoszone w dniu wydarzenia, a tematyka będzie dotyczyć obszaru wolontariatu. Spośród wszystkich zespołów jury wybierze 3 najlepsze, a zwycięzca zostanie ogłoszony podczas uroczystego spotkania w czwartkowy wieczór.

Role mentorów podczas PMIthonu przyjęli:
- Wioleta Kicman
- Ewa Okołotowicz
- Klaudia Purchała - Przybyła
- Joanna Mejner - Olszewska
- Grzegorz Szałajko
- Wojciech Dymowski
- Patryk Szlęk
- Rafał Czarny.

Oceny zadania podejmie się zaś zespół jurorów w składzie:
- Magdalena Sobantka
- Joanna Zduńczyk
- Karolina Kaczor
- Paulina Polatowska
- Michał Prorok.

Rada Programowa

Organizatorom tegorocznego Kongresu zależało, aby program tego wydarzenia był na jak najwyższym poziomie. Dlatego też została powołana Rada Programowa w składzie:
- Aneta Wereszczak
- Wioleta Kicman
- Grzegorz Szałajko
- Wojciech Dymowski.

Członkowie i Członkinie Rady zadbali, aby program Kongresu był dla uczestników inspirujący, wnosił wiele nowej i ciekawej wiedzy oraz dał okazję do zgłębiania najnowszych trendów i innowacji w dziedzinie zarządzania projektami.

Keynote Speakers

Carole Osterweil
Project Troubleshooter | Author | Neuroscience

Znana z szerzenia wiedzy na temat działania ludzkiego mózgu w środowisku

zarządzania projektami i transformacji biznesowej, Carole ma misję: uczynić niewidoczną dynamikę, która przeszkadza w sprawnym dostarczaniu bardziej widoczną – abyśmy mogli coś z tym zrobić i zapobiec marnowaniu wartości projektu.

Carole jest autorką, specjalistką od rozwiązywania problemów projektowych i coachem. Jej obecne zadania obejmują budowanie zdolności rządu Wielkiej Brytanii w zakresie zarządzania zmianami, projektami i programami na Uniwersytecie Cranfield. Pracowała również jako międzynarodowy lider projektów, dyrektor ds. transformacji i edukator. Od 2003 roku jest akredytowaną Executive Coach, posiada tytuł MBA i szkoliła się w zakresie neuronauki, psychoterapii i sztuki.

Fot. Piotr Kała

International Congress
PMI Poland Chapter

Marcus Glowasz

Projects & Data | Author | Facilitator

Jest zaufanym doradcą i specjalistą w zakresie wykorzystywania możliwości danych i analityki w zarządzaniu projektami. Dzięki prawie 30-letniemu międzynarodowemu doświadczeniu w projektach technologicznych i opartych na danych, udziela wskazówek i wsparcia liderom projektów i zespołom, pomagając im stać się świadomymi danych i stosować skuteczne praktyki oparte na danych i dowodach, które wpisują się w dynamiczny charakter dzisiejszych środowisk biznesowych.

Marcus jest autorem książki *Leading Projects with Data*, która dostarcza bezcennych wskazówek dotyczących przezwyciężania barier kulturowych i behawioralnych w celu skutecznego wykorzystania praktyk opartych na danych w projektach, umożliwiając organizacjom wykorzystanie mocy danych i osiągnięcie sukcesu.

Jonathan Brill

AI Inventor | HP Global Futurist | Bestselling Author

W swoich wystąpieniach przenosi słuchaczy na front przyszłości i pokazuje, jak obrócić zakłócenia na swoją korzyść. Opierając się na programie badawczym wartym 15 milionów dolarów i swoim międzynarodowym bestsellerze *Rogue Waves*, dzieli się tym, w jaki sposób zderzenie trendów technologicznych, geopolitycznych, gospodarczych i społecznych wpłynie na konkretnych odbiorców. Przedstawia również praktyczne, innowacyjne narzędzia, które pozwolą słuchaczom skorzystać z tych zmian. Sprawia, że przyszłość staje się dla nas bardziej konkretna, dzięki historiom, z którymi można się utożsamić, wzbudzającym podziw, inspirującym do działania i nowego poczucia komfortu w obliczu niepewności. Szef działu szkoleń i rozwoju w JP Morgan powiedział: *„nasza kadra kierownicza wyszła odmieniona"*. Ty też będziesz.

Opracowanie: Agnieszka Adamska

Kongres w liczbach

1 PMIThon czyli hackaton dla PM'ów
2 języki warsztatów i prelekcji
2 eventy networkingowe
2 dni pełne merytoryki, atrakcji i networkingu
2 partnerów medialnych
3 keynote speakers
4 osoby wchodzące w skład Rady Programowej
6 partnerów wydarzenia
14 warsztatów
15 osób prowadzących warsztaty
17 członków i członkiń zespołu organizacyjnego
17,5 PDU do zdobycia
25 prelegentek i prelegentów
26 prelekcji
50 spotkań zespołu projektowego
niezliczone godziny rozmów z prelegentami, osobami mającymi prowadzić warsztaty, sponsorami, hotelem, pomiędzy organizatorami...

Partner generalny PMIthonu

inprogress®

Partnerzy PMIthonu

unity GROUP

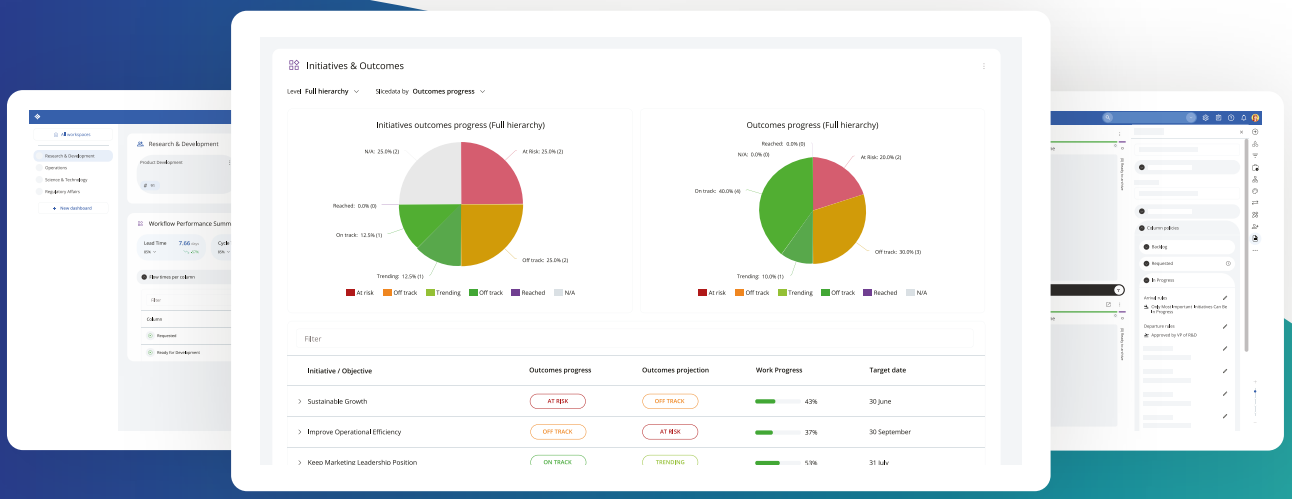
DKMS
POKONAJMY NOWOTWORY KRWI

kanbanize
By Businessmap

Outcomes at Scale

through Lean/Agile Solutions!

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

businessmap.io/pl

NAJki Strefy: redakcyjni rekordziści

W marcu tego roku zaczęliśmy świętowanie naszych dziesiątych urodzin. W jubileuszowym 40. numerze, wybieraliśmy między innymi okładkę 10-lecia (strona 6), pokazaliśmy *timeframe* wydań od roku 2013 (strona 8-9), oddaliśmy głos naszemu Naczelnemu, który podsumował Strefę w trzech słowach: pasja, duma, zespół (strona 10-13) a skończyliśmy na przedstawieniu Redaktorów w pięciu wymiarach (strony 14-17).

To był dla nas wspaniały, choć wymagający rok, który zakończyć chcemy rozwiązaniem plebiscytu **StrefaNAJ**, czyli przyznaniem nagród dla NAJbardziej wyróżniających się Redaktorów i Redaktorek. Regulamin jak i kryteria wyboru pozostają do wiadomości Redakcji :) Dodamy tylko, że wybory były tajne, równe i... zabawne.

NAGRODY W KATEGORII NAJ 2023 OTRZYMUJĄ

NAJwięcej nocy spędzonych ze Strefą

Szymon

Nagroda: lampa emitująca światło dzienne

NAJwięcej utworzonych i zamkniętych kart Trello

Mateusz

Nagroda: zestaw karteczek samoprzylepnych

NAJwięcej poprowadzonych spotkań redakcyjnych w trudnych warunkach

Bartosz

Nagroda: słuchawki wygłuszające szumy (w tym krzyki dzieci)

NAJwięcej kontaktów z innymi zespołami PMI PC

Renata

Nagroda: zestaw puzzli uspokajających

NAJszybciej przygotowany materiał do kolejnego wydania

Natalia

Nagroda: tytuł anty-prokrastynantki herbu czerwony gryf

NAJwięcej powrotów do Redakcji

Michał

Nagroda: klucze do naszego „biura" na Domaniewskiej

NAJwięcej wywołanych uśmiechów

Marcin

Nagroda: statuetka *Smile In Polish*

NAJwięcej przygotowanych grafik

Joanna

Nagroda: voucher na zakup nowej „szaty graficznej" w dowolnej sieciówce

NAJwięcej rozdanych książek

Malwina

Nagroda: hulajnoga z koszyczkiem, aby usprawnić dojeżdżanie do paczkomatu

NAJwięcej godzin na portalu

Kamila

Nagroda: karta SD do drona (żeby spojrzeć na wszystko z wysokości ViceNaczelnej)

NAJwięcej artykułów wstawionych na portal

Karolina

Nagroda: stoper (bo czasem trzeba się zatrzymać)

NAJwięcej relacji ze sponsorami

Anna

Nagroda: specjalne wydanie singla Miliony monet oraz voucher na pizzę na Jagodnie

Graficzne impresje – Strefa od kuchni

Z Anną Bar rozmawia Mateusz Szymborski

Fot. Grzegorz Mach

W Strefie PMI pracujesz najdłużej, bo od samego powstania naszego kwartalnika. Jak rozpoczęła się ta przygoda i co skłoniło Cię do rozpoczęcia tej współpracy, a później – do jej kontynuowania?

Tak, pierwszy numer wyszedł w maju 2013. O projekcie Strefy dowiedziałam się od znajomego Marcina Schuberta, który umówił nas na spotkanie i tak to się zaczęło, i trwa do dziś. W tym samym czasie założyłam CYKLOPIA STUDIO, zaczęłam pracować na własne konto i mogłam podejmować różne przedsięwzięcia.

Zarządzanie projektami czy zespołami to była dla mnie stosunkowo nieznana dziedzina i w dużej części dlatego mnie to zaciekawiło. Pomyślałam, że mogę nauczyć się czegoś nowego, a zawsze lepiej wiedzieć niż nie wiedzieć. Z czasem zaczęłam się coraz bardziej wkręcać, więc parafrazując klasyka – nie opuszczę tego stanowiska, chyba, że się tutaj przekręcę :).

Jak ze swojej perspektywy postrzegasz rozwój Strefy PMI przez minione 10 lat? Czy jest jakiś okres lub moment w naszej historii, który uważasz za szczególnie ważny lub przełomowy w kontekście jego projektu graficznego?

Patrząc od samego początku, to rozwój Strefy jest rzeczywiście olbrzymi. Dwa pierwsze numery zaczynaliśmy przecież zaledwie od 16 stron, na samym początku nawet pamiętam, że nie było stuprocentowej pewności, czy pomysł z polskim czasopismem wypali. Szybko okazało się, że Strefa PMI systematycznie zaczęła się powiększać, a numer jubileuszowy w tym roku miał rekordowo aż 124 strony!

Przełomowym i najbardziej widocznym momentem w moim przekonaniu była zmiana całej identyfikacji PMI, wtedy zmieniliśmy szatę graficzną czasopisma na spójną. To była także bardzo dobra okazja, żeby odświeżyć projekt na bardziej minimalistyczny, czystszy w formie. Zostawiliśmy tylko dotychczasowy font bazowy dla wszystkich artykułów, gdyż ten z nowego brandbooka PMI niestety nie mieścił dotychczasowych treści. Wówczas również winieta tytułowa zyskała bardziej nowoczesny i minimalistyczny wygląd.

Redaktor naczelny informuje Cię, że wkrótce zaczną się prace nad kolejnym numerem. Jaka jest Twoja pierwsza reakcja?

Na pewno nie panikuję. Spodziewam się, w których miesiącach zaczniemy pracę, nie wiem tylko, w którym tygodniu, ale staram się organizować projekty tak, żeby w tym okresie nie mieć nadmiernego natłoku. Nie zawsze się udaje. Pierwsze co robię, to w ClickUP-ie rejestruję projekt. Zwykle mamy 2-3 tygodnie na skład, a materiały dostaję partiami, więc nawet nie muszę dzielić słonia, bo już dostaję zgrabne części.

Co Ci się najbardziej podoba we współpracy ze Strefą PMI, a jakie aspekty tej współpracy Ci przeszkadzają?

Bardzo podoba mi się poziom zorganizowania pracy. To największa zaleta współpracy z ludźmi, którzy na co dzień ogarniają organizację i zarządzanie. Realne terminy, nic w stylu „na wczoraj". Wszystkie materiały jakie otrzymuję są zorganizowane w dobrze opisanych katalogach, analogicznych do działów Strefy PMI, a teksty są już

zredagowane „na gotowo" z rozpiską stron. Korekty spływają jako komentarze w PDF, to dla mnie super ułatwienie. Może to wydaje się oczywiste, ale niestety nieczęsto spotykam to w swojej pracy.

No może jak pomyślę na siłę, to praca w weekend jest najmniej przyjemna, ale to tylko kwestia planowania. Z góry zakładam, że ostatni weekend ze Strefą jest pracujący.

Czy widzisz różnice pomiędzy współpracą z nami – wolontariuszami, którzy amatorsko zajmują się tworzeniem mediów, a osobami zajmującymi się tym zawodowo?

Nie widzę jakiejś znacznej różnicy. Amatorami to na pewno nie jesteście, przynajmniej z mojego punktu widzenia. Współpraca z agencją reklamową czy wydawnictwem to po prostu trochę inna specyfika, inna kultura pracy. Też są oczywiście zorganizowani, ale nie powiedziałabym, że lepiej.

Czy zdarza Ci się czytać nasze artykuły gdy pracujesz nad oprawą graficzną? A jeśli tak – to które wybierasz? Czy Twoja praca nad Strefą PMI wpłynęła na Twoje rozumienie tematów, które poruszamy?

Do niedawna sama dobierałam zdjęcia do artykułów, więc było to niezbędne. W trakcie składu starałam się czytać pobieżnie, żeby wyłapać sens, ale bardzo często kiedy zaczęłam, to ciężko było przerwać. Dokładnie czytam zawsze po składzie, wtedy na spokojnie. Moje ulubione to felietony i cała seria skrzynki z narzędziami. Bardzo lubię artykuły ze Strefy Wiedzy i Praktyki, zwłaszcza te, które traktują o umiejętnościach miękkich.

Od początku bardzo pozytywnie zaskakiwała mnie fachowa, jednocześnie przystępna treść. Myślę, że gdyby autorzy pisali językiem hermetycznym, branżowym żargonem, to mało prawdopodobne, że zainteresowałaby mnie tematyka.

Strefa mocno też wpłynęła na sposób organizacji w mojej firmie – testowałam u siebie to, co wydało mi się przydatne. Oczywiście w skali mikro, modyfikowałam część pod siebie. Niektóre rzeczy odpadły, ale na przykład metodę Kanban stosuję do dzisiaj.

Jakie elementy projektu graficznego Strefy PMI są dla Ciebie szczególnie istotne? Co jest dla Ciebie największym wyzwaniem w kontekście pracy nad Strefą PMI?

Bardzo ważna jest dla mnie spójność. O ile artykuły mają typowy wygląd, to zdarzają się strony, które trzeba zaprojektować od nowa. Największym wyzwaniem jest dla bardzo duża ilość tekstu w artykule. Nieraz trzeba się nagimnastykować, żeby ładnie zmieścić całość, a kiedy do tego nałożyć dużą ilość bardzo krótkich akapitów plus wylistowania, to robi się ciężko. Czasem trzeba zmniejszyć niestety font, zmniejszać znacznie światło liter – nie lubię tego, ale walczymy, żeby się zmieściło bez skracania tekstu. Czasem bywa to frustrujące, bo to walka o każdy dodatkowy wiersz, a nawet odwrotnie – wszystko dlatego, żeby były wyrównane szpalty. No bywa zabawnie, co załatam jedną „dziurę" pojawia się kolejna. Ale i tak dajemy radę.

Jakie jest Twoje podejście do zachowania spójności wizualnej w magazynie Strefa PMI przez te 10 lat? Jakie elementy projektu pozostają stałe, a które ewoluują?

Przy tworzeniu pierwszej szaty graficznej magazynu dostałam angielski odpowiednik czasopisma PMI. Musiałam zachować jakieś elementy spójne i wtedy była to ta potrójna beleczka, którą umieściłam na krawędzi zdjęcia i w paginacji. Przyznam, że nie pałałam sympatią do tej belki, jednak to ona zdeterminowała elementy zdobnicze w formie pasków pionowych. Wtedy nie chciałam, żeby wszystko było kanciasto, więc niektóre elementy zyskały zaokrąglenia pasujące do fontu tytułowego.

Po zmianie identyfikacji PMI, w odświeżonym czasopiśmie starałam się pewne elementy zachować, ale bardziej uwspółcześnić i zminimalizować. Cały czas spójne są pionowe ozdobniki przy śródtytułach, tło pod bio czy forma tytułów działów. Usunęłam jednak zaokrąglenia rogów. Wizualnie bardzo dużo zmienił krój fontu tytułowego i rozciągnięcie głównego zdjęcia artykułu do krawędzi strony.

Byłoby idealnie w przyszłości powiększyć marginesy wewnętrzne, ale to może być trudne, bo zwykle mamy długie artykuły, które trzeba zmieścić. Chętnie zmieniłabym też bazowy font artykułów, po latach wydaje się trochę zbyt oldschoolowy.

Na koniec, czy masz jakieś rady dla młodych grafików/designerów, którzy chcieliby pracować nad publikacjami specjalistycznymi, takimi jak Strefa PMI? Co uważasz za kluczowe jeśli chodzi o umiejętności i podejście w tej dziedzinie?

Kluczowe, poza graficznymi, są umiejętności techniczne, czyli narzędzia pracy i optymalny ich dobór. Przy publikacjach wielostronicowych podstawową dla mnie jest InDesign. Warto poznać techniki zaawansowane, często oszczędzają sporo czasu.

Śledzenie aktualnych trendów, ale to oczywiste, dodałabym tylko, żeby nie przesadzać, bo łatwo zacząć prokrastynować. Z mniej może oczywistych rzeczy, to umiejętność rozmowy z klientem. Masz wątpliwości? Dopytaj i to precyzyjnie. Upewnij się, że dobrze rozumiesz potrzeby klienta, bo może się okazać, że miał coś innego na myśli. Umiejętność organizacji, bo nie każdy klient jest taki jak ludzie w Strefie PMI i czasem może być pod górkę! Cierpliwość – bez niej byłoby mi trudno. Zakładam, że nikt nie pracuje ani nie myśli po mojemu.

Na koniec, powiedz nam i naszym Czytelnikom parę słów o sobie – kim jest postać, która stoi za tak profesjonalnym designem Strefy? Czym się inspirujesz, jak spędzasz wolny czas?

Hmm... Na co dzień inspiruje mnie głównie muzyka, eksperymentalne dźwięki, które potęgują abstrakcyjne myślenie. Bardzo lubię czytać mangi, choć nie wszystkie, tylko te dobrze narysowane. Generalnie fascynuje mnie prawie wszystko co azjatyckie.

Gdybym miała 3 życia albo jeszcze jedno, byłabym pisarką, skrzypaczką i ilustratorką/grafikiem. 3w1. Jedno już odhaczyłam.

Anna Bar

Grafik z wykształceniem artystycznym z blisko 20-letnim doświadczeniem w projektowaniu graficznym. Od 2011 właścicielka CYKLOPIA STUDIO. W swojej pracy lubi różnorodność projektów i wyzwania kreatywne, nie lubi ograniczać się do wąskiej specjalizacji. Jak mówi: „Różnorodność to idealne antidotum na wypalenie". Prywatnie wielbicielka s-fi, horrorów i dziwnej muzyki Ikue Mori. Woli góry niż wodę i niziny. Nie cierpi tykania zegarów, woli kapanie wody w kranie.
Strona firmowa i portfolio na cyklopia.pl.

Fot. stock.adobe.com

Lekcje z piłki nożnej i CIA – 8 błędów w tworzeniu zespołów w projektach, które „mają coś poprawić"

Krzysztof Ogonowski, Paweł Szewczyk

W 2013 roku Uniwersytet Stanforda wydał pracę *Constructing Cassandra – Reframing Intelligence Failure at the CIA 1947-2001*. Matthew Syed w oparciu o jej tezy napisał swojego bestsellera *Rebel Ideas – The Power of Diverse Thinking*, korzystając między innymi z naukowej analizy największych wpadek CIA w historii. I podobno tropem książki Matthew Syeda poszedł trener angielskiej reprezentacji w piłce nożnej, Gareth Southgate, tworząc swój sztab szkoleniowy. Nie zatrudniał w nim innych trenerów i specjalistów od piłki nożnej, ale na przykład byłą trener rugby i pułkownik z Akademii Wojskowej Sandhurst. Metody Southgate'a okazały się skuteczne – w 2020 roku w Mistrzostwach Europy w Piłce Nożnej Anglicy zagrali wreszcie na miarę swoich możliwości i wystąpili w finale wielkiego turnieju. Wprawdzie nie zdobyli złota, ale i tak był to największy od 1966 roku sukces reprezentacji Synów Albionu, od lat pełnej gwiazd, ale bez sukcesów.

W jaki sposób działanie trenera Anglików oraz książka Matthew Syeda mogą nas zainspirować do budowania zespołów projektowych? Zwłaszcza w sytuacji, gdy potrzeba dokonać usprawnienia w organizacji lub procesie?

Wyobraźmy sobie sytuację, w której Project Manager otrzymuje zadanie, aby „coś usprawnić". Na przykład podnieść efektywność procesu, zoptymalizować go, rozwiązać problem nieefektywnej organizacji, wdrożyć strategię. Zagadnienie może dotyczyć każdego obszaru funkcjonalnego, od *back-office* po *front-line*. Autorzy niniejszego artykułu przez prawie 10 lat wspólnie pracowali przy kilkudziesięciu tego typu projektach w firmach prywatnych, międzynarodowych korporacjach i w spółkach skarbu państwa.

Wielokrotnie wspieraliśmy Sponsorów i PM-ów, obserwując wyzwania, z którymi się mierzą. W niniejszym artykule postanowiliśmy opisać błędy przy powoływaniu zespołów, bo często właśnie na tym etapie decyduje się sukces lub porażka całego projektu. Przygotowana przez nas lista jest oczywiście subiektywna, jednak błędy te często zauważaliśmy w naszej praktyce doradczej, niekiedy także nam samym zdarzyło się je popełnić.

1. Sponsor nie ma czasu na rozmowę o składzie zespołu – więc bierzmy się do pracy

Sponsorzy są przeważnie bardzo zajęci, często są niedostępni. Project Manager, zwłaszcza kiedy jest osobą mniej doświadczoną, może nie mieć śmiałości, aby „zawalczyć" o czas i uwagę Sponsora. Zwłaszcza w temacie doboru zespołu projektowego, który czasem jest traktowany mniej priorytetowo, niż sama merytoryka projektu. Niekiedy też PM stara się zrobić dobre wrażenie poprzez wzięcie „na klatę" wszystkich zadań – także tych należących do Sponsora.

Na początku projektu regularny kontakt PM-a ze Sponsorem jest szczególnie ważny. Nie tylko w kwestiach merytorycznych, ale także właśnie w kwestii zapewnienia odpowiedniego składu zespołu. PM wszystkiego sam nie zrobi, choćby z racji braku wpływu na organizację. W szczególności to Sponsor powinien zapewnić odpowiedni skład Komitetu Sterującego oraz wspomóc Kierownika Projektu w pozyskaniu odpowiedniego zespołu – oczywiście w zależności od pozycji PM-a w organizacji, może on potrzebować w tym zakresie mniej lub więcej wsparcia. Sponsor i PM powinni też uzgodnić wspólne zrozumienie wzajemnych ról w projekcie. PM w tym kontekście z jednej strony musi sobie zdawać sprawę z ograniczeń czasowych Sponsora, z drugiej powinien wiedzieć, że w zakresie bycia „twarzą projektu" w organizacji, budowania koalicji Sponsorów z innymi kluczowymi menedżerami czy też w obszarze komunikacji uwarunkowań biznesowych projektu, PM Sponsora zastąpić nie może (o roli Sponsora jeden z autorów pisał we wcześniejszych numerach Strefy PMI).

2. Pracujemy tylko z tymi, którzy „wiedzą o co chodzi"

Początek projektu, zwłaszcza w warunkach zmiennego otoczenia, czasem nie pozwala nam w 100% zdefiniować wpływu projektu na różne obszary w organizacji. Zdarza się też, że wiemy, że zmiany dotykać będą jakąś część organizacji i spodziewamy się, że zatrudnieni tam pracownicy mogą wykazywać sceptycyzm lub wręcz opór. Ponieważ mogą utrudnić i spowolnić realizację naszego projektu (przynajmniej tak

się nam wydaje), tym bardziej chcemy uniknąć zmagania się z nimi w zespole.

Tymczasem życie pokazuje, że brak zaangażowania w projekt osób, które odpowiadają za obszary objęte w przyszłości zmianą spowoduje, że w najlepszym przypadku dość późno zgłoszą nam swoje uwagi i oczekiwania, więc będziemy musieli uwzględniać je w późnej fazie projektu. A to zazwyczaj jest bardziej kosztowne. Scenariusz mniej optymistyczny, to brak wdrożenia części rozwiązań, ich ograniczona i opóźniona adaptacja, jeśli nie całkowite wyparcie (w zależności od siły i determinacji pominiętych interesariuszy).

Uczestniczyliśmy kiedyś w projekcie wdrożenia nowego sposobu obsługi klientów w branży infrastrukturalnej. Zdaniem osób z obszaru Obsługi Klienta, które widziały potrzebę zmian, nie warto było do zespołu zapraszać przedstawicieli Obszaru Technicznego – ponieważ rzekomo słabo czuli oni potrzeby klientów i nie mieli chęci do zmian. Nie było więc sensu zapraszać ich do zespołu projektowego, mogliby jedynie przeszkadzać i opóźniać prace. Na szczęście Sponsor szybko dał się przekonać, że nie jest to najlepszy pomysł. Zdawał sobie sprawę z tego, że to osoby z Obszaru Technicznego miały w trakcie swojej codziennej pracy częste kontakty z klientami. Chociaż na początku nie rozumiały potrzeby zmian, to bez ich zaangażowania, wiedzy i informacji zwrotnej taki projekt nie mógł zakończyć się sukcesem.

Rekomendujemy zatem każdemu PM-owi jak najszybszą analizę wpływu projektu na organizację, a następnie uwzględnienie w składzie zespołu przedstawicieli wszystkich obszarów kluczowych z punktu widzenia zmian – niezależnie od ich początkowego nastawienia.

3. „Krótka ławka" – czyli angażujemy zawsze te same osoby

W wielu organizacjach spotkaliśmy osoby, które zawsze były zapraszane do najważniejszych projektów. Zazwyczaj były to osoby kompetentne, skuteczne w pracy, które „dowoziły". Skutkiem tego były coraz bardziej zajęte i przeciążone. Nagrodą za dobrą pracę było jeszcze więcej pracy. I w ten właśnie sposób utrwalana jest „krótka ławka". Wiadomo: nie ma co szukać innych ludzi do zadań, skoro wiemy, kto na pewno dostarczy rezultat.

Negatywnie wpływa to na morale pracowników, gdyż osoby sprawdzone są przepracowane zaś pozostałe osoby (zwłaszcza te, które już raz okazały się nieskuteczne) nie mają szansy zdobyć niezbędnego doświadczenia i często czują się niedowartościowane. Powiększa się też luka kompetencyjna pomiędzy tymi, którzy ciągle w projektach uczestniczą i tymi, którzy robią to sporadycznie lub wcale.

Prostym, choć niełatwym w realizacji, ale bardzo skutecznym remedium jest monitoring obłożenia projektowego, zwłaszcza w organizacjach nie-projektowych. I konsekwentne wyciąganie z niego wniosków. To pozwala na bardziej zrównoważone zarządzanie zasobami. Osoby najbardziej doświadczone mogą też pełnić funkcję mentorów dla mniej doświadczonych członków zespołu projektowego – wbrew pozorom przekazanie doświadczeń praktycznych odpowiednie zmotywowanej osobie może okazać się zadaniem mniej pracochłonnym niż wykonywanie pracy samemu. W przeciwnym wypadku może dojść do sytuacji, jak u jednego z naszych klientów. Jeden z PM-ów, doskonały specjalista, kompetentny, pracowity, nigdy nieodmawiający przyjmowania kolejnych zadań w pewnym momencie z powodu przepracowania musiał udać się na półroczne zwolnienie lekarskie. Organizacja, która nie wyobrażała sobie niektórych projektów bez niego w ostatecznym rozrachunku musiała zapewnić realizację wielu inicjatyw bez jego udziału. Bolało? Tak, i to bardzo...

Gdybyśmy zapytali o poradę przywołanego wcześniej trenera angielskich piłkarzy z pewnością powiedziałby nam, że nie da się 3 razy w tygodniu grać po 90 minut (a tym bardziej po 120, jak to często robimy w biznesie) tym samym pierwszym składem w tym samym, wysokim tempie.

Z punktu widzenia PM-a więc lepiej upewnić się, że zasoby, które zapraszamy do pracy w zespole mają na nią czas. Iluzja posiadania w zespole kogoś bardzo kompetentnego, ale przeciążonego innymi zadaniami szybko może się na nas zemścić.

4. „Nie potrzebujemy Kasandry" – wiemy, jak powinna wyglądać przyszłość

Zmotywowany zespół pracuje sprawnie, a gdy wszyscy zgadzają się z obranym kierunkiem rozwiązań, jak wiadomo praca wre i nawet realne problemy szybko w oczach zgranego zespołu zmieniają się z zastanej niewygody w ciekawą przygodę. **Niekiedy dzieje się tak, gdy zapraszamy jedynie zwolenników i entuzjastów projektu i potencjalnego kierunku rozwiązania, bo od początku zakładamy, że wiemy, jak to rozwiązanie powinno wyglądać.**

A co, jeśli zgodne patrzenie zespołu wynikało z konformizmu bądź z niezaangażowania wszystkich kluczowych interesariuszy, szczególnie tych, którzy mogą stracić na projekcie (albo przynajmniej taka jest ich bieżąca percepcja), nikt też nie wszedł w rolę „adwokata diabła"? Wówczas szybko może okazać się, że wypracowane rozwiązania nie wytrzymają zderzenia z organizacją na etapie implementacji i trzeba będzie wykonaną pracę lub jej część rozpocząć (prawie) od nowa. W jednej ze znanych nam firm wprowadzano daleko idącą digitalizację procesów na styku z klientami. Część pracowników z dużym stażem nie czuła się swobodnie z cyfrowymi narzędziami i nie wierzyła w ich skuteczność. Takich osób nie zaproszono do zespołu projektowego. Skutkiem był nie tylko opór z ich strony, ale przede wszystkim zbyt optymistyczne spojrzenie na zakres zmian, możliwych do wdrożenia na styku z klientami w krótkim czasie. W efekcie projekt znacznie się opóźnił, bo tuż po pierwszych negatywnych doświadczeniach z wdrożeniem trzeba było zweryfikować początkowe założenia. Gdyby zaangażować od początku chociaż jednego „doświadczonego sceptyka", można było tych problemów uniknąć.

Dobrą praktyką jest więc uwzględnianie w składzie zespołu projektowego wszystkich niezbędnych osób dla osiągnięcia sukcesu projektu, bez względu na ich początkowe nastawienie. Czasami warto wręcz zapewnić, żeby przynajmniej część zespołu podchodziła do zamierzeń projektowych z konstruktywnym sceptycyzmem.

5. Skupiamy się na merytoryce – pozostałe kompetencje są drugorzędne

Choć aspekty merytoryczne stanowią trzon projektów optymalizacyjnych (np. kształt nowego procesu, nowy schemat organizacyjny, nowe standardy pracy, nowe KPI), sytuacja, gdy skupiamy się jedynie na kompetencjach związanych z „twardą merytoryką" może doprowadzić do tego, że nie posiadamy w zespole wszystkich potrzebnych kompetencji.

Wśród nich szczególnie często znajdują się te związane z zarządzaniem zmianą i komunikacją angażującą pracowników. Skutkiem takiego podejścia może być brak akceptacji nowych rozwiązań, a w konsekwencji mniejszy zasięg i wolniejsze tempo ich przyswojenia. Badania PROSCI pokazują, że większość PM-ów uważa, że za późno uruchamiają zadania związane

z zarządzaniem zmianą i komunikacją. Jednocześnie deklarują oni, że w kolejnych projektach uruchomiliby Change Management na etapie inicjowania.

Rekomendujemy od początku projektu patrzeć szeroko na to, jakich kompetencji potrzebujemy i zadawać sobie pytanie: „co jeszcze trzeba zrobić, żeby to rozwiązanie **naprawdę** było wykorzystywane w organizacji?". Wówczas zazwyczaj szybko identyfikujemy, jakich jeszcze kompetencji potrzeba w zespole.

6. Nie dbamy o zróżnicowanie energetyczne

Gdy przy budowaniu zespołu zadbamy już o wszystkie poruszone powyżej kwestie może się wydawać, że mamy to! – zespół jest kompletny.

Warto jednak pamiętać także o potrzebie „energetycznego" zróżnicowania członków zespołu. Brak wystarczającej energii osobistej u członków zespołu oznacza nudę i spadek zaangażowania oraz motywacji. Z kolei zbyt wysoki poziom energetyczny może utrudniać systematyczną pracę zespołu oraz powodować konflikty. **A przecież energia (w fizyce) i zmiana (w naturze i w organizacji) powstaje na różnicy: pomysłów, potencjałów, energii, stylów pracy.**

Z naszych doświadczeń, najlepiej pracowało nam się w zespołach „zrównoważonych energetycznie", gdzie znajdują się zarówno osoby, które potrafią „nakręcić" zespół, jak i te, które lubią być „nakręcone", ale same do wykonywania takiego zadania zdecydowanie by się nie zgłosiły.

Dobrze ilustruje to przykład jednej z naszych konsultantek, osoby niezwykle energetycznej, która powtarzała: „Uwielbiam pracować z ludźmi i zapalać ich do pracy. Gdybym jednak miała w zespole więcej osób tak nakręconych jak ja, to chyba bym zwariowała." Nic dodać, nic ująć.

7. „Kupą mości panowie" – czyli zbyt duży zespół

Czasami przy projektach, które „mają coś zmienić" zespół staje się „parlamentarną" reprezentacją wszystkich działów zaangażowanych w dany proces. Pokusa rozbudowania zespołu staje się jeszcze większa w momencie, gdy osoby same zgłaszają się do uczestnictwa w projekcie.

Sytuacja taka może powodować nieefektywność pracy zespołu, przedłużające się spotkania, trudności w osiągnięciu konsensusu, a także poczucie u członków zespołu niewłaściwej alokacji ich czasu. Ponadto może mieć negatywne konsekwencje nie tylko dla naszego projektu, ale także dla innych projektów, gdyż nie będą miały one właściwej obsady.

A kiedy zespół jest **za duży**? Kiedy spełnienie wcześniej wymienionych wymagań jest możliwe przy mniej licznym składzie.

Dobrze jest więc do zespołu projektowego zaprosić jedynie osoby niezbędne do jego realizacji. Inne osoby możemy informować o jego przebiegu bądź angażować w pojedyncze zadania lub angażować do konsultacji w sposób niewymagający poszerzania stałego zespołu projektowego.

8. „Ktoś się zgłosił" lub „kogoś nam zgłoszono". Super, bierzmy go!

Nieczęsto, ale zdarza się, że przyjmujemy do zespołu także osoby, które same się zgłosiły. W końcu, skoro „mamy coś zmienić", to każdy entuzjasta zmian się przyda. Jednak samo zgłoszenie powinno być tylko jednym z kryteriów. Owszem, potrzebujemy tych, którzy chcą pracować w zespole, ale **nie wszystkich**, którzy chcą w nim pracować. Nawet jeśli wydaje nam się, że „jakieś zadania się znajdą dla każdego", to taką osobą trzeba zarządzać. Wchodzi ona w interakcje z innymi członkami zespołu, co także pochłania czas i energię. A zespoły pracujące nad usprawnieniami same muszą być sprawne. Zanim więc przyjmiemy do zespołu „ochotnika" upewnijmy się, że mamy dla niego zadania, które uzasadniają jego udział w projekcie. Także osoby, które do projektu „dają nam" szefowie różnych działów – warto najpierw przedstawić pożądany profil, aby uniknąć sytuacji, gdy dana osoba nie spełnia wymagań. Nie stawiając ich na wstępie zazwyczaj weźmiemy do zespołu każdego, kto zostanie nam zaproponowany. A to wcale nie muszą być właściwe osoby.

Podsumowanie – dlaczego różnorodność jest tak ważna dla PM-a?

Przykład, który przywołaliśmy na początku pokazał, że Gareth Southgate zbudował swój sztab szkoleniowy z osób, które z pozoru niewiele wiedziały o futbolu. Ale on wiedział wystarczająco dużo, a kompetencje członków jego zespołu okazały się cenne i wzbogacające. Można z tego czerpać inspirację także do tworzenia zespołów projektowych, które mają za zadanie dokonanie usprawnień i zmian.

Nasze doświadczenia w tym kontekście mają jeden wspólny mianownik: **różnorodność**. Może ona dotyczyć obszarów w firmie, z których pochodzą członkowie zespołu (funkcjonalnych, procesowych), kompetencji, punktów widzenia, stylów działania, energii, nastawienia do zmiany, nastawienia do docelowego rozwiązania i wielu innych. W końcu, jak powiedział Albert Einstein *„(...) to właśnie różnice między nami, niosące bogactwo różnorodności, prowadzą do prawdziwej inteligencji"*. A tego właśnie najbardziej potrzeba wszędzie tam, gdzie trzeba wypracować rozwiązania wychodzące poza schematy.

Krzysztof Ogonowski

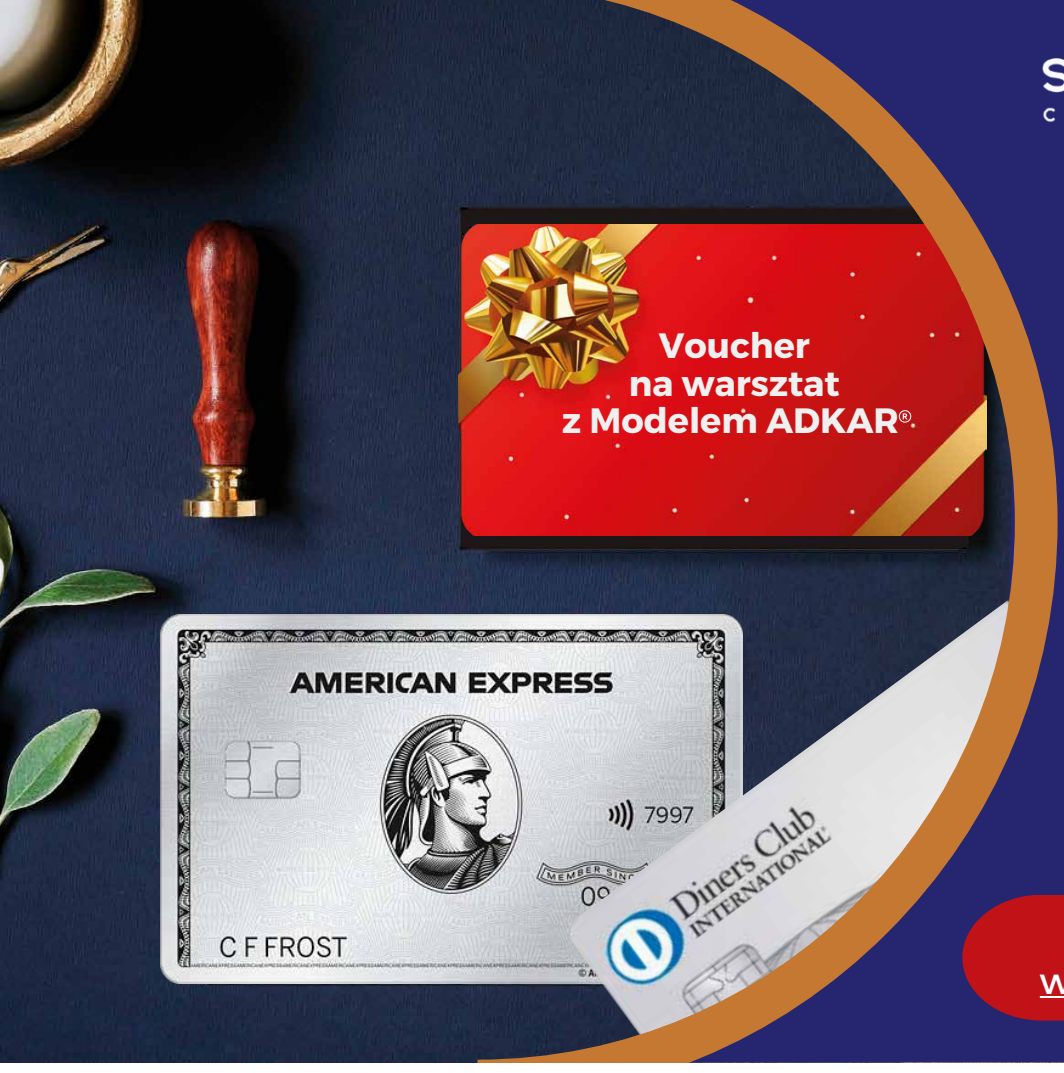
Prezes Silfra Consulting. Ekspert w zakresie zarządzania zmianą i projektami. Ma 20 lat doświadczenia we wdrażaniu zmian organizacyjnych, procesowych, digitalizacyjnych, oraz transformacji biznesowej w największych firmach w Polsce i w Europie, m.in. z branży energetycznej, telekomunikacyjnej, finansowej, 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.

dr Paweł Szewczyk

Absolwent kierunków Zarządzanie oraz Ekonomia w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie. Stypendysta i absolwent programu CEMS MIM (Community of European Management Schools and International Companies, Master in International Management, ESADE, Barcelona). Od ponad 20 lat konsultant (między innymi Roland Berger, EY Spain, EY Poland, PwC Poland), kierownik projektów transformacji oraz doradca zarządów, wspierający przedsiębiorstwa w projektowaniu i wdrażaniu zmian organizacyjnych, digitalizacji i transformacji cyfrowej.
Obecnie współwłaściciel i partner zarządzający w Silfra Consulting (członek BPI Group, partner PROSCI i Microsoft). Od 2019 roku pracownik Katedry Zarządzania Projektami SGH (obszary specjalności: zarządzanie projektami, zarządzanie procesami, zarządzanie zmianą).

SILFRA CONSULTING

Prosci GLOBAL AFFILIATE NETWORK



Wykorzystaj budżet z 2023 r.

Weź udział w warsztacie 2024 r.

Skontaktuj się z nami
www.silfra-consulting.com

JOIN PMI® AUTHORIZED EXAM PREP COURSES

Just 2 Steps

to Your PMI® Certification in Project Management

29.11-21.02 PMI® Authorized PMP® Exam Prep Course

12-14.12 PMI® Authorized Certified Associate in Project Management (CAPM)® Exam Prep Course

REGISTER FOR YOUR COURSES AT: KURSY.AGILEPMO.PL

Agile PMO
Agile Learning Mentors

Certified Associate in Project Management (CAPM)®

Verified PREMIER Authorized Training Partner

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, PMI, PMBOK, PMP, CAPM, ATP, THE PMI AUTHORISED TRAINING PARTNER LOGO AND THE PMI POLAND CHAPTER ARE REGISTERED TRADEMARKS OF PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, INC.

Fot. stock.adobe.com

softserve

Czy firma IT potrzebuje Talent Sourcera?

Monika Klonowska-Jóźwik, Magdalena Podleszańska

Żeby odpowiedzieć na to pytanie warto zacząć od przyjrzenia się umiejętnościom osoby wyspecjalizowanej w sourcingu. Na podstawowym poziomie, to po prostu pozyskiwanie kandydatów do poszczególnych procesów rekrutacyjnych, a tym co odróżnia sourcera od rekrutera jest wyspecjalizowanie się z technik wyszukiwania i kontaktowania specjalistów. Jest to główna oś obowiązków takiej osoby – nie wchodzi ona w kompetencje rekrutera, który przyszłego pracownika przeprowadza przez proces rekrutacyjny. W ostatnich latach, w związku z narastającymi trudnościami na polu rekrutacji IT, coraz więcej osób decyduje się na rozwój na tym stanowisku, bez planów na zostanie rekruterem.

Sourcer pracuje przy bardziej wymagających rekrutacjach – do ról, na które kandydaci z reguły sami nie aplikują. W takich sytuacjach konieczny jest tzw. *direct search*, czyli pozyskiwanie biernych kandydatów, co bywa nie lada wyzwaniem.

Horyzont i wizerunek

Istotne jest, by sourcer skupiał się na budowaniu pozytywnych, długotrwałych relacji, które zaowocują w przyszłości, by był w stanie dokładnie przeczesać rynek w poszukiwaniu osób, które mogły wymknąć się klasycznym metodom wyszukiwania, kierując się cały czas wysoką etyką pracy i znajomością przepisów RODO.

Źle poprowadzony kontakt, nieumiejętnie napisana wiadomość, nieodpowiednia reakcja na odmowę kandydata, to czynniki, które mogą wpłynąć negatywnie na wizerunek organizacji na rynku. Kompetentny sourcer wie, jak duży wpływ mają takie kontakty, stawia na ich jakość, a nie na zwiększanie statystyk wysłanych maili.

Informacja zwrotna z rynku

Szacunek do kandydata i biegłość w komunikowaniu się pozwala nawiązać lepszy kontakt z potencjalnymi przyszłymi pracownikami, jak również zebrać informację zwrotną na temat danej roli, jak i przebiegu procesu rekrutacji. Dzięki niej można oceniać kluczowe aspekty oferty wpływające zarówno na obecną, jak i przyszłe rekrutacje. Taka wiedza pozwala wprowadzić na bieżąco zmiany czy to w procesie, czy w samej ofercie, pozwala na czas poinformować klienta o potencjalnych trudnościach i ryzykach. A o jakich konkretnie informacjach mowa? Przede wszystkim są to oczekiwania specjalistów, nie tylko te

finansowe, ale także te związane z samą pracą (atrakcyjność technologii i projektu), potencjalne czynniki utrudniające znalezienie odpowiedniego kandydata czy działania konkurencji. Są to cenne dane, które trudno zebrać w inny sposób niż rozmowy ze specjalistami z rynku. Zbierane w organizacji pozwalają lepiej oceniać możliwości zatrudnienia specjalistów posiadających dane kompetencje.

Szeroka perspektywa

Mniej oczywistą rolą Talent Sourcera jest mapowanie rynku i zbieranie szczegółowych informacji na temat wszystkich zmiennych, które mogą mieć wpływ na powodzenie rekrutacji. To szersze spojrzenie na problem zatrudniania i tworzenia bazy kandydatów – prace nad tym zaczynają się na długo przed rozpoczęciem rozmów z kandydatami i pozwalają świadomie podejmować działania w procesach rekrutacyjnych. Sourcer ma odpowiednie narzędzia, by sprawnie wyszukiwać informacje na temat puli talentów, ale także kompetencje, żeby je odpowiednio analizować i oceniać. To właśnie ta druga część jest szczególnie ważna, bo na pierwszy rzut oka wiele wyników i danych może wpłynąć na mylną ocenę sytuacji rynkowej. Nieocenione jest tutaj również doświadczenie w pracy z daną branżą, czy konkretnymi kompetencjami.

Biorąc pod uwagę powyższe aspekty, osoby specjalizujące się w obszarze talent

Fot. stock.adobe.com

sourcingu powinny być zawsze na bieżąco ze zmieniającymi się algorytmami i nowinkami branżowymi, ale też być bardzo biegłe w zakresie samych podstaw sourcerskiego rzemiosła.

Swoboda i inicjatywa

W SoftServe, firmie IT, która zatrudnia obecnie ponad 1600 osób, nierzadko z nietypowym zestawem umiejętności, trudnym do pozyskania na rynku, sourcerzy mają szerszą rolę i sporą swobodę działania, a to pozwala na realizowanie dodatkowych projektów i inicjatyw przekładających się na jakość pracy reszty zespołu. Przykładem takich działań może być tworzenie kursów z zakresu sourcingu, dostępnych na wewnętrznej platformie, czy cykliczne tworzenie materiałów zawierających informacje o najnowszych trendach i zmianach w sposobach wyszukiwania kandydatów wpływających na efektywność poszukiwań. Wszystko odpowiednio przetestowane pod kątem realnej użyteczności w pracy.

Podsumowując, przydatność sourcera będzie zależeć w dużej mierze od tego, na ile szerokie spojrzenie na tę rolę ma organizacja i czym kieruje się w podejmowaniu decyzji dotyczących rekrutacji. Talent Sourcer może zajmować się pozyskiwaniem kandydatów na trudne wakaty, mapować rynek i dostarczać informacji zwrotnych o odbiorze oferty i oczekiwaniach kandydatów, estymować potencjał rekrutacyjny w danej kompetencji, a także dzielić się zdobywaną na bieżąco wiedzą z zespołem.

Fot. stock.adobe.com

Monika Klonowska-Jóźwik

Talent Sourcer z kilkuletnim doświadczeniem w zakresie pozyskiwania kandydatów, także na wymagające stanowiska w branży IT, wprowadzaniu nowych pracowników w podstawy sourcingu i tworzeniu materiałów szkoleniowych.

Magdalena Podleszańska

Talent Sourcer. Od początku kariery zawodowej związana z branżą IT. Na co dzień zajmuje się pozyskiwaniem kandydatów w trudnych procesach rekrutacyjnych, tworzeniem materiałów szkoleniowych i śledzeniem rynku IT.

Workforce of the Future

Agnieszka Gasperini

PMI's *Global Megatrends 2022* report highlights six major themes – Digital Disruption, Climate Crisis, Demographic Shifts, Economic Shifts, Labor Shortages and Civil, Civic and Equality Movements. Of course, mega trends are always a simplification and they do not all affect everyone, every company or industry on the planet to the same extent. But they are very important CONTEXTUAL elements. They present opportunities to CONTRIBUTE, as project managers, to some of the world's most pressing challenge, but also because understanding them, having a point of view, helps us all be better and more effective at dealing with MOST of the principles that PMI refers to, in *PMBOK® Guide* – Seventh Edition.

Think of risks, teams, stakeholders, system thinking, adaptability, complexity, change of course, and ultimately leadership. Obviously, they also represent business opportunities, and most companies have an enormous focus on sustainability, on innovation, on the deployment of technologies – and we are now seeing the rush to AI for instance, on addressing the shifting, complex and sometimes even **contradictory** expectations of consumers, customers, employees and all stakeholders. And ultimately, on the need for **upskilling, and reskilling their workforce**.

What does this future look like for workforce?

- We'll see organizations rethinking not just the nature of work, but the way it gets done, with workers hired, grouped, and regrouped based on the knowledge and experience they bring to specific projects.
- We see a future in which talent have all the skills and capabilities they need to turn ideas into reality, regardless of the type of project they're working on.
- It's a future in which organizations deliver value to stakeholders primarily through the successful completion of projects.
- And it's a future in which projects drive wide-scale value, not just financially, but socially.

Project management is a hard discipline, and as such deserves a lot of admiration. When it comes to digital transformation, like for any projects there is never a shortage of challenges for project managers to overcome.

In digital, transformation has become the new norm and even a philosophy, and as much as we invest in learning and technology adoption, it is hard to predict all the impact to come, while at the same time we have pressure to develop solutions that can last and will produce long term value. Look at the case of generative AI: **Salesforce recently found that 67% of senior IT leaders are pushing to adopt generative AI across their businesses in the next 18 months, with one-third naming it their top priority.** At the same time, many of these senior IT leaders have concerns about what could happen. Among other reservations, the report found that 59% believe generative AI outputs are inaccurate and 79% have security concerns. You see, all these factors make it challenging to set the strategy. This basically forces us to plan in much shorter iterations and to constantly adapt. Consequently, it is even more important to have a North Star and to communicate it, to have something that guides and unify teams, the purpose of our efforts.

There is a stunning rise of generative AI described in the *Digital Transformation Playbook* published by PMI. ChatGPT is the fastest-growing consumer app in history, hitting 100 million users in only two months! In this Playbook, you can find

a checklist of questions for leaders to consider:

- Do you have the people and patience to build an accurate inventory of all current and past projects, including the latest status updates?
- Do you have the resources to gather, clean, and structure your organizational data?
- How ready is your organization and its people to abandon old management habits, such as monthly progress reports, that will be rendered redundant by AI?
- Are you prepared to invest in training staff on how to use the new technology?
- Are your senior leaders prepared to hand over the reins on the high-stakes decision to implement AI applications?
- Does your organization have a tolerance for mistakes and setbacks to allow time for the organization and technology to grow together?
- Does your organization have an executive sponsor with both the expertise and credibility to lead an AI transformation?
- Does your organization have the patience for transformation that can take years to fully accomplish?

Today AI is automating so many routine parts of work, including those tasks like scheduling and planning that were at the forefront of the project management profession.

In addition to PMI's research, PwC has also detailed the path of AI in project management.

1. To date, a lot of the focus has been on the **automation** – requiring a certain degree of standardization – of tasks that are already carried out. The trend towards **integration and automation** will continue in the next couple of years, mainly focusing on more effective project management processes.
2. AI **chatbots** serving as project assistants are considered to be the second phase in the evolution of AI in project management. Bots will take a role in human-computer interaction, mainly based on speech or text recognition.
3. The third phase of AI in project management introduces **machine learning** into project management practice. Machine learning enables predictive analytics and can provide advice to the project manager, for example on how to set up and steer the project given certain parameters, and/or how to react to certain issues and risks to reach the best possible outcome based on what worked in past projects.
4. **Autonomous project management**. Similar to self-driving cars, autonomous project management would only need limited input and intervention from a human project manager.

The 14th edition of the yearly *Pulse of the Profession* report talks about **Power Skills** and explains how can project managers **stand out** by applying these skills in their daily work. The most important power skills identified by the research are **communication, problem-solving, collaborative leadership, and strategic thinking**.

Of all of the skills that PMPs typically possess, Power Skills are in the shortest supply.

Being truly great in each of these areas is an opportunity to **differentiate** – to really stand out as a leader.

Firstly, while **communication** has always been recognized as a core skill, today it includes:

- speaking the language of the organization, putting the work in strategic context,
- tuning your messages to very specific stakeholder audiences and using new technologies like ChatGPT to make information more impactful and consumable.

Second, **problem solving**, specifically problem solving as a team is even more important in the ever-changing environment, we all operate in today. The reason for that is that often today, we are handed "Problems" rather than "Projects".

Collaboration to refine our understanding of the problem bonds and focuses a team, creating solutions together dramatically increases ownership and the net result is extreme alignment that cannot be achieved through top-down leadership.

Group problem solving also lies at the core of collaborative leadership. Coupled with allowing topic experts to visibly lead in their areas is helping them grow their careers and competency.

And finally, **strategic thinking** is key. It requires a deep understanding of the strategy – especially the "intent" behind it, to see the organization as a system and how your initiative will improve that system in a measurable way, and lead to understanding how everything you are measuring ladders up to specific organizational objectives.

Power Skills should be deployed literally every day. Project managers need to deal with the external environment of their project, understand expectations of the stakeholders, see the big picture in which the project plays its role, and at the same time, they need to make sure that the value of their project is seen and understood, especially when it comes to prioritization and resource allocation. To achieve such understanding, project managers need to do: networking, sharing project's story, co-creating with multiple stakeholders and reinforcing their sense of ownership of project success.

On the other side, internally with the team, project managers need to lead by sharing the project's vision, by role modeling, coaching and mentoring the team members to create the conditions for their own growth and the full utilization of their talents.

Reference:

1. https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/ai-at-work-new-projects-new-thinking
2. https://www.pmi.org/about/press-media/press-releases/pulse-of-the-profession-2023
3. Brightline, PMI, *The Digital Transformation Playbook*, 2023

Agnieszka Gasperini

PMI-ACP, PMP, Agile Coach ICAgile

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

Fot. stock.adobe.com

Zaskocz rynek pracy, zanim on zaskoczy Ciebie!

Czyli jak poszerzać swoje kompetencje, by iść do przodu

Ada Grzenkowicz

altkom akademia

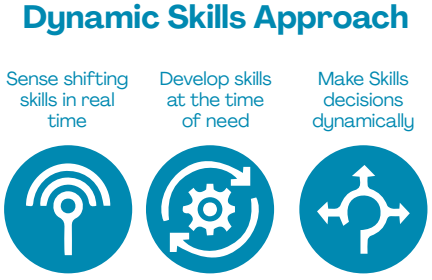
W dobie kryzysu gospodarczego na pierwszy plan coraz częściej wysuwa się dyskusja o cięciach etatów. Od kilku miesięcy częściej czytamy i słyszymy o redukcjach. Analitycy przewidują, że taki stan rzeczy będzie kontynuowany przez najbliższe miesiące, jeśli nie lata. To samo dotyczy nowych zatrudnień. Liczba nowych miejsc pracy na świecie, w bieżącym roku, w niektórych branżach zdecydowanie wyhamowała, a nawet zmniejszyła się w porównaniu do ostatnich 2-3 lat. Czy zatem mamy się o co martwić? Zdecydowanie, jednak spróbujmy ten strach przekuć w produktywne działanie. *Reskilling* oraz *upskilling* to dwa rozwiązania, do których gorąco namawiam. Każda nowo nabyta umiejętność to korzyść dla nas samych, jak i naszych pracodawców.

Czas na *Reskilling* i *Upskiling*

Z raportu Gartnera *2023 CEO Survey* o podtytule *Rok Pauzy i Obrotów* (*The Pause nad Pivot Year*) z kwietnia br. możemy dowiedzieć się, że 55% spośród ankietowanych CEO spodziewa się ekonomicznego pogorszenia, jednak te same osoby uważają, że jest to krótkotrwałe. W raporcie mowa również o tym, że nadal dwoma najważniejszymi obszarami kluczowego rozwoju dla firm jest IT i cyfryzacja a 21% respondentów uważa AI za rewolucyjną technologię, a strach przed jej niewykorzystaniem będzie wpływał na strategie i zachowania w organizacjach.

W momencie, kiedy rynek pracy zaczyna hamować i coraz więcej firm ogłasza zamrażanie inwestycji, czy nawet redukcje etatów, my – jako pracownicy albo pracodawcy bacznie się temu przyglądamy. Zaczynamy zastanawiać się nad konsekwencjami dla nas, naszej branży i wykonywanej pracy. Często ogarnia nas również strach czy nawet panika. Zamiast się jej poddawać, warto działać. Analizujmy, obserwujmy i wyciągajmy wnioski. Zadecydujmy, jaki powinniśmy zrobić kolejny krok.

W pracy związanej z zarządzeniem projektami czy wytwarzaniem produktów możemy zastanowić się nad podnoszeniem swoich kompetencji i wzniesieniem ich na wyższy poziom – tzw. *upskilling*. A w niektórych przypadkach możemy pokusić się o zdobycie zupełnie nowych umiejętności – tzw. *reskilling*. Dzięki reskillingowi uatrakcyjnimy nasz profil na rynku pracy lub poszerzymy zakres swojej roli o nowe kompetencje. Wybór, tego co jest nam najbardziej potrzebne, należy do nas samych i powinniśmy podejść do tego indywidualnie. Każdy z nas ma różne kompetencje i doświadczenie. Rozeznajmy się, co na rynku jest potrzebne. Pomocne mogą być raporty najbardziej pożądanych kompetencji, obserwacja opisów poszukiwanych ról oraz trendy w branży.



Rys 1. Dynamiczne podejście do zdobywania kompetencji. Według raportu Gartnera ważne jest, abyśmy – po pierwsze – byli w stanie wyczuć, jakie umiejętności powinniśmy zmieniać lub wykorzystywać w danym momencie. Po drugie – rozwijali te, które są nam aktualnie potrzebne, a po trzecie dynamicznie podejmowali decyzje o zapotrzebowaniu i rozwijaniu konkretnych umiejętności. Źródło: Gartner Report: *Strategic Roadmap: What Is the Digital Workplace of 2027 and How Do I Get There?*, październik 2022.

Nowe technologie – ciągle do przodu

Pracy dla zarządzających projektami, zespołami i produktami z pewnością nie zabraknie. Zwinność nadal jest w trendach, jednak warto otworzyć się na nowe technologie i śledzić na bieżąco to, co może nam się przydać, lub dać przewagę na rynku. Rozwiązania chmurowe i wykorzystanie AI, cyberbezpieczeństwo – na to stawia rynek. Im więcej będziemy wiedzieć, mieć doświadczenia – tym większe szanse na nowe wyzwania, ciekawe projekty,

ale też utrzymanie się na rynku. Nie powinniśmy pozostawać bierni na to co dzieje się wokół nas. Technologia postępuje i ciągle się rozwija, dlatego powinniśmy za nią nadążać.

By rozszerzać swoją wiedzę, warto zorientować się jakie narzędzia dla naszej branży pojawiają się na rynku, w co warto inwestować. Pomoże nam to w zbudowaniu własnego, osobistego planu rozwoju. Inną z możliwości jest zdobycie nowych kompetencji miękkich związanych z zarządzaniem zespołami czy projektami. To między innymi szeroko pojęta komunikacja, zarządzanie czasem, zależnościami czy rozwiazywanie konfliktów. W świecie projektowym przestudiujmy także trendy, związane z metodami prac, one również ewoluują, choć duży worek zwinnych sposobów pracy wiedzie prym i nadal tak pozostanie, to możemy zastanowić się nad tym jak i w tym obszarze nabyć nowe umiejętności i wiedzę.

Nie zostawaj w tyle

Niezależnie od tego, czy potrzebujemy bardziej upskillingu czy reskillingu, warto zadbać o to, by nie zostać w tyle. Zacznij od analizy tego, jakie są Twoje mocne strony, w czym jesteś dobry, co jest Twoim wyróżnikiem na rynku, jakie masz doświadczenie i co lubisz robić. Potem przeanalizuj, w jakim miejscu jesteś, czy są jakieś umiejętności, których Ci brakuje lub które chcesz podnieść na wyższy poziom. Przeanalizuj również, co jest oczekiwane i potrzebne, zarówno w Twojej firmie jak i ogólnie na rynku pracy. Może zdecydujesz się na zmianę branży – wtedy warto zobaczyć, co w niej aktualnie jest kluczowe. Jeśli nie wiesz, czy obierasz właściwy kierunek, skonsultuj się z innymi. Wybierz się na sesję mentoringową lub coachingową. Poszukaj kogoś, kto będzie Ci mógł pomóc lub doradzić. Przestudiuj dostępne raporty, wybierz się na webinar lub konferencję, by dowiedzieć się więcej i świadomie podjąć decyzję, jaki kierunek chcesz obrać.

Rys. 2. Pomysły na rozwój nowych umiejętności lub doskonalenie tych, już posiadanych. Poza szkoleniami, możemy wykorzystać cały szereg innych możliwości, jakie często mamy w swoich organizacjach, takie jak: zmiana roli, mentoring, coaching, dzielenie się wiedza, szkolenia, obserwacja innych podczas ich pracy, i wiele innych.
Źródło: Gartner Report, październik 2022.

Stwórz plan działania. Zastanów się czego potrzebujesz, by zdobyć lub udoskonalić konkretne umiejętności. Pomyśl nad tym, w jaki sposób zabierzesz się do pracy. Rozpisz realny plan, który krok po kroku będziesz realizować, a jeśli zajdzie potrzeba – modyfikować. Skup się na różnych formach pozyskiwania wiedzy i umiejętności oraz ich przećwiczeniu w praktyce.

Badania pokazują, że pracownicy coraz bardziej stawiają na szkolenia poszerzające ich kompetencje. Brak możliwości rozwoju, w tym szkoleń, to od lat jeden z top 3 czynników (obok niezadowolenia ze współpracy z przełożonym oraz braku perspektyw awansu/podwyżki), przez które ludzie decydują się na zmianę pracy. Stąd też istnieje duża szansa, że również nasi pracodawcy okażą się bardzo pomocni w realizacji naszych planów.

Kierownik projektu: I, T czy E?

W zespołach IT, zwłaszcza tych pracujących zwinnie od kilku lat mówi się o rozwoju kompetencji w modelu I -T-E (czasami zamiast E, pojawia się M). Chodzi o to, aby programista, który specjalizuje się w jednym języku programowania (*I-shaped*) rozwinął również inne kompetencje i umiejętności, jeśli zna i ma doświadczenie, aby również wykonywać inne zadania. Wówczas możemy powiedzieć, że jest *T-shaped*, lub *E-shaped* w przypadku, kiedy innymi umiejętnościami posługuje się równie biegle jak w swojej pierwszej specjalizacji.

Jeśli model ten możemy zastosować do budowania i rozwijania zespołów scrumowych, dlaczego nie spróbować wdrożyć go dla swojej roli kierownika projektu, scrum mastera czy lidera projektu lub zespołu. Może nie zostaniemy ekspertami w programowaniu, ale już kompetencje analityczne czy testerskie są w zasięgu naszych możliwości i krok po kroku możemy rozbudowywać swoje umiejętności, chociażby wspierając zespół w ich codziennych zadaniach, obserwując ich prace i pomagając im w ich realizacji. W końcu nie ma lepszego sposobu uczenia się, jak ten przez praktykę.

I	T	E
Wąska specjalizacja	Ekspert w jednej domenie	Ekspert w kilku domenach
Ekspert w jednej domenie	Posiadane szerokie kompetencje na poziomie podstawowym pozwalającym na ich użycie	Może rozwiązywać złożone problemy, usuwać przeszkody
Pomocny jedynie we własnej dziedzinie	Pomocny w rozwiązywaniu problemów i wyzwań	Pomocny w redukowaniu czasu na przekazanie zadania

Rys 3. Model I-T-E.
Źródło: opracowanie własne.

Obopólna korzyść

Jeśli Was również dotyczy taka obawa, zachęcam do zamiany strachu w coś zdecydowanie bardziej produktywnego. Działania prewencyjne mogą nam pomóc w uniknięciu redukcji, albo w znalezieniu nowej, ciekawej pracy. Reskilling i upskilling wymagają czasu i wysiłku, ale na pewno się opłacą. Dla jednych mogą być szansą na nowe ciekawe projekty czy inną rolę, dla innych pomocne w awansie, a jeszcze innym zapewnią spokój i zredukują obawę przed utratą pracy. Ponadto, pamiętajmy, że nasza chęć re- lub upskillingu to zawsze korzyść dla naszych pracodawców, mogą nam dać inne zadania lub role, nie muszą zatrudniać nowych osób, mają też zmotywowanych i chętnych pracowników. Same zalety, więc czemu nie spróbować?

Ada Grzenkowicz

Trenerka Altkom Akademii, liderka, pasjonatka zwinnej pracy projektowej. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy w zespołach wielokulturowych. Wspiera zespoły w osiąganiu celi 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.

Podejście produktowe czy projektowe? Razem i do przodu!

Wojciech Dymowski

W poprzednim numerze Strefy PMI pisałem o tym, jak ważna dla skuteczności lidera jest znajomość kluczowych działań i kompetencji w obu rolach: projektowej i produktowej. Zachęcamy do lektury części pierwszej, choć poniższą drugą część można śmiało czytać niezależnie. Dzisiaj prezentuję przegląd głównych kierunków rozwoju, które dobry kierownik produktu i kierownik projektu powinni znać.

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

Zestawienie w Tabeli 1, jak i ocena ważności są subiektywnym wyborem. Po przygotowaniu zestawienia zapytałem jednak o wskazania także ChatGPT. W nawiasie podałem kolejność w której dany trend pojawił się na wygenerowanej liście, osobno dla każdego obszaru (produkt i projekt). Jak można się domyślić, ich brzmienie nie zawsze było identyczne dlatego analizowałem opisy/treść tych trendów. Wyniki wyjściowe można zobaczyć tutaj: **https://bit.ly/project-ver-product-trends-gpt**. Szczerze przyznaję, że zrównoważony rozwój umknął w moim pierwotnym zestawieniu. Na odpowiedzi z ChatGPT, a szczególnie na ich kolejność, z pewnością ma wpływ nieaktualność danych. Artykuł powstał już po ponownym odcięciu GPT-4 od dostępu (beta) do internetu, stąd odpowiedzi bazują na danych aktualnych na wrzesień 2021 roku.

Praca zdalna i zespoły wirtualne

Ten obszar choć w ostatnich latach przez wielu okrzyknięty oczywistym i uznanym za już dokonany, jest *de facto* w kryzysie. Od wielu lat z powodzeniem działają organizacje typu "*no office*" i wdrożono wiele skutecznych mechanizmów wspierających taką pracę – szczególnie w okresie pandemii. Jednak powszechnie skupiono się na technologii, a wiele organizacji nie poradziło sobie z aspektem kulturowym. Ani liderzy, ani reszta zespołów nie zdążyli się zaadaptować i wiele organizacji – różnej skali i branż – „wraca do biur". Mimo to nie zakładałbym odwrotu od wirtualizacji pracy, jednak w najbliższych latach menedżerowie i liderzy będą musieli się wiele w tym temacie nauczyć i wprowadzić w życie. Będziemy w tym coraz skuteczniejsi i pokusiłbym się o stwierdzenie, że to, jak organizacje sobie z tym poradzą, będzie coraz częściej znacząco wspierało osiąganie przewagi konkurencyjnej. Trzeba oczywiście pamiętać, że w wielu obszarach, szczególnie w przypadku produktów fizycznych,

Kierunek	Znaczenie dla zarządzania	
	projektem	produktem
Praca zdalna i zespoły wirtualne	●●● (GPT: 1)	●● (GPT: 4)
Co po agile - nowe metody pracy	●●● (GPT: 2)	●● (GPT: -)
Sztuczna inteligencja	●● (GPT: 3)	●●● (GPT: 1)
Bezpieczeństwo	● (GPT: 8)	●●● (GPT: 2)
Neuronauka	●● (GPT: -)	●● (GPT: 9, 10)
Zrównoważony rozwój	● (GPT: 6)	●● (GPT: 3)
Modele biznesowe	● (GPT: -)	●● (GPT: -)
Upowszechnianie nowych technologii (blockchain, 5G, IoT)	● (GPT: -)	●● (GPT: 5)
Rola Azji w gospodarce światowej	● (GPT: -)	● (GPT: -)

Tabela 1. Kierunki rozwoju i ich znaczenie dla zarządzania projektem i produktem
Źródło: opracowanie własne

nie jest to możliwe w pełni. Jednocześnie w pracy z produktami częściej mamy do czynienia ze stałymi, bardziej stabilnymi zespołami, co zmniejsza znaczenie niektórych wyzwań.

Co po agile – nowe, skuteczniejsze metody pracy

Od kilku lat trwa intensywne zastanawianie się – i poszukiwanie – jakie czeka nas nowe, rewolucyjne podejście do sposobu pracy. Przy rosnącej dynamice świata i wyzwaniach czających się praktycznie wszędzie to, czego przede wszystkim nam brakuje to dobrzy liderzy. Niekoniecznie menedżerowie czy osoby „wysoko" w hierarchii, ale liderzy w wielu miejscach organizacji, szczególnie wśród specjalistów. Potrzebujemy ludzi, którzy nie tylko mają świetne pomysły, ale potrafią doprowadzać je do faktycznego wykorzystania. O nich jest i będzie trudno, zatem organizacje nieustannie będą szukać prostego rozwiązania **na wszystko** – nowego agile czy Scruma. Pojawiają się całkiem interesujące i przydatne koncepcje oraz rozwiązania wspierające nas w aspektach organizacyjnych, jednak nie należy szybko oczekiwać rewolucji. Raczej będziemy eksperymentować i miksować rożne koncepcje. Dlatego rosnąca będzie (ponownie) umiejętność dostosowania (ang. *tailoring*) różnych rozwiązań i narzędzi do bieżących potrzeb.

Projekty coraz częściej są realizowane w zwinnych organizacjach, które rosną i chcą to robić świadomie i rozsądnie, dlatego drugim aspektem wartym uwagi w kwestiach organizacyjnych jest skalowanie. Modne jest powiedzenie: *„jak nie musisz to nie skaluj"*, jednak widać wyraźnie, że większe organizacje i grupy inicjatyw nie funkcjonują wystarczająco sprawnie, gdy wykorzystują jedynie te same mechanizmy koordynacyjne, które wystarczają w mniejszych, pojedynczych działaniach produktowych czy projektach. Rośnie potrzeba dodatkowych mechanizmów, na przykład radzenia sobie z zależnościami czy wykorzystywania synergii pracy wielu zespołów.

O ile *tailoring* pozostanie raczej domeną podejścia projektowego, o tyle skalowanie uznałbym za ważny obszar do śledzenia w obszarze zarówno produktu, jak i projektu.

Świadomie umieściłem te dwa elementy jako pierwsze, powyżej trendów technologicznych, dlatego, że póki co nie upowszechnia się żadna rewolucyjna technologia, a wyzwania związane z tym jak skutecznie rozwijać i utrzymywać przedsięwzięcia biznesowe są coraz większe i dotyczą zarówno obszarów projektowych jak i produktowych.

Sztuczna inteligencja

Z pewnością w obu obszarach, produktów i projektów, jest wiele czynności, w których rozwiązania (ogólnie wrzucane do worka o nazwie) AI mogą nas wspomóc. W zarządzaniu projektami zaczyna się to od identyfikacji dobrych praktyk czy potencjalnych zagrożeń dopasowanych do projektu lub jego etapu, tworzenia listy zadań czy WBS. Obiecującym obszarem jest dynamiczne zarządzanie monitorowaniem – nie tylko ciągłe zbieranie danych, ale także na przykład dobieranie odpowiednich wskaźników do monitorowania. Wsparcie zarządzania zasobami czy szerzej całego podejmowania decyzji także zapewne można znacząco usprawnić. Nie przewidywałbym od razu drastycznej zmiany pracy kierowników projektu, ale już kilka miesięcy pracy z ChatemGPT czy podobnymi narzędziami pokazuje, że potencjał jest znaczny. Myślę jednak, że będziemy go wykorzystywali powoli, a przynajmniej wolniej niż w zarządzaniu produktem, w którym to obszarze mniejsze usprawnienia (korzystając z AI) można wprowadzać w zasadzie w każdym miejscu i sporo z nimi eksperymentować. Mechanizm pracy nad prototypami czy produktami w wersji testowej bardzo wspiera szukanie tego, w jaki sposób możemy wykorzystać AI w danym produkcie. Tutaj już dzieje się wiele i nie wyobrażam sobie osoby odpowiedzialnej za rozwój produktu, która w najbliższym czasie co najmniej nie zada sobie kilka razy pytania: jak to wpływa na mój produkt? Dobry Product Owner czy Product Manager powinien jednak pójść znacznie dalej.

Bezpieczeństwo

Rola tego aspektu rośnie nieprzerwanie od kilku lat, między innymi w reakcji na rosnące zagrożenia. Dwa kluczowe tematy to cyberbezpieczeństwo oraz ochrona danych osobowych. Pierwszy związany jest z ogólną tendencją do cyfryzacji gospodarki, ale także nasilającymi się konfliktami zbrojnymi i cyfrowymi. Drugi z rosnącą świadomością zagrożeń i oczekiwaniami uporządkowania (szczególnie w Europie, ale już nie tylko). Efektywne pojawienie się komputerów kwantowych zrewolucjonizuje tę dziedzinę – nadal nie sposób przewidzieć kiedy to nastąpi, jednak przybliża się znacząco.

Wyrazem znaczenia tego obszaru tego jest np. rozwój DevOps w kierunku DevSecOps, ale także np. ruchy legislacyjne, w Europie, choć nie tylko, dotyczące ochrony danych osobowych. Niezbędne jest włączenie aspektów bezpieczeństwa jako immanentny element przede wszystkim w wytwarzaniu produktów, ale w podejściu projektowym także zawsze powinien być rozpatrywany.

Neuronauka – wiedza o sposobie myślenia i (w następstwie) działania człowieka

Ostatnie lata przynoszą nam bardzo dużo wiedzy o tym jak człowiek myśli i jak to

przekłada się na jego działanie. Wiedza ta całkiem dobrze upowszechnia się w środowiskach związanych z zarządzaniem – jak każda nowa wiedza, głównie u innowatorów i wczesnych naśladowców, jednak wiele elementów trafia już także do większości. Jednym z aspektów tego jest wymieniona osobno sztuczna inteligencja. Drugim, który stał się już w zasadzie standardem, jest rola tzw. *power skills*, wcześniej nazywanych umiejętnościami miękkimi. Doceniamy je od dawna, jednak to czego naprawdę potrzeba to skuteczne i powszechne połączenie tych kompetencji z umiejętnościami inżynierskimi. Usilnie próbujemy to robić w skali pojedynczych osób (budowanie świadomości roli aspektów nietechnicznych u osób tzw. technicznych, kształcenie wszechstronne, łączenie ról) jak i zespołów (doceniania różnorodności, budowanie efektywnych struktur różnorodnych). Choć ciężko nazwać to nowością nadal mamy tu wiele pracy do wykonania i praca nad tym będzie kluczowa zarówno dla project jak i product leaderów. Konieczne jest nadal budowanie kultury ciągłego rozwoju, ale z naciskiem na wspieranie rozwoju różnorodnego – na przykład zachęcanie osób i zespołów do czerpania z nietypowych doświadczeń i odleglejszych dziedzin.

Najgłośniejszym przykładem w aspekcie produktowym jest oczywiście Neuralink – gdyby osiągnąć cele jakie sobie stawia, z pewnością mielibyśmy do czynienia z rewolucją, także w zarządzaniu.

Zrównoważony rozwój

Ekologia, zmiany klimatyczne, świadome gospodarowanie zasobami – te aspekty mocno przebiły się do świadomości konsumentów. Przyspiesza na przykład rozwój związany z roślinnymi zamiennikami mięsa w branży spożywczej, a śledzenie śladu węglowego weszło do powszechnej dyskusji. Ciężko sobie dziś wyobrazić dobre zarządzanie produktem bez uwzględnienia wpływu na środowisko i promowania świadomości oceny elementów ESG (*Environment* – Środowisko, *Social Responsibility* – Odpowiedzialność Społeczna oraz *Corporate Governance* – Ład Korporacyjny).

W zarządzaniu projektami zrównoważona świadomość środowiskowa stała się jednym z istotnych elementów zasady powiernictwa (ang. *stewardship*) wśród zasad zarządzania projektami (*PMBOK® Guide* – Seventh Edition) i od kierownika projektu oczekuje się rozważania minimalizacji wpływu środowiskowego. Upowszechnianie dobrych praktyk jest już obecne na co dzień w branży (literatura, konferencje), choć nie osiągnęliśmy jeszcze powszechnej świadomości.

Modele biznesowe

W projektach od wielu lat trwa próba przechodzenia od tradycyjnych kontraktów o stałej cenie do kontraktów, które w układzie biznesowych bardziej odpowiadałyby podejściu zwinnemu i bardziej partnerskim podziale ryzyka finansowego między dostawcę i odbiorcę. Choć od dawna znane i stosowane są inne rozwiązania – nie tylko kontrakt czasowo-materiałowy (ang. *time & materials*, T&M) – i powstają nowe podejścia do tzw. zwinnych kontraktów, jednak następuje to powoli. W mojej ocenie nie należy spodziewać się gwałtownego przyspieszenia w tym zakresie, jednak dla kierownika projektu konieczna jest znajomość różnych opcji (nie tylko dwóch wymienionych) i próba ich promowania we współpracy z osobami odpowiedzialnymi za sprzedaż.

Większe zmiany następowały i są przewidywane w obszarze produktów. W znacznej mierze przeszliśmy na modele subskrypcyjne; pojawiają się multi-subskrypcje (łączone). Jednak model płatności za użycie (ang. *pay per use*) wdrożony jest znacznie mniej powszechnie niż się spodziewano, choć oczekiwania klientów wydają się spore. Także w zakresie mikropłatności modele teoretyczne obiecywały znacznie więcej możliwości niż obecnie wykorzystujemy.

Upowszechnianie nowych technologii

Kilka spośród nowych technologii zbliża się do fazy, w której może nastąpić ich gwałtowny rozwój. *Blockchain* jest trochę zawiedzioną nadzieją, jednak może tylko uśpioną. Mimo, że kryptowaluty, niezaprzeczalność transakcji czy niezawodne śledzenie pochodzenia (produktów lub danych) nie stały się powszechne mimo

zapowiedzi, to wiele technologii odżywa w drugiej fazie rozwoju. IoT (ang. *Internet of Things*) też trochę „utknęło", ale duże nadzieje na jego upowszechnienie rodzi 5G, które samo w sobie wydaje się jedną z technologii o większym potencjale, a już powoli wchodzi do wykorzystania. Z rozwojem tych technologii w najbliższych latach wiązane są duże nadzieje w obszarze na przykład e-zdrowia czy logistyki, a ponieważ obszary te mają ogromne znaczenie i wpływ na nasze życie, z pewnością będziemy podejmować kolejne próby ich rozwijania i zrobienie tego efektywnie może prowadzić do ogromnych sukcesów biznesowych.

Rola Azji w gospodarce światowej

Ogromna liczba ludności (potencjał), rozwój dokonany w ostatnich kilkunastu latach i jego dalsze tempo sprawiają, że Azja jest stale obecnym tematem rozważań geopolitycznych i gospodarczych. Kluczowe kraje azjatyckie aktywnie i znacząco inwestują na świecie, a w regionie powstają nowe sojusze (które sięgają także znacznie poza samą Azję). Reszta świata reaguje. Globalne przedsiębiorstwa amerykańskie skupiają się na rynku azjatyckim bardziej niż europejskim. Dynamicznie rośnie dostępność i zainteresowanie literaturą czy podcastami omawiającymi zagadnienia gospodarcze i kulturowe Azji. Zrozumienie kulturowe, w tym ostatnich zmian w kulturze i oczekiwaniach, jest niezbędne dla kierowników globalnych projektów (czy programów). Z kolei odpowiadając za produkt konieczna jest choćby bazowa znajomość tego rynku – nawet jeśli sami nie planujemy globalnej ekspansji, to konieczne jest dostrzeganie konkurencji z tego rejonu.

Synergia... nas uratuje

Jak widać elementów wspólnych jest bardzo wiele, a silne w ostatnich latach ukierunkowanie gospodarki na organizacje zorientowane na klienta **wymaga łączenia obu podejść**. Zatem zamiast zastanawiania się co jest ważniejsze, skupmy się na wzajemnym wsparciu i współpracy. Nie unikniemy przeplatania się ról i podejść, zatem zamykanie się w bańkach typu *„projekty są złe"* lub *„ciągłe zmiany wymagają podejścia projektowego"* zatrzyma nas w miejscu!

Stoją przed nami wspólne wyzwania. Jeśli mamy u siebie różne role – poczytajmy i zróbmy warsztat o tym, jak możemy się uzupełniać. Co więcej, róbmy taką dyskusję co pół roku, bo otoczenie i potrzeby się zmieniają. Śledźmy konferencje dotyczące przywództwa i zarządzania (oba aspekty są ważne, a przywództwo absolutnie nie jest „nowym zarządzaniem"!) i wspólnie analizujemy jak wykorzystać nowe pomysły w naszej organizacji. Role takie jak SM, PO, ProdM, PM, Architekt powinny stanowić modele przywództwa i zarządzania sposobem pracy w organizacji. Jednym z takich wspólnych elementów jest **skupienie na wartości**, wyjściowo związane z produktami, teraz szeroko obecne także w projektach, ale w praktyce nadal w obu traktowane ze zbyt niskim priorytetem.

Jeśli organizujemy konferencję, czy podobne spotkanie zapraszajmy przedstawicieli różnych podejść i stwórzmy przestrzeń do dyskusji. Promujmy różnorodność w praktyce, a nie jedynie w deklaracjach.

Przypatrzmy się także naszemu **skalowaniu**. W świecie projektów zarządzanie portfelami i programami ma dłuższą tradycję, ale koncepcje skalowania powszechnieją w ostatnich latach. Analizujmy je, ale przede wszystkim działajmy: szukajmy zależności i współpracy z zespołami lub produktami, które funkcjonują równolegle do naszych. Wspólne rozwiązywanie barier (ang. *impediments*) często jest zaskakująco skuteczne, podobnie jak na przykład dzielenie się wiedzą merytoryczną choćby organizując wspólne dyskusje.

W projektach produkty są obecne praktycznie zawsze. Produkt teoretycznie może istnieć bez projektów, choć nieświadomie realizujemy różne przedsięwzięcia ograniczone w czasie/budżecie/zakresie... Modele zawsze są uproszczeniem i nie powinny służyć zamykaniu dyskusji, a wręcz odwrotnie. Zgodnie z zasadą dostosowania (ang. *Tailoring*) bardzo zachęcam do poznawania różnych modeli, a później ich krytycznej analizy. I co najważniejsze wybierania dla siebie – dla swojego projektu, produktu lub ścieżki rozwoju – najlepszych narzędzi. Niekoniecznie wdrażanych całościowo, jeden do jednego, ale dostosowywanych czy nawet mieszanych.

Fot. stock.adobe.com

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

Dlaczego nie umiemy zorganizować struktury zarządzania programem?

Maciej Bodych

Zarządzanie programem staje się coraz bardziej popularne również w Polsce. Już nie tylko projekty inwestycyjne stosują takie podejście, ale także złożone i powiązane projekty organizacyjne, usprawnieniowe i informatyczne potrzebują zarządzania programem.

Z jednej strony teoretyczna struktura organizacji programu jest bardzo prosta i składa się z trzech poziomów: Komitetu Sterującego, Kierownika Programu i Kierowników Projektów, ale w praktyce widać, jak wiele błędów popełniamy w naszych organizacjach przy uruchamianiu i realizacji tego typu przedsięwzięć. Popatrzmy na główne wyzwania, które stoją przed nami.

Komitet Sterujący

Programy dotykają wielu interesariuszy i wielu departamentów, dlatego bardzo często widzimy przerośnięte struktury organizacyjne programu. Wynika to w dużej mierze z błędnie rozumianej roli Komitetu Sterującego. W Komitecie powinny być osoby, które będą decydować o programie jako całości, a bardzo często mamy tam przedstawicieli spółek lub departamentów, których ludzie pracują w projektach realizowanych w ramach programu. Jest to bardzo sprytna metoda zaangażowania interesariusza i często sprawdza się na poziomie projektu, ale już na poziomie programu powoduje tylko niepotrzebne komplikacje. Wstawienie do Komitetu Sterującego Programu przedstawicieli wszystkich spółek zaangażowanych w realizację programu lub wszystkich sponsorów projektów realizowanych w ramach programów powoduje, że mamy wieloosobowe Komitety Sterujące, w których podjęcie decyzji zajmuje wielokrotnie więcej czasu niż potrzeba. Przykładem może być sektor publiczny w Polsce, gdzie na spotkaniu Komitetu Sterującego Programu pojawiło się ponad 50 osób! Dwie decyzje, które można było podjąć w wąskim gronie decydentów, zajęłyby 20 minut, a spotkanie trwało... ponad 4 godziny. Komitet Sterujący Programu ma składać się z osób decyzyjnych dla programu, a nie być sposobem zarządzania zaangażowaniem interesariuszy – są do tego inne sposoby.

Struktura decyzyjna się komplikuje, gdy Komitet Sterujący powołuje dodatkowy podkomitet konsultacyjny, stanowiący zespół doradczy dla Komitetu Sterującego. Zespół Dyrektorów, konsultantów zewnętrznych lub doświadczonych menedżerów w danym sektorze stanowi bardzo istotne uzupełnienie wiedzy merytorycznej dla Komitetu Sterującego Programu, ale nieprecyzyjne określenie uprawnień podkomitetu powoduje dużo komplikacji we współpracy Kierownika Programu z Komitetem Sterującym. Podobny podkomitet pojawia się również w sytuacji, gdy Komitet Sterujący chce korzystać z pomocy audytora/kontrolera programu, który w jego imieniu nadzoruje program z większą częstotliwością.

A co jeśli skład jest źle dobrany, ponieważ zarząd delegował do Komitetu Sterującego Programu swoich ludzi, a nie osoby, które powinny naprawdę decydować o losach programu? W takiej sytuacji w Komitecie Sterującym pojawia się osoba niedecyzyjna, która w praktyce opóźnia działanie Komitetu. Przykładem niewłaściwie dobranego Komitetu Sterującego może być również sytuacja z pewnej organizacji – w programie reorganizacji firmy w zakresie współpracy i obsługi klienta Dyrektor Sprzedaży nie był włączony do Komitetu, bo nie chciał – projekt był zbyt ryzykowny i nie do końca po jego myśli. Dzięki temu mógł spokojnie opóźniać wprowadzenie zmian w swoim departamencie poprzez bojkotowanie programu (za niego nie odpowiadał).

Zachęcam kierowników programów do własnej analizy, czy skład Komitetu Sterującego został dobrany właściwie ze względu na specyfikę zakresu programu oraz cele i korzyści, dla których został powołany.

Czasami w programach pojawia się **Właściciel Biznesowy/Dyrektor Programu** odpowiedzialny za całość i stanowiący punkt kontaktowy między Komitetem Sterującym (spotykającym się dość rzadko – np. raz na kwartał) a Kierownikiem Programu, który potrzebuje bieżących konsultacji z przedstawicielem Komitetu Sterującego. W takiej sytuacji pojawienie się roli Właściciela Biznesowego/Dyrektora Programu stanowi wypełnienie ważnej luki w strukturze zarządczej. Ale oczywiście muszą być dobrze doprecyzowane uprawnienia takiej osoby, bo czasami próba poradzenia sobie samemu (bez angażowania Komitetu) powoduje, że taka osoba zaczyna ciągnąć program trochę w innym kierunku niż wyznaczył Komitet.

Kierownik Programu

Tutaj podejście jest proste – mamy jednoosobową odpowiedzialność za zarządzanie całym programem. Ale co w sytuacji, kiedy mówimy o programie inwestycyjnym i spółce celowej powołanej do zarządzania całością programu? Wtedy często struktura takiej spółki składa się z Zarządu, Dyrektora Zarządzającego i kierowników lub dyrektorów danego obszaru. Całość stanowi bieżącą strukturę zarządczą dla programu.

Na poziomie zarządczym pojawia się również problem synchronizacji prac w projektach. Jeżeli potrzebujemy głównego architekta rozwiązania, to powinien on być w strukturach zarządczych programu jako oficjalna rola, a nie być wpisany jako konsultant wielu projektów. Jeżeli wiele działań jest synchronizowanych na poziomie programu (np. raportowanie), wtedy potrzebujemy PgMO, które wspomoże kierownika programu. Przykładem tutaj może być program digitalizacji firmy, gdzie dla wielu projektów zarządzanych przez różne działy biznesowe został powołany jeden koordynator po stronie działu IT. Taki koordynator w normalnej strukturze powinien się znaleźć pod kierownikami projektu, ale byłaby to nieefektywna struktura. Dlatego konieczne było ustawienie takiej roli na poziomie całego programu, aby to Kierownik Programu priorytetyzował prace po stronie wspólnego (dla wielu projektów) zespołu IT.

Na takim poziomie zarządczym pojawia się również problem współpracy z dostawcami. Który dostawca powinien być zarządzany przez Kierownika Programu? Dla których dostawców wystarczy, że współpraca będzie na poziomie projektów? Chcielibyśmy nie zajmować się na poziomie programu dostawcami, którzy są potrzebni tylko dla jednego projektu, ale czasami dla synchronizacji zleceń, płatności lub raportowania musimy zarządzać podwykonawcami na poziomie całego programu. Takie decyzje powodują konieczność doprecyzowania wszystkich aspektów współpracy na linii Kierownik Programu – Kierownik Projektu – Kierownik po stronie dostawcy.

Poziom projektów

Czy w strukturze zarządzania programem powinniśmy budować Komitety Sterujące dla projektu? Co, jeżeli budujemy infrastrukturę i jeden projekt jest realizowany tylko i wyłącznie z punktu widzenia potrzeb programu? W praktyce oznacza to, że sponsorem takiego projektu powinien zostać Kierownik Programu. W przypadku, gdy finansowanie dla projektu jest zapewnione z budżetu programu, wtedy ten model jest oczywisty. Ale mamy również sytuację, kiedy lokalny projekt jest finansowany z innego źródła (budżetu spółki, dofinansowanie unijne, itp.). Wtedy wydaje się, że potrzeba powołania Komitetu Sterującego dla jednego projektu się pojawia, ale spójrzmy w praktyce jaki zakres decyzyjny powinien mieć taki Komitet? Czy powinien sam decydować o przesunięciu tego projektu? Najczęściej nie, bo projekt jest w programie i taka decyzja najczęściej wpływa na inne projekty, na inną dystrybucję osób, dostawców w projekcie. Czy Komitet Sterujący sam powinien podejmować decyzję o zwiększeniu budżetu projektu? Z jednej strony – jeśli Komitet Sterujący sam finansuje projekt to powinien móc podjąć taką decyzję, ale z drugiej strony program został uruchomiony przy pewnych założeniach finansowych dla całości, więc czy pojedynczy projekt może zwiększać budżet bez konsultacji z kierownikiem programu? W jednej firmie w ramach międzynarodowego programu Polska realizowała jeden z projektów. Projekt ten był finansowany z lokalnych środków, ale całość była uwzględniona i akceptowana na poziomie budżetu całego programu. Brak określonych zasad podejmowania decyzji na poziomie projektu spowodował, że w momencie, kiedy w Polsce zorientowano się, że koszty projektu są niedoszacowane postanowiono (bez decyzji na poziomie programu) zwiększyć budżet przedsięwzięcia (aby temat nie został wykryty). I oczywiście z punktu widzenia finansowania nie ma problemu, bo budżet się znalazł i projekt został dowieziony, ale z punktu widzenia budżetu całego programu nie mamy pojęcia o rzeczywistych kosztach wdrożenia jednego projektu. Jakie decyzje wtedy podejmiemy? Jak oszacujemy kolejny projekt w kolejnym kraju w ramach tego programu, jeżeli nie wiemy o rzeczywistych wydatkach?

Ustawiając organizację programu warto rozpocząć od analizy otoczenia programu, struktury organizacyjnej firmy, celów i korzyści programu i na tej podstawie rozpocząć analizę struktur organizacyjnych dla programu. Struktura zarządzania programem powinna zostać ustawiona z punktu widzenia całości niezależnie od tego, jakich projektów i ilu będziemy potrzebować do realizacji celów. Takie spojrzenie pozwala na ustawienie właściwych interesariuszy do struktur programu.

Uwzględnienie i analiza wyżej wymienionych wyzwań i błędów na wszystkich trzech poziomach zarządzania pozwoli nam bardziej świadomie ustawić całość programu. Struktura zarządzania programem wymaga dopasowania jej do specyfiki programu i w praktyce zawsze będzie to indywidualnie zaprojektowane podejście dla danego programu.

Maciej Bodych

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

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Hadrone™

Dlaczego zarządzanie ryzykiem nie działa?

Remigiusz Orzechowski

Współpracując z różnymi organizacjami często mam wrażenie, że ryzyka, mówiąc kolokwialnie, „leżą i gniją" w różnych rejestrach. Ryzyka oczywiście są tworzone przy planowaniu projektu (bo wymaga tego metodyka, bo taki projekt dobrze wygląda etc.), ale potem rzadko do nich zaglądamy. A szkoda, bo zarządzanie ryzykiem w projekcie może być skutecznym mechanizmem sterowania projektem, zarówno z perspektywy pojedynczego projektu, jak i całego portfela. Co więc zrobić, aby tak było?

Właściwy opis ryzyka

Po pierwsze powinniśmy zacząć od właściwego opisu ryzyka. I nie chodzi tutaj o jakieś długie elaboraty. Wręcz przeciwnie – opis ryzyka powinien być zwięzły i obejmować kluczowe atrybuty, które pozwolą na szybkie docieranie do istotnych ryzyk i właściwą ocenę ich stanu.

W praktyce opisy ryzyk projektowych często obejmują tylko wybrane atrybuty, takie jak nazwa, menedżer ryzyka, określenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz wpływ wystąpienia ryzyka na projekt. Prawdopodobieństwo i wpływ jest określane z wykorzystaniem skali liczbowej (od 1 do 5), lub „koszulkowej" (od XS do XL).

W takim „klasycznym" opisie ryzyka brakuje jednak kilku ważnych informacji, tj:

- reakcja i plan działania,
- bliskość,
- oszacowanie wpływu materializacji ryzyka na harmonogram, budżet i pracochłonność w projekcie,
- rodzaj ryzyka.

Reakcja może być określana z wykorzystaniem listy typowych rodzajów reakcji. W Tabeli 1 zostały zaprezentowane typowe rodzaje reakcji dla zagrożeń i szans.

Definiowanie reakcji jest przydatne, bo pozwala szybko zrozumieć, jaki jest ogólny pomysł na mitygację danego ryzyka, jednak nie jest wystarczające. Dodatkowo warto opisać konkretny plan działania, który pozwoli skutecznie wdrożyć reakcję.

Bliskość jest jednym z tych parametrów ryzyka, który jest bardzo ważny, a jednocześnie stosunkowo rzadko wykorzystywany. Bliskość wynika z daty materializacji ryzyka – do tej daty można podejmować działania zbieżne z zaplanowaną reakcją, bo później ryzyko się zmaterializuje i będziemy mieli już do czynienia z zagadnieniem. Bliskość w połączeniu z prawdopodobieństwem i wpływem pozwala również na szybkie docieranie do ryzyk, którymi należy się zająć w pierwszej kolejności.

Jak było wcześniej wspomniane, dla ryzyk najczęściej jest określana wartość **prawdopodobieństwa** i **wpływu**. Takie ogólne stwierdzenia również nie są wystarczające – warto konkretnie oszacować, jaki będzie wpływ materializacji ryzyka na **opóźnienia w harmonogramie** projektu, na **dodatkowe wydatki** lub **zwiększenie pracochłonności** projektu. Dzięki temu na liście ryzyk w portfelu będziemy w stanie szybko ocenić wpływ ryzyka na projekt.

Ostatnim atrybutem, o którym warto pamiętać, jest **rodzaj ryzyka**. Rodzaje ryzyk są definiowane na poziomie całej organizacji, osobno dla zagrożeń i szans, w celu odpowiedniego sklasyfikowania ryzyka, oddającego rangę ryzyka dla organizacji. Przykładowo dla zagrożeń można zdefiniować następujące rodzaje ryzyka: prawne, finansowe, zasobowe, dostawcy.

Powiązanie ryzyka z elementami harmonogramu

Dobrą praktyką zarządzania ryzykiem jest również wiązanie ryzyka z jednym lub wieloma elementami harmonogramu projektu, czyli z działaniami i kamieniami milowymi, na które ryzyko może oddziaływać. Dzięki temu analizując harmonogram od razu będziemy mogli ocenić, czy daty w nim zawarte są realne czy jednak zagrożone. Bez takiego powiązania identyfikacja wpływu ryzyk na harmonogram byłaby zbyt pracochłonna (wymagałaby każdorazowo analizy całego rejestru ryzyk), więc w praktyce nie byłaby wykonywana.

Aktualizowanie stanu ryzyka

Samo zdefiniowanie ryzyka nie jest wystarczające. W projekcie wiele rzeczy się zmienia, także ryzyko, jego status (rośnie, maleje, bez zmian), wpływ i prawdopodobieństwo oraz data materializacji. Rejestr ryzyk, aby przynosił prawdziwą wartość, powinien być **aktualizowany na bieżąco**. Jednocześnie powinna być dostępna historia aktualizacji

Rodzaje reakcji dot. szans	Rodzaje reakcji dot. zagrożeń
• Współdzielenie • Akceptowanie • Redukowanie • Unikanie • Przeniesienie	• Współdzielenie • Wykorzystanie • Wzmocnienie • Odrzucenie

Tabela 1. Typowe rodzaje reakcji dla zagrożeń i szans.

ryzyka, aby było wiadomo jak ryzyko zmieniało się w czasie i kto dokonywał jego aktualizacji. Te informacje będą w szczególności istotne w sytuacji materializacji ryzyka i szukania powodów wystąpienia zagadnień... brzmi znajomo?

Cykliczne przeglądanie rejestru ryzyk w projekcie

Idąc dalej, ryzyka będą mieć wartość w kontekście sterowania projektem tylko wtedy, gdy będą **systematycznie przeglądane**, na przykład podczas cyklicznego przeglądu stanu projektu.

Dzięki takiemu przeglądowi uzyskujemy dwie główne korzyści:

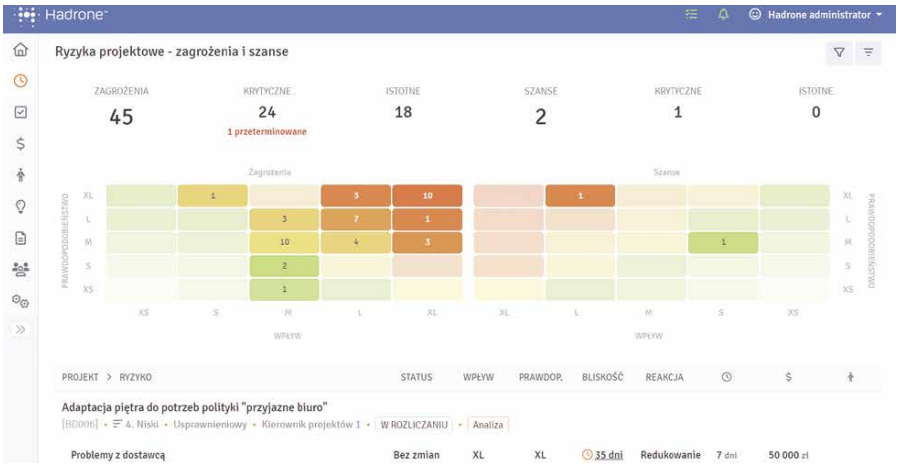
- Sponsor/Komitet sterujący projektu ma szansę zareagować z wyprzedzeniem, aby ograniczyć negatywny wpływ zagrożeń na projekt, lub zmaksymalizować pozytywny wpływ szans.
- Kierownik projektu ma szansę zakomunikować wpływ ryzyk na przebieg projektu, oczekując podjęcia określonych decyzji.

Wartość zarządzania ryzykiem w projekcie najczęściej jest wiązana z **potrzebami Sponsora projektu**. Warto jednak pamiętać, że ryzyka są również bardzo wartościowym mechanizmem „ochrony" dla samego kierownika projektu – dzięki bieżącemu sygnalizowaniu zagrożeń i szans kierownik projektu buduje swoiste „alibi" na sytuację, w której pomimo zgłaszania zagrożeń nikt nie zareagował na czas i powstałe zagadnienia negatywnie odbiły się na projekcie lub utracono możliwość uzyskania dodatkowych korzyści dla organizacji poprzez maksymalizację szans (np. dodatkowe przychody, oszczędności kosztów, skrócenie czasu wprowadzenia produktu na rynek, dodatkowe synergie).

Cykliczne przeglądanie ryzyk na poziomie portfela projektów

Warto pamiętać, że zarządzanie ryzykiem generuje korzyści nie tylko w projekcie, ale w szczególności na poziomie portfela projektów. Wymaga to zapewnienia szybkiego dostępu do ryzyk z różnych projektów i łatwej interpretacji ich wpływu na projekty (por. Rys. 1).

W tym celu może być wykorzystywana heat-mapa, służąca do szybkiego odnalezienia istotnych i krytycznych ryzyk. Dzięki właściwemu opisywaniu ryzyk możliwe będzie także **szybkie identyfikowanie ryzyk przeterminowanych**, czyli ryzyk, dla których minęła data materializacji, a nie zostały jeszcze zamknięte. Oznacza to, że w praktyce nie znamy aktualnego stanu takiego ryzyka, stąd w pierwszej kolejności należy je zaktualizować, aby móc podejmować odpowiednie decyzje.



Rys. 1. Ryzyka w portfelu projektów w oprogramowaniu Hadrone PPM.

Kluczem dla skutecznego wykorzystywania ryzyk do sterowania projektami jest **szybka ocena stanu ryzyk i ich wpływu** na projekty. Taka ocena obejmuje status, wpływ i prawdopodobieństwo, bliskość, reakcję, szacowany wpływ na harmonogram, wydatki oraz pracochłonność. Informacje te powinny być jak najłatwiej dostępne, w skondensowanej formie.

W związku z tym, iż ryzyk w portfelu projektów może być wiele, bardzo przydatne są filtry, pozwalające docierać do ryzyk najistotniejszych z perspektywy określonego interesariusza. Przykładowo mogą być to ryzyka określonego rodzaju, dotyczące projektów w określonej kategorii, które zmaterializują się w ciągu najbliższego miesiąca i będą mieć określony wpływ na wydłużenie harmonogramu projektu lub zwiększenie budżetu projektu.

Zamykanie ryzyka i zbieranie doświadczeń

Ryzyka stanowią również wartościowy wkład w **zarządzanie doświadczeniami**. Zamykając ryzyko powinniśmy wskazać, czy się ziściło i jaki był rzeczywisty wpływ materializacji ryzyka na projekt. Przeszukując zamknięte ryzyka, z określonego rodzaju projektów, możemy zarówno zidentyfikować **potencjalne ryzyka w nowych projektach**, jak i unikać materializacji ryzyk, które już wystąpiły w przeszłości (np. związane z przedłużającą się analizą w wybranym obszarze biznesowym, problemy ze współpracą z określonym dostawcą).

Analiza historycznych ryzyk może służyć do jeszcze jednego celu – do przygotowania predefiniowanych **definicji ryzyk w poszczególnych kategoriach ryzyk** wraz ze wskazówkami dot. ich użycia (np. dobór odpowiednich ryzyk biorąc pod uwagę kategorię projektu). Dzięki temu przyspieszamy tworzenie ryzyk w projektach i edukujemy mniej doświadczonych kierowników projektów, jakie ryzyka mogą wystąpić w projekcie.

Podsumowanie

W niniejszym artykule chciałem pokazać, jakie korzyści może przynieść organizacji zarządzanie ryzykami w projekcie oraz co się musi wydarzyć, aby ryzyka faktycznie „żyły" zarówno w projekcie, jak i w całym portfelu. Podzieliłem się dobrymi praktykami, które wpływają na to, iż zarządzanie ryzykiem nie służy tylko do spełnienia wewnętrznych regulacji, ale jest wartościowym mechanizmem zwiększającym prawdopodobieństwo sukcesu projektu.

Warto pamiętać, że do efektywnego zarządzania ryzykami wymagane jest odpowiednie narzędzie, które pozwoli zarówno wygodnie ewidencjonować ryzyka i aktualizować ich stan na poziomie projektu, jak i da możliwość szybkiego dostępu do informacji o kluczowych ryzykach i ich wpływie na projekty na poziomie całego portfela projektów. Jednym z narzędzi, w którym uwzględniono taką perspektywę zarządzania ryzykami, jest oprogramowanie Hadrone PPM (**www.hadrone.com**).

dr Remigiusz Orzechowski

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

Fot. stock.adobe.com

Ściąga dla sponsora projektu

Czyli jak być sponsorem z ludzką twarzą, aby ludzie zajmowali się projektem, a nie sobą

Karol Czapik

Niezależnie od branży, większość udanych projektów ma świadomego swej roli sponsora projektu, wspierającego realizację projektu z biznesowego punktu widzenia na różnych etapach. Pomaga usuwać przeszkody, mogące zaszkodzić jego sukcesowi. Niniejsza publikacja przedstawia wyjątkowy i ważny obszar, w większości niedoceniany, i porusza obszary, na których kadra kierownicza wyższego szczebla musi się skoncentrować, aby promować kulturę doskonałości w zarządzaniu projektami w swojej organizacji.

Brak wiedzy o roli sponsora projektu

W Polsce rola sponsora cały czas jest źle interpretowana, rozumiana, niedoceniania i nie rozwijana w należny sposób! Kiedy zapytamy o rolę i odpowiedzialność sponsora, to najczęściej usłyszymy odpowiedź: „ma zapewnić zasoby i nadzorować projekt". To powoduje powstawanie takich sytuacji, że sam PM z zespołem ma być odpowiedzialny za dowiezienie z sukcesem wszystkich celów projektu, a sponsor tylko „oczekuje i wymaga". Prowadzi to do dużej frustracji w środowisku pracy projektowej. Bo po co nam, kierownikom projektów, wszystkie szkolenia, narzędzia i jasne zdefiniowanie naszych ról oraz odpowiedzialności, skoro później mamy zderzenie z organizacyjną rzeczywistością i twardy dowód na to, że u nas to nie zadziała? **Przecież mało która organizacja rozpoczyna wdrażanie metodyki zarządzania projektami od zarządów, sponsorów portfeli, programów i projektów dostarczając im tym samym odpowiednich kompetencji, postaw, narzędzi i technik w celu ich realnego wsparcia w roli sponsora projektu**. Dodatkową trudnością jest to, że sponsorzy wywodzący się bezpośrednio z zarządu spółek, lub grupy właścicielskiej czują się bezpośrednio odpowiedzialni za wszystkie inicjatywy projektowe u siebie, a jak dobrze wiemy, nie są w stanie być wszędzie tam, gdzie aktualnie jest taka potrzeba. W tym celu powinni powoływać w swoich organizacjach tzw. sponsorów wykonawczych, o czym napiszę poniżej.

Sytuację tę niewiele poprawia najnowsze siódme wydanie *PMBOK® Guide* z 2021 r, który poświęca roli i odpowiedzialności sponsora w swojej obszernej publikacji **tylko 4 strony** w aneksie X2.[1] Pamiętajmy, że projekty realizujemy po to, aby wdrażać pewne zmiany w swoich organizacjach na różnych poziomach, w tym też strategicznych. **Zmiana, która jest wprowadzana i powinna być firmowana twarzą i nazwiskiem sponsora**, to nie tylko wyzwania strategiczne, te o najwyższych budżetach, czy też zmiany kultury pracy całej organizacji, ale to też zmiany produktowe i wdrażanie nowych systemów IT, takich jak na przykład system ERP. **Wszystkie dotychczasowe badania przeprowadzane przez PMI, IPMA, czy też Prosci Inc., od ponad 25 lat pokazują bezpośrednią korelację pomiędzy efektywnością roli sponsora, a osiągnięciami celów projektu i ich realizacji z sukcesami.**

Dodatkowo każde z dotychczasowych 12 edycji badań Prosci, pokazuje że **aktywny i widoczny sponsor inicjatywy zmiany / projektu jest kluczem do sukcesu.**

Projekty to również zmiany i sponsorzy tych projektów powinni być widocznymi liderami tych działań i swoją postawą powinni demonstrować konieczność ich przeprowadzenia. Co to oznacza w praktyce?

Sponsor jest przede wszystkim inwestorem, który obiecuje organizacji konkretny efekt biznesowy, który ta osiągnie dzięki produktom i dostarczonym rezultatom projektu, w który ona zainwestuje.

Badania i podręczniki swoją drogą, a w realu – kto to jest sponsor?

Sponsorem projektu zazwyczaj jest osoba lub organizacja, z budżetu której finansowane są prace projektowe. Odpowiada przed organizacją za sukces projektu, ma największą władzę w projekcie, promuje go w organizacji.[2] Zadań, które realizuje sponsor jest zdecydowanie więcej.

Jest to nie tylko zależne od jego umocowania w strukturach organizacji, ale też od etapu na jakim znajduje się realizowany projekt. **W uproszczeniu, idąc za podręcznikiem pt. *„Metodyka Sponsorów Projektu..."*, spełnia on 3 podstawowe role:**

1. **Inicjator zmian** – powołując do życia projekty, powodujesz, że Twoja organizacja się zmienia. Im większą zmianę projekt wprowadza,

tym trudniej organizacji i jej pracownikom ją zaakceptować i wdrożyć. To jest właśnie odpowiedzialność sponsora projektu, aby rozpoznać interesy kluczowych graczy w swojej organizacji i poza nią (tzw. interesariuszy projektu) i zastosować takie podejście, które zmianę uczyni możliwą.

2. **Lider** (przywódca) – jesteś odpowiedzialny za inspirowanie, promowanie współpracy, decyzje i konsensus. To Ty wyznaczasz kluczowe cele do zrealizowania (wspólne z celami strategicznymi organizacji) i prowadzisz ludzi do ich realizacji. Wspierasz i służysz radą, motywujesz i nagradzasz, a jak potrzeba to udzielasz nagany. Jesteś odpowiedzialny za jasną wizję projektu, którą promujesz przez cały czas. Cechą charakterystyczną dla lidera jest to, że ludzie lub organizacje naśladują go z własnej woli oraz łatwo poddają się jego przywództwu.
3. **Decydent** – to Ty decydujesz o potrzebie biznesowej zmiany (powód uruchomienia projektu) i za jego aktualizację i realizację. Wyznaczasz kluczowe czynniki sukcesu dla projektu. Masz w projekcie najwyższą władzę i odpowiedzialność. Podejmujesz kwestie wyboru rozwiązania kwestii krytycznych oraz zakresu zmian, zatwierdzasz główne przedmioty dostawy i dostarczasz kierunkowych wytycznych na każdym etapie prac projektowych.[3]

Po co Ci sponsor wykonawczy (zarządzający)?

Sponsorem projektu nie zawsze powinien być prezes czy właściciel organizacji. Czas, który sponsor musi poświęcić na to zadanie różni się w zależności od pozycji zajmowanej w firmie, na przykład dyrektor generalny ma zdecydowanie mniej czasu na realizację projektu, niż dyrektor pionu, czy właściciel produktu. **W tym celu można oddelegować swoje uprawnienia sponsorskie, w całym lub ograniczonym zakresie na sponsora wykonawczego**, który będzie reprezentował Cię i na bieżąco współpracował z kierownikiem projektu. **Najczęściej rozwiązanie to jest stosowane, gdy**:

- W organizacji jesteś sponsorem wielu projektów. Wiesz, że przy takiej ich liczbie nie będziesz w stanie wywiązać się ze swoich obowiązków jako sponsor.
- Jesteś prezesem lub członkiem zarządu, w której z zasady zarząd uznawany jest za sponsora wszystkich lub większości projektów (tych ważniejszych).
- Wiesz, że osoba współpracująca w projekcie na co dzień, powinna być możliwie jak najbliżej projektu (organizacyjnie) oraz miała odpowiednie kompetencje merytoryczne (wiedzę specjalistyczną, dziedzinową nt. danego obszaru/produktu).[4]

Po co Ci to? Gdyż jako sponsor projektu będziesz musiał poświęcić swój czas i zaangażować się w wiele działań związanych z realizacją projektów w całym cyklu życia projektu.

Podsumowując każda zmiana to projekt, a projekt to praca zespołowa – jak mawiał J. D. Rockefeller: *„umiejętność postępowania z ludźmi jest takim samym towarem handlowym, jak cukier czy kawa. I zapłacę za tę umiejętność więcej, niż za jakąkolwiek inną pod słońcem"*. Nie będziesz skutecznym sponsorem, jeśli nie uświadomisz sobie, że jedziesz na tym samym wózku z kierownikiem projektu, z zespołem, z klientem, a nawet dostawcami.

Poniżej kilka najważniejszych zasad, którymi powinieneś się kierować w tej roli:

1. Przed startem projektu upewnij się, że pomysł ma dobre uzasadnienie biznesowe, a korzyści są realne do uzyskania.
2. Wyrażaj jasno i otwarcie swoje oczekiwania, nie każ się domyślać zespołowi swoich intencji.
3. Pamiętaj, że zasada „trójkąta ograniczeń projektowych" zadziała, nawet jeśli ją zignorujesz.
4. Nie zwlekaj z podejmowaniem decyzji.
5. Ufaj, ale sprawdzaj – żądaj miar i faktów oraz wiarygodnych danych.
6. Daj realne i rozsądne uprawnienia kierownikowi projektu (w zależności od jego doświadczenia i skali projektu), które pozwolą mu na samodzielne działanie.
7. Uwierz, że wszystkie projekty mają ryzyka, czasami zmiany są nieuniknione, a problemy zdarzają się nawet najlepszym. Rozmawiaj o błędach i ucz się z zespołem wyciągać na ich podstawie wnioski na przyszłość.
8. Nie zgadzaj się na zmiany, jeśli nie dają wartości dodanej, nie bój się zamykać nietrafionych projektów.
9. Zapewnij kierownikowi projektu dostęp do siebie i miej czas dla niego.

1. *Przewodnik po kanonie wiedzy o zarządzaniu projektami. Przewodnik PMBOK, wydanie siódme*, PMI Poland 2022 r., Aneks X2 Sponsor, s. 207.
2. *Metodyka Sponsorów Projektu. Metodyka zarządzania projektami TenStep Project Management Process*, TenStep Polska Sp. z o.o., wersja 1.0., 2021 r., s. 32
3. Tamże, s. 32-33.
4. Tamże, s. 33.

Fazy projektu				
Proces zarządzania projektem TenStep	**Inicjowanie**	**Planowanie**	**Realizacja**	**Zamykanie**
1. Definiowanie projektu	Ś	W	N	
2. Budowa harmonogramu i budżetu	N	Ś		
3. Zarządzanie harmonogramem i budżetem			Ś	
4. Zarządzanie problemami krytycznymi		N	W	
5. Zarządzanie zakresem		N	W	W
6. Zarządzanie komunikacją	N	W	W	W
7. Zarządzanie ryzykiem	N	Ś	Ś	
8. Zarządzanie ludźmi		N	Ś	N
9. Zarządzanie jakością i miarami		N	Ś	W
10. Zarządzanie dostawcami		N	N	

Opis:
W - wysoki poziom zaangażowania
Ś - średni poziom zaangażowania
N - niski poziom zaangażowania

UWAGA: Na etapie inicjowania projektu trudno mówić o typowej roli sponsora projektu. Jeśli jednak należysz do kierownictwa organizacji bądź przygotowany na swój udział również na tym etapie. Będzie on dotyczył głównie wybranych elementów procesów zarządzania projektem: definiowania, budowa harmonogramu i budżetu, komunikacji, ryzyk.

Tabela 1. Poziomy zaangażowania sponsora projektu
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Metodyka Sponsorów Projektu. Metodyka zarządzania projektami TenStep Project Management Process, TenStep Polska Sp. z o.o., wersja 1.0., 2021 r., s. 43.

Karol Czapik

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

Fot. Rockwool

ROCKWOOL

Dlaczego project manager nie jest managerem

Maciej Braciszewski

Zarządzanie projektami to temat modny. Trudno wyobrazić sobie organizację, w której chociaż od czasu do czasu nie prowadzi się projektów. W najgorszym razie organizacje te nie zdają sobie z tego sprawy, w najlepszym kompleksowo nimi zarządzają. I chociaż o samym zarządzaniu projektami – jak to robić, jak organizować, powiedziano i napisano już naprawdę sporo, to temat kompetencji – o zgrozo – miękkich project managera wciąż pozostaje pewną niszą, o której nie mówi się wystarczająco dużo. Ot – przecież wszyscy wiedzą jakie kompetencje powinien mieć project manager. Ale czy na pewno wiedzą o tym sami project managerowie?

Dwie twarze organizacji

W projektach dość silnie akcentujemy różnicę pomiędzy organizacją tzw. „liniową", a „projektową". Organizacja liniowa to standardowa struktura, która obowiązuje w danej firmie. Ze swoimi działami, kierownikami i dyrektorami jest odpowiedzialna za działalność operacyjną. Organizacja projektowa to natomiast twór tymczasowy, stworzony niejako obok (lub w poprzek) organizacji liniowej, mający za zadanie dostarczyć jakiś niestandardowy produkt, usługę, czy wprowadzić zmianę. Takie organizacje projektowe tworzy się, by wykonały zadanie, a po jego wykonaniu rozwiązuje. Ludzie pracujący w takiej organizacji wracają do swoich macierzystych działów.

Tyle teoria. W praktyce, bardzo często, obie organizacje współistnieją obok siebie permanentnie. Jeden projekt się kończy, drugi zaczyna, a ludzie płynnie przechodzą między nimi. Czasem pracują w tych samych zespołach przez dłuższy okres. Innym razem wykonują tylko krótkie, specjalistyczne działania. Taki dualizm ma nawet swoją nazwę – jest to organizacja macierzowa, model coraz bardziej popularny. Jednakże bardzo często okazuje się, że ścieżka kariery w organizacji projektowej bardzo różni się od tej w organizacji liniowej, a przejście z jednej do drugiej nie jest wcale takie proste.

Manager do zadań specjalnych

Bardzo często kierownik projektu postrzegany jest jako osoba, która potrafi zarządzać projektem, ale niekoniecznie ludźmi. Natomiast kierownik liniowy zarządza ludźmi, ale niekoniecznie ma kompetencje do zarządzania projektem. Co prawda oboje używają w swojej codziennej pracy nieco innych narzędzi, ale czy różnice między nimi są aż tak bardzo istotne? Do postawienia tego pytania skłonił mnie szereg rozmów, z których wyłania się zupełnie inne postrzeganie kierownika działu i kierownika projektu. Inne tak dalece, że przejście z jednej pozycji na drugą jest w praktyce dość skomplikowane.

„Jakie ma Pan/Pani doświadczenie w zarządzaniu zespołem?", albo wręcz: „Nie widzę u Pana/Pani doświadczenia w zarządzaniu zespołem" – ile razy PM(-ka) słyszy takie zdanie w procesie rekrutacji na kierownika działu. I niekoniecznie musi tu chodzić o rekrutacje zewnętrzne. Startując

wewnątrz organizacji również słyszymy często podobne pytania. Jak to? HR-y nie widzą we mnie managera? Kim więc jestem? I co w ogóle robię w organizacji?

Przede wszystkim ustalić należy, czy project manager jest… no właśnie managerem czy wysokiej klasy, ale jednak specjalistą? Manager jak podaje Wikipedia, to:

*„**Menedżer**, także **menadżer** (ang. manager) – osoba, której podstawowym zadaniem jest realizacja procesu zarządzania – planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie – motywowanie i kontrolowanie."*

Pozostaje więc zadać sobie samemu pytanie: ile w naszej pracy jest planowania i decydowania, a ile przewodzenia i motywowania?

Zapewne nietrudno się zgodzić, że project manager to osoba wyjątkowo dobrze przygotowana do organizowania i planowania. Nic dziwnego – na tym właśnie polegają projekty, czyli przedsięwzięcia z definicji niestandardowe, wymagające zorganizowania zasobów i zaplanowania realizacji zadań. Jednak z drugiej strony, mając na uwadze czasowość trwania projektu – i organizacji, która go tworzy – można ulec wrażeniu, że nie warto podejmować działań innych niż te absolutnie konieczne. A za konieczne najczęściej uważamy te, które wprost przekładają się na realizację celów projektu, czy dostarczenie jego produktów. W tym świetle przywództwo, a tym bardziej motywowanie zespołu wydawać się mogą sprawami drugorzędnymi. W rzeczy samej, w krótkim okresie czasu kontrola i odpowiednie podejmowanie decyzji może dać nam jakieś pozytywne efekty w projekcie. Samo to jednak nie jest bynajmniej przywództwem i bardzo szybko okazuje się, że zespół wypala się, a efektywność gwałtownie spada. Tym bardziej, że nasz, wydaje się, krótkotrwały brak przywództwa jest w rzeczywistości permanentny – osoby po zakończeniu jednego projektu przechodzą do następnego i to „chwilowe" zaniedbanie ze strony project managera staje się dla nich permanentnym stanem pracy. Nic więc dziwnego, że zaczynają traktować organizację projektową jako coś mniej wartościowego niż ich macierzyste działy. To zaś może prowadzić do wzmacniania silosów kompetencyjnych. Można powiedzieć, że w ten sposób project manager tworzy sytuację która jednoznacznie negatywnie wpływa na efektywność prowadzenia projektów, czyli sam tworzy swój problem.

Wszystkiemu winni są… inni

Przyczyn tego stanu rzeczy zapewne jest wiele. Począwszy od metodyk, które raczej rzadko obszerniej omawiają obszary przywództwa w projektach, skończywszy na samych project managerach, którzy obejmują stanowiska przede wszystkim jako osoby potrafiące organizować, planować i kontrolować, a dopiero na końcu, niejako przy okazji, zarządzać zespołami w sposób długofalowy. Z drugiej strony rodzi się pytanie, jaką sprawczość dają organizacje project managerom w dziedzinie długofalowego wpływu na zespoły.

Czasami jest to udział w ocenie okresowej. Bardzo często jednak sprowadza się on do napisania kilku zdań odnośnie dokonań danej osoby w projekcie. W dobie dzielonych zasobów, alokowania ludzi po „10%" na dany projekt taki nieskoordynowany feedback nie jest w ogóle widoczny. A skoro, jako project managerowie, mamy niewielki wpływ na ocenę dokonań, to co dopiero mówić o wpływie na budowanie kompetencji? Czy jedyny obszar jaki project manager może ocenić to tylko „wypełnił / nie wypełnił" powierzone działania?

Jednak szukanie problemu w otoczeniu PM-a niekoniecznie musi dać nam pełen obraz sytuacji. Można nieco odwrócić problem i zapytać jak wielu project managerów inwestuje w siebie szkoląc się w obszarach przywództwa, budowania zespołów, zarządzania kompetencjami itd. Wystarczy zajrzeć na LinkedIn, poczytać stopki PM-ów – zauważymy, że mnóstwo tam certyfikatów z najróżniejszych metodyk zarządzania projektami, ale trudniej znaleźć wzmianki o czymkolwiek, co mogłoby sugerować umiejętności interpersonalne czy przywódcze. Również analiza opisów stanowisk czy posiadanych umiejętności nie nastraja optymistycznie. Tak jakby projektem dało się zarządzać w oderwaniu od relacji międzyludzkich. A przecież projekt tworzą ludzie i to ludźmi w projekcie zarządzamy.

Co dalej?

Na to pytanie każdy odpowiedzieć powinien sobie sam. Czy dobrze postawiłem tezę i dokonałem poprawnej analizy problemu? Tego nie wiem, ale zapraszam do kontaktu, jeśli ktoś chce się podzielić własnymi refleksjami. Tym bardziej daleki jestem od próby formułowania uniwersalnej recepty „jak żyć", bo taka według mnie nie istnieje.

Warto jednak postawić sobie pytanie: czy w mojej organizacji mam w ogóle szansę zająć się osobistym rozwojem w dziedzinie przywództwa? Ja mogę z całą pewnością odpowiedzieć twierdząco. Jeśli Ty masz jakieś wątpliwość… cóż, adres jest w stopce – a my w ROCKWOOL GBS mamy młody dynamiczny zespół i owocowe środy, więc jak ktoś lubi owoce…

https://www.rockwool.com/pl/o-nas/rockwool_gbs/rockwool_gbs_pl/
https://www.linkedin.com/showcase/rockwool-gbs/
https://www.facebook.com/ROCKWOOLGBS

Maciej Braciszewski

Z zarządzaniem projektami jestem związany zawodowo od 12 lat. Najpierw jako członek zespołu, kierownik, członek komitetów sterujących. Od 2016 roku mam zaszczyt być członkiem stowarzyszenia International Project Management Association, a rok później zostałem asesorem w konkursie Polish Project Excellence Award. Od zawsze pracuję w przemyśle – wdrożenia produkcyjne, zmiany organizacyjne, a nawet wznoszenie budynków – to tam miałem okazję zdobywać doświadczenie. Bardziej interesują mnie ludzie niż procesy, a teorię toleruję tylko wtedy, kiedy ma zastosowanie w praktyce.

Dlaczego motywowanie nie działa?

Małgorzata Kusyk

Fot. stock.adobe.com

Czy jesteś zmotywowany do przeczytania tego artykułu? To błędnie postawione pytanie. W rzeczywistości zawsze jesteśmy zmotywowani, tylko powody mogą być inne. Właściwe pytanie to: DLACZEGO jesteś zmotywowany? Ktoś ciebie zmusił lub sam zdecydowałeś, gdyż temat i tytuł wydał ci się interesujący?

Powody, które stoją za naszymi działaniami wyzwalają różną jakość **energii**. Od własnego wyboru do bycia zmuszonym do zrobienia czegoś. Motywacja, która ma źródło w naszych wartościach, celach, radości czy pasji różni się od motywacji generowanej przez ego, władzę, status lub pragnienie zewnętrznych korzyści.

Motywacja do rywalizacji wynikająca z chęci doskonalenia się, gdzie wynik jest informacją zwrotną o postępie w rozwoju, różni się od motywacji do rywalizacji z celem bycia najlepszym lub chęcią zaimponowania komuś.

Nasze przekonania kształtują naszą rzeczywistość

Które z poniższych zdań są tobie bliższe?

1. Ludzie są leniwi i nie zrobią tego, czego od nich oczekuję.
2. Ludzie chcą się rozwijać i angażować w wykonywaną pracę.
3. Ludzie są bardziej zmotywowani zewnętrznymi korzyściami.
4. Ludzie są bardziej zmotywowani wewnętrznymi pobudkami takimi jak radość czy pasja.

Jeśli wybrałeś 2 i 4, to jesteś w mniejszości – to ty zmieniasz zasady gry.

Liderem nie jest ten kto karmi stary system, ale ten kto go łamie i buduje nowy.

– Zuzanna Skalska

Choć wiemy, że nagrody (i kary) osłabiają motywację wewnętrzną, która jest fundamentem przywództwa służebnego i zwinności, to są jedyną strategią motywacyjną stosowaną w wielu firmach. Menedżerowie próbują różnych sposobów, aby zachęcić ludzi do realizacji zadań, od nagród i uznania po presję i zastraszanie. Badania wskazują jednak, że metody te nie działają, a prawdziwym sekretem motywacji jest stworzenie środowiska, w którym ludzie są optymalnie zmotywowani do działania na najwyższym poziomie.

Optymalna motywacja oznacza taką ilość pozytywnej energii, witalności i dobrego samopoczucia, jaka niezbędna jest, aby móc dążyć do realizacji celów i je osiągać, przy jednoczesnym rozwijaniu samego siebie.

– Susan Fowler

Teoria autodeterminacji

Teoria autodeterminacji (SDT; Deci & Ryan, 1985, 2000) koncentruje się na „dlaczego" zachowań ludzkich, biorąc pod uwagę determinanty i konsekwencje mniej lub bardziej autonomicznych i kontrolowanych powodów zaangażowania. Kluczową koncepcją w ramach SDT są trzy podstawowe potrzeby psychologiczne: autonomii, relacji i kompetencji.

1. **Potrzeba autonomii** to potrzeba świadomości, że mamy wybór. Poczucie kontroli i skuteczności.
2. **Potrzeba relacji** (ang. *relatedness*) to poczucie bezpieczeństwa oraz przynależności. Troszczenia się o innych i bycia otoczonym troską przez nich oraz poczucie, że przynależymy do czegoś większego niż my sami, na przykład kiedy nasze działania dają poczucie sensu.
3. **Kompetencja to potrzeba** bycia skutecznym w sprostaniu wyzwaniom i sytuacjom. Jest to demonstrowanie swoich umiejętności w czasie. To poczucie rozwoju i rozkwitu.

Zaspokojenie tych **trzech potrzeb** oraz **umiejętność samoregulacji** wpływają na naszą wydajność, witalność i dobre samopoczucie.

Spektrum motywacji

Susan Fowler wyróżniła sześć perspektyw motywacji – trzy dolne są suboptymalne, a trzy górne optymalne (Rys. 1).

Rys. 1. Model spektrum motywacji – sześć perspektyw motywacyjnych
Źródło: Susan Fowler, David Facer oraz Drea Zigarmi

1. **Obojętna perspektywa motywacyjna** – nie znajdujesz w tym wartości.
2. **Zewnętrzna perspektywa motywacyjna** – istnieje zewnętrzny powód, taki jak zwiększenie pozycji, władzy, statusu lub pieniędzy.
3. **Narzucona perspektywa motywacyjna** – odczuwasz presję lub chcesz uniknąć poczucia winy.
4. **Dopasowana perspektywa motywacyjna** – udało ci się powiązać zadanie z istotną wartością.

5. **Zintegrowana perspektywa motywacyjna** – udało ci się powiązać zadanie z celem. Pieniądze i nagrody są efektem ubocznym pracy przepełnionej głębszym sensem.
6. **Spontaniczna perspektywa motywacyjna** – odczuwasz naturalne, choć często niewytłumaczalne zainteresowanie zadaniem, a jego realizacja przynosi ci wiele przyjemności – mówimy o doświadczeniu przepływu (ang. *flow*).

Jest ona obniżona w stosunku do pozostałych, ponieważ nie wymaga wysokiej jakości samoregulacji, gdyż robisz coś co jest dla ciebie naturalne i sprawia ci przyjemność.

Ach te pieniądze!

Jako liderzy możemy tworzyć środowisko, w którym pracownicy mogą mieć lepszą jakość życia.

I wcale nie chcę umniejszyć znaczenia pieniędzy, których wszyscy potrzebujemy. Natomiast pragnę zwrócić uwagę na inne opcje, które skuteczniej służą nam i ludziom wokół nas. Warto stać się bardziej świadomym tego, dlaczego motywujemy ludzi w taki, a nie inny sposób i co motywuje nas samych.

Fowler zachęca do zadania sobie trzech pytań:
1. Dlaczego dokonuję wyborów, których dokonuję?
2. W jaki sposób czuję większą więź z innymi i celem?
3. W jaki sposób uczę się i rozwijam każdego dnia?

Samoregulacja i MVP

Samoregulacja to świadome zarządzanie uczuciami, myślami, wartościami i celami w danym momencie. Jeśli celem jest zaspokojenie naszych potrzeb psychologicznych, to samoregulacja jest środkiem do jego osiągnięcia. Im bezpieczniejsze środowisko pracy, tym większe prawdopodobieństwo wysokiej zdolności do samoregulacji.

Choć skrót MVP może kojarzyć się z angielskiego z *Minimum Viable Product*, to tutaj oznacza trzy skuteczne techniki samoregulacji: uważność, wartości i cel (ang.: *Mindfulness*, *Values*, *Purpose*).

Uważność to zdolność zauważania – uświadamiania sobie tego, co dzieje się wokół nas w danej chwili i umiejętność dostrojenia się do tego bez osądzania lub automatycznego reagowania. Stan bycia tu i teraz oraz umiejętność, która wymaga rozwoju poprzez praktykę.

Wartości to świadomie zdefiniowane standardy dotyczące tego, co uważamy za dobre lub złe, gorsze, lepsze lub najlepsze. Trwałe przekonania, które świadomie wybieramy dla siebie jako wytyczne w życiu i pracy.

Cel to głęboki i znaczący powód dla określonego działania – działanie w szlachetnej intencji, gdy nasza aktywność jest pełna społecznego znaczenia.

Ludzie spełnieni nie działają z myślą o konkretnym zadaniu. Dla nich najważniejsze są wartości, a inspiruje ich większy niż oni sami cel.

Rozmowa MOC-y

Aby aktywować jedną z optymalnych perspektyw motywacyjnych potrzebujemy umieć:
1. identyfikować obecną perspektywę,
2. przechodzić do optymalnej lub ją utrzymać,
3. korzystać z refleksji.

Pomocna będzie tu rozmowa MOC-y (ang. *Motivational Outlook Conversation*), która jest nieformalną lub formalną okazją, by wspomóc przejście pracownika lub siebie do optymalnej perspektywy motywacyjnej. Poniżej pytania i przykładowy przebieg rozmowy.

- Czy uważasz, że jakość zaspokojenia potrzeb psychologicznych (autonomii, kompetencji i relacji) jest wysoka czy niska? Oceń ją na skali od 1-10.
- Czy uważasz, że jakość samoregulacji w odniesieniu do wyznaczonego celu jest wysoka czy niska? Oceń ją na skali od 1-10.
- Czy potrzeby psychologiczne są zaspokajane czy nie?
- Czy używasz uważności, wartości i celu do samoregulacji?

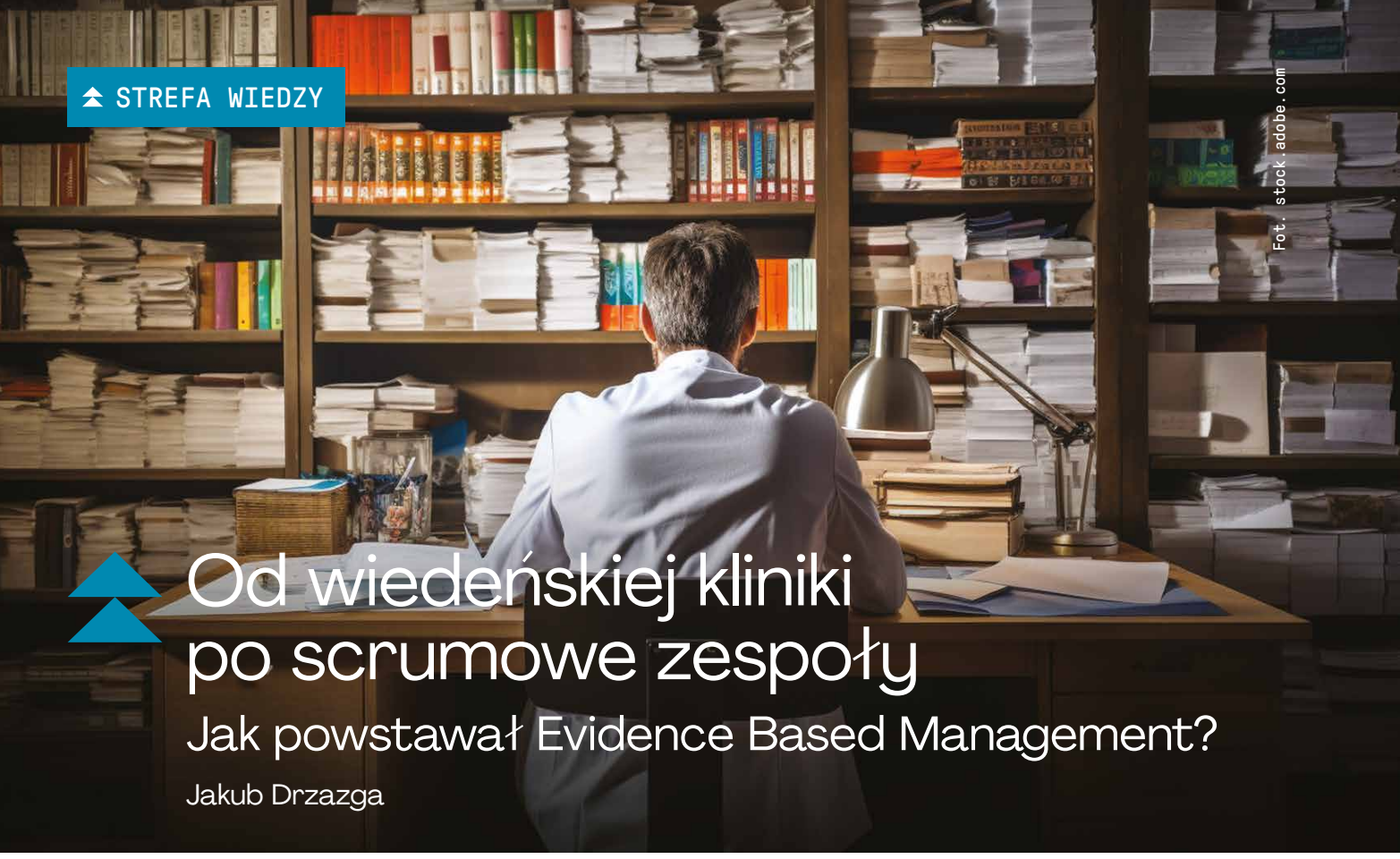
M: Cześć, jak ci idzie realizacja ustalonych celów?
P: Czuję, że mam dużą kontrolę nad swoją pracą i wyborami. Kompetencje oceniłbym jako umiarkowane – wciąż uczę się w niektórych obszarach, a relacje jako niskie – ostatnio czułem się nieco odizolowany.
M: A co z samoregulacją w odniesieniu do wyznaczonych celów?
P: Jest dla mnie jeszcze wyzwaniem i oceniłbym ją jako umiarkowaną. Czasami potrafię być zdyscyplinowany, ale zdecydowanie mógłbym poprawić swoje skupienie i konsekwencję.
M: Cieszę się, że jesteś tego świadomy. Czy uważasz, że potrzeby psychologiczne są obecnie zaspokajane?
P: Szczerze mówiąc, niski poziom więzi wpływa na moją ogólną motywację i satysfakcję. Gdybym miał więcej możliwości budowania relacji, zwiększyłoby to moje poczucie przynależności, a co za tym idzie, moją motywację.
M: Na koniec, czy korzystasz z takich technik jak uważność, hierarchia wartości do samoregulacji?
P: Zacząłem praktykować uważność i zdefiniowałem swoje wartości i wierzę, że te strategie pomogą mi utrzymać motywację na optymalnym poziomie.
M: Dziękuję. Zaplanujmy podniesienie brakujących kompetencji oraz zastanówmy co zrobić, aby zwiększyć twoje poczucie przynależności.

Wróćmy do postawionego w tytule pytania. Motywowanie innych i siebie nie działa, gdyż każdy człowiek jest zmotywowany, inne mogą być natomiast źródła. Dlatego warto nauczyć się je rozpoznawać, a następnie tak zmieniać warunki, aby uzyskać optymalny stan. Susan Fowler w swojej książce *Dlaczego motywowanie ludzi nie działa... i co działa*, dowodzi, że motywacja to umiejętność, której po prostu można się nauczyć, do czego cię serdecznie zachęcam.

Dodatkowe źródła:
https://agilepmo.pl/motywowanie-czy-jestes-gotow-na-zmiane-zasad-gry/
https://agilepmo.pl/rozmowa-moc-y-o-skutecznej-motywacji-slow-kilka/
https://agilepmo.pl/motywacja-wewnetrzna/

Małgorzata Kusyk

Pasjonatka zarządzania projektami z ponad 20-letnim doświadczeniem w globalnych projektach i programach w różnych sektorach i branżach. Ambasadorka zwinności i turkusu, mentorka, trenerka biznesu i społeczniczka. Specjalizuje się w tranzycjach i transformacjach, łącząc w nich podejścia tradycyjne i zwinne. Właścicielka AgilePMO, dyrektorka merytoryczna Akademii Leona Koźmińskiego, twórczyni innowacyjnych programów szkoleniowych i rozwiązań biznesowych z zakresu zarządzania projektami, zespołami i organizacjami oraz przywództwa takich jak Akademia Transition Managera oraz współtwórczyni Akademii Zwinnej Liderki, Akademii Zwinnego Przywództwa. Wyróżniona tytułem „Strong Women in IT 2019" oraz „Strong Women in IT 2021 & 2023 – Global Edition".



Fot. stock.adobe.com

Od wiedeńskiej kliniki po scrumowe zespoły

Jak powstawał Evidence Based Management?

Jakub Drzazga

Kiedy słyszymy termin Evidence Based Management (dalej EBM), możemy natknąć się na dwa główne znaczenia tego pojęcia. Pierwsze odnosi się do ruchu społecznego, drugie jest bardziej specyficzne i związane z frameworkiem zaproponowanym przez Scrum.org.

Evidence Based Management w pierwszym znaczeniu to ruch społeczny, który ma na celu skłonienie ludzi zarządzających do podejmowania decyzji opartych na rzetelnych dowodach. Celem jest unikanie podejmowania decyzji bazujących jedynie na intuicji, przeczuciach czy osobistych przekonaniach, a zamiast tego kierowanie się sprawdzonymi informacjami i danymi.

Druga definicja EBM jest związana z frameworkiem stworzonym przez Scrum.org. Ta interpretacja koncentruje się na wspieraniu zarządzania organizacją lub produktem w oparciu o empiryzm i metodę naukową. W praktyce oznacza to, że decyzje są podejmowane na podstawie obserwacji, eksperymentów i analizy danych.

Osobiście widzę w tym frameworku ogromny potencjał, przede wszystkim przez bogactwo różnorodnych miar, które oferuje. Dzięki nim możemy dokładniej mierzyć efektywność naszych działań i podejmować bardziej świadome decyzje.

(Straszna) historia z austriackiego szpitala

Swoje dywagacje na temat EBM rozpocznę od opowieści, która z pozoru nie kończy się optymistycznie. Miała ona miejsce w Europie na początku XIX wieku, a głównym jej bohaterem jest węgierski lekarz **Ignác Fülöp Semmelweis**, bardzo szanowany chirurg-położnik.

Pracując w Wiedeńskim Szpitalu Powszechnym (niem. Allgemeines Krankenhaus der Stadt Wien), a konkretnie w klinice położniczej, Semmelweis znalazł się w samym centrum medycznego dramatu. Klinika składała się z dwóch oddziałów położniczych: w jednym pracowały wyłącznie położne, a w drugim – studenci medycyny i chirurdzy. I oto przerażające statystyki: w oddziale z położnymi śmiertelność porodów wynosiła „zaledwie" 4%, podczas gdy w drugiej klinice, z chirurgami i studentami, aż 18% kobiet traciło życie na skutek gorączki połogowej.

Tak, dobrze czytacie! Wyobraźcie sobie sytuację, w której na każde 100 rodzących kobiet, prawie dwadzieścia z nich nie wychodzi żywe ze szpitala. Przerażające, prawda?

Wiedza o tym tragicznym zjawisku nie pozostała tylko w murach owego szpitala. Kobiety zdawały sobie sprawę z zagrożenia, błagały o przyjęcie do „bezpieczniejszego" oddziału z położnymi. A inne, bardziej zdesperowane, wybierały poród na ulicy zamiast ryzykować życiem w owianym złą sławą oddziale. Ironią losu było to, że porody na ulicach Wiednia okazały się być znacznie mniej śmiertelne niż te w renomowanym szpitalu.

Przełomowe prace Semmelweisa

Obserwacja tragicznej sytuacji była dla Ignáca wyjątkowo trudna, czuł się przy tym bezsilny. Mimo jego determinacji w poszukiwaniu przyczyny zaistniałych wydarzeń, wciąż trudno było mu znaleźć racjonalną odpowiedź, dlaczego jest jak jest.

Niezwykły zwrot akcji miał miejsce pewnego dnia, gdy jeden z przyjaciół Ignáca, podczas przeprowadzania sekcji zwłok, nieszczęśliwie skaleczył się skalpelem. Choroba, która go zaatakowała, miała dokładnie te same objawy, co śmiertelna przypadłość

dotykająca kobiety na porodówce. Nie trzeba było długo czekać na tragiczny finał – przyjaciel Semmelweisa zmarł.

To przykre zdarzenie sprawiło, że Ignác zaczął łączyć fakty. Zorientował się, że to studenci medycyny i chirurdzy, którzy prowadzili rano sekcje zwłok, byli często tymi samymi osobami, które zaraz potem odbierali porody. Ignác postawił hipotezę, że to oni przenosili zarazki, które powodowały tak wielką śmiertelność. Jeszcze nie do końca pewny swojej teorii, ale zdeterminowany, by znaleźć rozwiązanie, Semmelweis postanowił przeprowadzić eksperyment. Zarządził obowiązkowe mycie rąk po sekcji zwłok, a przed odbieraniem porodów. Ta, wydawałoby się, prosta i oczywista procedura spotkała się z gwałtownym oporem ze strony lekarzy. Traktowali ją jako dziwactwo, niemniej jednak z czasem zastosowali się do nowego przykazu.

Efekty były zdumiewające. W kwietniu 1847 roku śmiertelność na problematycznym oddziale wynosiła 18,3%. Jednak już dwa miesiące po wprowadzeniu obowiązkowego mycia rąk, w czerwcu, zaledwie 2,2% kobiet zmarło z powodu gorączki połogowej. W lipcu wskaźnik ten spadł do 1,27%, a w styczniu i lutym następnego roku odnotowano absolutne zero zgonów!

Historia pozornie bez happy endu

Niestety, po krótkotrwałej poprawie, sytuacja znów zaczęła się pogarszać. W ciągu zaledwie roku śmiertelność w szpitalu wróciła do wcześniejszego, alarmującego poziomu.

Zdeterminowany Ignác nie odpuszczał. Sięgał po kolejne hipotezy – sugerując, że zaraza mogła być przenoszona nie tylko od zmarłych, ale również od żywych pacjentów. Postanowił przeprowadzić kolejny eksperyment, tym razem polegający na myciu rąk oraz narzędzi po każdym badaniu pacjentów.

Jednak nowa procedura nie znalazła akceptacji wśród personelu. Zniechęceni dodatkową pracą i „znachorstwem", poskarżyli się ordynatorowi. Niestety dla Ignáca, ordynator miał własne przemyślenia na temat przyczyn wysokiej śmiertelności, które były sprzeczne z przekonaniami Semmelweisa. W rezultacie, prośba o wprowadzenie nowych procedur została odrzucona, a sytuacja w szpitalu nie zmieniła się.

Historia Ignáca była długa i skomplikowana, ale podsumujmy ją w skrócie. Przez lata, Semmelweis bezustannie walczył o to, by jego teorie i postulaty dotyczące higieny były akceptowane i weryfikowane przez współczesne mu środowisko medyczne. Stał się jednak celem szykan i drwin, które doprowadziły go do psychicznego załamania.

W tragicznej ironii losu, w ostatnich dniach swojego życia, Ignác skaleczył się podczas badań i zaraził tą samą chorobą, której tajemnicę próbował odkryć przez całe życie. Ostateczne chwile swego życia spędził w zakładzie psychiatrycznym, gdzie zmarł na chorobę, której badaniem poświęcił życie.

Wielu znakomitych ludzi potrafimy docenić dopiero po ich odejściu. Tak stało się z Ignácem, który dzisiaj jest uważany za pioniera nowoczesnej medycyny opartej na dowodach, nazywanej również **Evidence Based Medicine**. To właśnie z tej idei wziął swój początek **Evidence Based Management** – zarządzanie w oparciu o twarde dane.

Cenne lekcje z życia węgierskiego medyka

Co można z tej historii wywnioskować i przenieść na grunt zarządzania? Przede wszystkim to, że aby skutecznie wprowadzać zmiany, warto posiadać mocne dowody potwierdzające ich skuteczność. Przykładowo, jeśli decydujemy się na zatrudnienie asystentki i dzięki której Project Managerowie poświęcają na czynności niezwiązane z projektami nie 20, ale 10 godzin tygodniowo, to mamy konkretne potwierdzenie korzyści.

Drugim aspektem, który warto podkreślić, jest podejście do zarządzania poprzez stawianie hipotez i udowadnianie ich przez odpowiednie eksperymenty i miary. Takie podejście skupia się bardziej na rzeczywistym wpływie (ang. *impact*) wprowadzanej zmiany niż na samej czynności. Umożliwia to również lepszą refleksję nad celem wprowadzanej zmiany. Na przykład, zamiast mówić: „Wprowadzamy Scruma w projekcie", warto powiedzieć: „Wprowadzamy Scruma, aby skrócić czas dostarczania (system *lead time*) oraz zwiększyć poziom zadowolenia klientów". Po wprowadzeniu zmiany możemy następnie weryfikować, czy rzeczywiście przyniosła ona pożądane rezultaty.

Jednym z kluczowych wniosków płynących z tej historii jest to, że nawet jeśli zmiana jest pozytywna, to bez jej wprowadzenia w oparciu o konkretne dowody, nie będzie trwała. Na pewno poprawi sytuację na chwilę, ale z czasem wszystko wróci do swojego standardu – takie sytuacje obserwowałem wielokrotnie. To podkreśla znaczenie kultury firmowej opartej na faktach i dowodach.

Jednak same hipotezy, choćby nie wiadomo jak trafne, to niewystarczająca podstawa dla skutecznej zmiany. Ludzkie emocje, popędy i przesądy mogą zniweczyć najlepsze plany. Ignác doskonale tego doświadczył – jego przełożony, być może kierując się chęcią zachowania twarzy czy lękiem przed nowością, przekreślił wartościowe innowacje. W efekcie, ze względu na opór przed zmianą, wiele kobiet straciło życie.

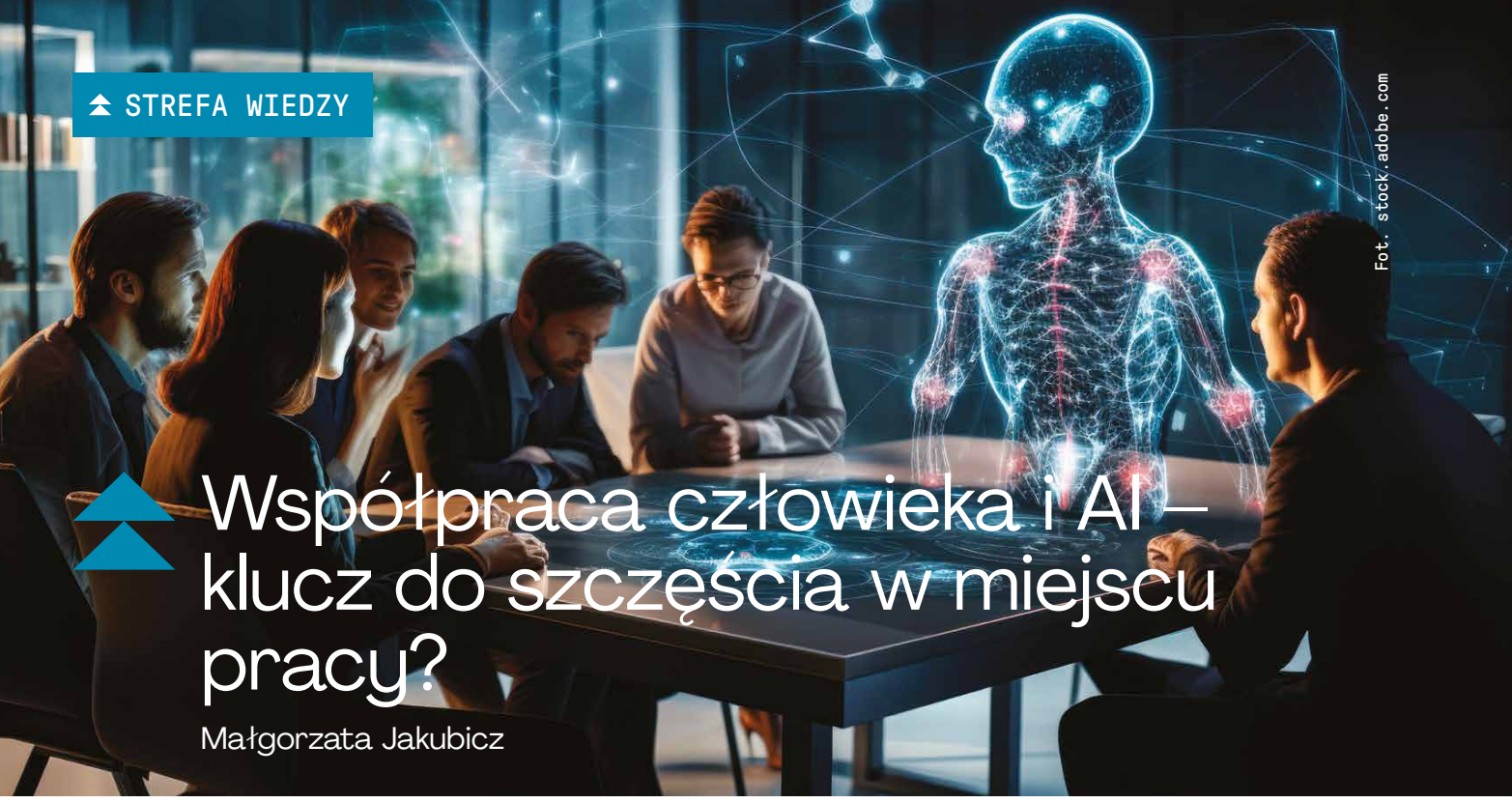
Gdybym miał okazję rozmawiać z Ignácem, poleciłbym mu modele zarządzania zmianą, takie jak model Johna P. Kottera. Być może podzielilibym się też z nim metodą Kanban, która skupia się na ewolucyjnym wprowadzaniu zmian i redukuje opór.

Zarządzanie zmianą to skomplikowane zagadnienie, które wymaga specjalistycznej wiedzy. Bez tej wiedzy łatwo wpadać w konflikty z otoczeniem, nawet jeśli nasze intencje są najlepsze. Ignác zapłacił za to ogromną cenę, ale my nie musimy iść jego ścieżką.

W kolejnym artykule opowiem Wam o tym, jak Scrum.org stawia na zarządzanie oparte na dowodach. Zaprezentuję framework, który pomaga w wyznaczaniu celów, budowaniu hipotez i przeprowadzaniu eksperymentów, dając jednocześnie możliwość oceny skuteczności zmian na podstawie konkretnych miar.

Jakub Drzazga

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



Fot. stock.adobe.com

Współpraca człowieka i AI – klucz do szczęścia w miejscu pracy?

Małgorzata Jakubicz

Wyobraźmy sobie świat, w którym ludzie, cyborgi i roboty funkcjonują w ramach jednego ekosystemu na naszej planecie. Ta wizja obecna w filmie *Twórca* w reżyserii Garetha Edwardsa może się wydawać fikcją rodem z opowiadań Stanisława Lema. Okazuje się, że to co wydaje się abstrakcyjnie nierzeczywiste może stać się realnie rzeczywiste jeszcze za naszego życia.

Grindersi to ludzie poszerzający swoje ciała i umiejętności poprzez integrację z coraz bardziej inteligentnymi technologiami. Do tej pory stanowili subkulturę, przekształcając swoje ciała poprzez wszczepianie w nie czipów, magnesów, a nawet komputerów we własnym zakresie i na własny koszt.

Przykładem jest amerykański programista, przedsiębiorca i biohaker Tim Cannon, który ma w swoim ciele implant komputera rozmiarów telefonu, tworzy i oferuję technologię zwiększającą ludzkie możliwości.

Niech potwierdzeniem faktu, że takie rozwiązania cieszą się coraz większym zainteresowaniem, także w naszym lokalnym środowisku, będzie wynik głosowania w ramach warsztatu-symulacji *Codzienność życia a technologie – perspektywa 2040*, który przeprowadziłam z Michałem Boni podczas Campus Polska 2023.

Uczestnikami byli studenci, których zaprosiłam do udziału w głosowaniu mierzącym, w jakim stopniu są w stanie poszerzyć swoje ciała o nowe technologie zwiększające ich możliwości. Aż 60% respondentów określiło, że w stopniu 11-30%, a 12,5% w ponad 50% (!). Zatem wizja świata, gdzie człowiek, cyborg i robot żyją i pracują razem nie jest tak odległa jak by nam się wydawało.

Łukasz Kamieński, politolog pracujący na Wydziale Studiów Międzynarodowych i Politycznych Uniwersytetu Jagiellońskiego i autor książek, w swojej książce *Mimowolne cyborgi. Mózg i wojna przyszłości* potwierdza, że wojsko pracuje aktywnie nad fuzją człowieka i maszyny jako wynik raportu *Cyborg Soldiers 2050* z października 2019 r.

Do technoulepszeń komandosów jednostek specjalnych zalicza lekki zautomatyzowany kombinezon zapobiegający kontuzjom, zwiększający efektywność ruchów i odczytujący sygnały nerwowe, elektroniczny tatuaż umożliwiający pobieranie plików czy podskórne chipy z mikronadajnikiem GPS. W ciele komandosów przyszłości mają także krążyć nanosensoboty, które mierzą i monitorują poziom markerów biochemicznych określających stan i kondycję organizmu, reagując na poważne zakłócenia poprzez uwalnianie odpowiedniej dawki spersonalizowanych leków.

Rozwój nauki i nowych technologii to najważniejsze czynniki, które przyczyniły się do postępu i zwiększyły dobrobyt ludzkości. Wydaje się, że postęp jest wpisany w ludzką naturę i trudne a nawet niemożliwe jest jego ograniczanie czy zatrzymanie. Od zarania dziejów dążymy do ochrony życia i zdrowia, a także zwiększenia komfortu swojego życia, w tym poczucia szczęścia. Ludzkość wciąż poszukuje także odpowiedzi na fundamentalne pytania, skąd pochodzimy i dokąd zmierzamy, dąży do przedłużania długości życia, a nawet odnalezienia Złotego Graala jako synonimu bogactwa, szczęścia i nieśmiertelności.

Ten wymiar filozoficzny rozwoju technologicznego prowadzi do natury praktycznej naszego życia, w tym pracy, która jest nieodłącznym jego aspektem. Sytuacja wydaje się obecnie trudna. **Odnotowujemy na świecie, w tym w Europie, kryzys zaangażowania pracowników**.

Według najnowszych badań *State of the Global Workplace 2023* Instytutu GALLUP, zaledwie 13% pracowników w Europie jest zaangażowanych w swoją pracę. Wyobraźmy sobie zespół 21 osób, tylko 3 z nich inwestują nie tylko swój czas, ale także energię w pracę, podejmują samodzielnie próby rozwiązywania problemów, wychodzą z inicjatywą, tworzą i wdrażają rozwiązania, podważają *status quo*, co przekłada się na stały rozwój innowacyjności w organizacji.

Pracownicy odczuwają przy tym wysoki poziom negatywnych emocji w pracy. Aż 39% respondentów z Europy przyznało, że

odczuwa stres w ciągu dnia pracy, a 14% określiło, że doświadcza gniewu. Wydaje się, że „szok przyszłości", który zdefiniował Alvin Toffler jako stan psychiczny jednostek oraz całych społeczeństw w odpowiedzi na szybką ilość zmian w krótkim czasie, właśnie się objawia w wielu miejscach pracy.

Negatywny obraz przyszłości pracy dopełniają katastroficzne wizje demagogów, którzy wieszczą dominację AI nad człowieczeństwem i masowe przejęcia miejsc pracy ludzi przez maszyny. To sprawia, że **wiele osób obawia się utraty pracy, braku środków do życia, a nade wszystko utraty bezpieczeństwa i poczucia, że człowiek będzie miał znaczenie**.

Rzeczywiście z najnowszej edycji raportu *Employment Outlook* wynika, że ponad jedna czwarta obecnych miejsc pracy w krajach OECD może zniknąć w obliczu automatyzacji, ale rzadko zestawia się tego typu dane z prognozami o ilości nowych opcji zatrudnienia w związku z rozwojem nowych technologii i koniecznością ich tworzenia czy obsługi.

Za rzadko mówi się także o szansach, które daje sztuczna inteligencja w kontekście pracy zawodowej. Z danych Polskiego Instytutu Ekonomicznego wynika, że **aż 63% pracowników sektora finansowego i produkcyjnego twierdzi, że wykorzystanie AI podniosło ich zadowolenie z wykonywanej pracy**. Prawie 80% pracowników w obu sektorach uważa, że sztuczna inteligencja pozytywnie wpłynęła na wyniki ich pracy.

Według ponad połowy pracowników obu sektorów sztuczna inteligencja miała pozytywny wpływ na ich zdrowie psychiczne, a dla 65% pracowników produkcji – także na zdrowie fizyczne[1].

Okazuje się, że **sztuczna inteligencja może wpływać pozytywnie na naszą sprawczość i stan fizyczny, a także minimalizować stres, który odczuwamy**, o ironio, także w związku z dynamicznym rozwojem technologicznym. To z kolei może prowadzić do większej satysfakcji z wykonywanej pracy, a także zaangażowania, którego kryzysu jesteśmy świadkiem.

Według **modelu dobrego życia PERMA** Martina Seligmana, twórcy pojęcia, definicji i założeń psychologii pozytywnej, elementami naszego poczucia szczęścia są: **P** – *Positive emotions* (pozytywne emocje, radość, uznanie, komfort i inne), **E** – *Engagement* (zaangażowanie, przepływ), **R** – *Relationship* (relacje, przebywanie wśród ludzi, współpraca), **M** – *Meaning* (poczucie sensu, znaczenie wykonywanej czynności), **A** – *Achievements* (osiągniecia).

Badania potwierdzają, że AI pomaga nam już w obszarze zaangażowania i osiągnięć, a także pozytywnych emocji, które wynikają chociażby z lepszego stanu fizycznego. Wydaje się z wcześniejszych rozważań, że zagrożone mogą być jednak obszary relacji i poczucia sensu. I tutaj wkracza obszar mojej absolutnej pasji, czyli przywództwo.

Na każdy z tych 5 obszarów lider w miejscu pracy ma wpływ. Jasne oczekiwania jako wyraz wizji przyczynia się do osiągania celów i zaangażowania. Pozytywne emocje to z kolei wypadkowa warunków pracy, stworzenia przyjaznego bezpiecznego ludziom miejsca aktywności zawodowej. Pozostają relacje i poczucie sensu, dla których sztuczna inteligencja wydaje się największym zagrożeniem.

Badania lokalne i globalne wskazują, że oprócz tworzenia wizji, stania na jej straży wraz z umiejętnością jej adaptacji wobec zmiennych na bazie elastyczności poznawczej, **główną kompetencją lidera przyszłości jest inteligencja emocjonalna**. A ta obejmuje także umiejętność budowania i wspierania relacji interpersonalnych, a także wzmacniania poczucia wartości pracowników. A to prowadzi do poczucia, że ja jako człowiek i moja praca mają znaczenie. Tym samym zagrożenia w obszarach dobrego życia, relacji i sensu mogą być skutecznie zminimalizowane lub nawet wyeliminowane przez lidera właśnie.

Lider przyszłości stoi na straży nie tylko wizji i wyniku, ale przede wszystkim relacji międzyludzkich oraz poczucia znaczenia pracowników w obrębie ich roli zawodowej, a nawet poszczególnych zadań.

To jednak nie koniec naszej historii współpracy człowieka ze sztuczną inteligencją, która prowadzi do poczucia szczęścia. Aby to było możliwe, człowiek potrzebuje także nabyć umiejętność komunikacji ze sztuczną inteligencją. I tutaj także odgrywa dużą rolę lider przyszłości, który umiejętnie integruje człowieka z maszyną, ale także wspiera dalszą współpracę poprzez przydzielanie człowiekowi zadań, które dają mu poczucie statusu i delegowanie maszynom tych, które są w obrębie ich możliwości, a także wspierają poczucie szczęścia człowieka.

Taka idealny świat synergii człowiek-maszyna-cyborg w miejscu pracy jest możliwy. Jeśli jednak nie zostaną spełnione pewne uwarunkowania, może to prowadzić do **re-manualizacji procesów zrobotyzowanych**, które zdefiniował międzynarodowy zespół naukowców pod kierunkiem dra Artura Modlińskiego z wydziału zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Wtedy organizacje i liderzy są zmuszeni przekazać pracę robotów z powrotem w ręce ludzi ze względu na opór i sprzeciw tych drugich wobec zmian.

Tracąc przy tym szansę na ponadprzeciętne wyniki, uwolnienie czasu ludzi na rzeczy ważne i inne, które zostały wcześniej wymienione. Dlatego tak ważna jest rola liderów w całym procesie wdrożenia nowych technologii w miejscu pracy, ich integracji z pracą ludzi i ciągłego jej wspierania.

I to właśnie przyczynia się do wniosku, że **najlepszym możliwym technoulepszeniem dla liderów byłoby rozwiązanie determinujące stosowanie kompetencji inteligencja emocjonalna (EI)**. Choć dodam, bazując na swojej wiedzy i doświadczeniu, że można ją rozwijać samodzielnie lub przy wsparciu przeszkolonych specjalistów. Warto, bo to może się przyczynić do poczucia szczęścia naszych pracowników. A tym samym uwolnienia ich potencjału w pełni, co przełoży się na lepsze wyniki biznesowe i jego ciągły rozwój poprzez innowacje, które są domeną ludzkiego umysłu.

1. *Groźna sztuczna inteligencja*, My Company Polska, nr 9 (96), wrzesień 2023, str. 6

Małgorzata Jakubicz

Liderka z ponad 15-letnim stażem pracy między innymi w firmach MOHAWK, DECORA, IKEA. Od 2018 roku akredytowany coach ICF PCC i certyfikowana trenerka przywództwa. Ekspertka przywództwa EY, w tym w programie Master Level Leadership. Wykładowczyni na uczelni Akademia Leona Koźmińskiego w obszarach przywództwo służebne, autentyczne i cyfrowe. Ekspertka w kampaniach „Bliżej Siebie" dedykowanej empatii i zdrowiu psychicznemu w miejscu pracy oraz „Bezpieczeństwo pracy w świecie cyfrowym" EU – OSHA. Zdobywczyni między innymi nagród: Top10 Coaches in Warsaw, Digital Transformation Impact Leader of the Year 2023. Autorka książki *Lider w trampkach, czyli jak być przywódcą w zgodzie ze sobą oraz publikacji. Przywódczyni służebna*. Ambasadorka humanizmu w dobie cyfrowej.

Fot. stock.adobe.com

Biznesowa przyszłość: dlaczego transformacja jest niezbędna?

Adriana Proszak

W dzisiejszym dynamicznym i konkurencyjnym środowisku biznesowym, firmy na całym świecie stają przed wyzwaniem dostosowania się do nieustannie zmieniających się warunków rynkowych. W takich okolicznościach transformacja organizacji staje się nie tylko modnym hasłem, ale także kluczową kwestią dotyczącą przetrwania i wyznaczania kierunku, w którym powinien podążać biznes, aby się rozwijać.

Transformacja organizacji to proces, który obejmuje zmianę strategii, wewnętrznych struktur, kultury firmy, oraz jej zewnętrznych działań. Jest to proces skomplikowany, ale niezbędny w czasach, gdzie jedyną stałą jest zmiana. Firmy, które nie podążają za zmianami rynkowymi i technologicznymi, ryzykują utratę konkurencyjności i w dłuższej perspektywie skazują się na niebyt. Dlatego zastanówmy się, dlaczego transformacja jest kluczowym elementem biznesowej przyszłości.

Adaptacja

Świat biznesu ewoluuje w tempie, które jeszcze kilka lat temu było trudne do wyobrażenia. Globalizacja, rozwijające się technologie, zmienne trendy konsumenckie i regulacje prawne stanowią jedynie kilka przykładów czynników, które wpływają na firmę. W epoce cyfrowej, w której obecnie żyjemy, możliwość adaptacji organizacji stała się ważniejsza niż kiedykolwiek wcześniej. Przed XXI w. przełomowe zmiany na rynku były rzadkie i stopniowe, obecnie wygląda to zupełnie inaczej, a innowacje pojawiają się tak samo szybko jak zmieniające się pory roku. Na cmentarzu korporacyjnym przybywa również firm, które nie dostosowały się do zmieniających się czasów i poniosły porażkę.

Adaptacja do zmieniającego się otoczenia jest nie tylko kwestią dostosowania się do obecnych warunków, ale także tworzenia zdolności organizacji do antycypowania przyszłych zmian. W miarę jak technologie i trendy ewoluują, firmy, które przeprowadziły u siebie zmiany, są lepiej przygotowane na nieoczekiwane wyzwania i potrafią wykorzystać nowe możliwości.

Adaptacja wiąże się z dostosowaniem technologii, procesów i zarządzania pracownikami do szybko zmieniających się potrzeb biznesowych. Jest elementem procesu transformacji, który pozwala firmom nie tylko zachować konkurencyjność, ale także stać się liderami i kształtować kierunek rozwoju swojej branży. Poniżej kilka przykładów, jakie korzyści przynosi:

- **Zwiększona wydajność i produktywność** – technologie cyfrowe zapewniają wzrost wydajności i produktywności poprzez przyspieszenie procesów i usprawnienie operacji.
- **Lepsze zarządzanie zasobami** – korzystanie z nowych technologii pozwala nam zarządzać zasobami w sposób bardziej efektywny dzięki usprawnieniu procesów dotarcia do nich.
- **Lepsze zaangażowanie klientów** – dzięki adaptacji cyfrowej częstotliwość kontaktów z klientami rośnie, ponieważ społeczeństwo korzysta z większej liczby produktów cyfrowych w życiu osobistym.
- **Większa responsywność** – dostosowywanie technologii w kulturze cyfrowej do indywidualnych i zmieniających się potrzeb zwiększa zdolność organizacji do szybkiego i skutecznego reagowania na zmiany rynkowe.
- **Krótszy czas wprowadzenia produktu na rynek** – strategia biznesowa obejmująca zwiększone inwestycje w transformację cyfrową gwarantuje, że produkty szybciej dotrą do użytkowników.

Konkurencyjność

W dzisiejszym środowisku biznesowym konkurencja jest bardziej zacięta niż kiedykolwiek wcześniej. Firmy konkurują ze sobą nie tylko lokalnie, ale również globalnie. Transformacja organizacji daje firmom

narzędzia do utrzymania ich konkurencyjności, dzięki wprowadzonym innowacjom, które pozwalają na maksymalizację wydajności, produktom dostosowanym do nowych potrzeb klientów i zwiększeniu efektywności operacyjnej. Poniżej przykłady, jak transformacja może generować przewagę konkurencyjną:

- **Lepsze rozwiązania w zakresie optymalizacji procesów** – poprawiają efektywność zwiększając ogólną wydajność i oszczędzając czas.
- **Większa produktywność w miejscu pracy** – zoptymalizowane pod względem cyfrowych narzędzi nowoczesne środowisko pracy przełoży się na lepszą wydajność.
- **Wzrost satysfakcji klienta** – przyjęcie *big data* pomaga organizacji lepiej poznać swoich klientów i dostarczyć im produkty i usługi, które zaspokajają ich potrzeby, wpływa również na ich zadowolenie i poziom ich utrzymania.
- **Nowe perspektywy biznesowe** – zastosowanie nowych technologii i innowacji umożliwia firmom znalezienie nowych partnerów i rynków zbytu, a także skalowanie biznesu.

Efektywność

Efektywność operacyjna jest jednym z kluczowych aspektów, który przekonuje decydentów w organizacji do podjęcia decyzji o transformacji. Głównym założeniem jest poprawa działania procesów biznesowych poprzez zidentyfikowanie i eliminację marnotrawstwa. To z kolei przekłada się na redukcję kosztów i usprawnienie różnych elementów działalności firmy, od produkcji po obsługę klienta i zarządzanie zasobami ludzkimi.

Obniżenie kosztów jest nie tylko korzystne z punktu widzenia rentowności firmy, ale także pozwala na zachowanie konkurencyjności na rynku. Firmy, które potrafią oferować produkty lub usługi o podobnej jakości, ale w niższych cenach, często zyskują przewagę nad konkurentami.

Efektywność operacyjna może także wpłynąć na szybsze reagowanie na zmieniające się warunki rynkowe. Dzięki bardziej elastycznym procesom, organizacje są w stanie dostosować się do nowych trendów i wymagań klientów szybciej niż konkurencja.

Jednym z kluczowych narzędzi wspomagających efektywność operacyjną jest technologia, zwłaszcza systemy zarządzania procesami biznesowymi (BPM) oraz narzędzia analizy danych. Te narzędzia umożliwiają zarządzanie, monitorowanie i optymalizację procesów w czasie rzeczywistym.

Innowacyjność

Innowacje napędzają zmiany i sprawiają, że stają się one rzeczywistością. Są kluczowym czynnikiem pozwalającym organizacji wyróżnić się na tle konkurencji i tworzyć wartość dodaną dla klientów. Bardzo często są początkiem procesu transformacji. Dzięki nim do organizacji wprowadza się technologie, które pozwalają tworzyć nowe produkty i usługi, odpowiadając w ten sposób na potrzeby rynku.

Tworzenie kreatywnej kultury organizacyjnej staje się integralną częścią procesu transformacji. Firmy, które promują kreatywność i wspierają swoich pracowników w eksperymentowaniu i podejmowaniu ryzyka, tworzą atmosferę, w której pracownicy czują się inspirowani do poszukiwania nowych rozwiązań i wprowadzania zmian. W efekcie tego procesu powstają innowacyjne produkty, usługi lub rozwiązania, które poprawiają istniejące procesy lub odpowiadają na nowe potrzeby klientów. Innowacje te mogą przekształcić organizację i umożliwić jej wyjście poza standardowe ramy działalności, otwierając nowe możliwości i źródła przychodów.

Odporność

Budowanie odporności powinno być kluczowym elementem strategii każdej organizacji. Obejmuje zarówno proaktywne planowanie, jak i efektywne reagowanie na sytuacje kryzysowe. Odporność biznesowa składa się z dwóch elementów:

- **zapobiegliwości** – zdolności do przewidywania i identyfikowania obszarów narażonych na ryzyko i potencjalnych źródeł przyszłych problemów.
- **elastyczności** – szeroko rozumianej umiejętności dostosowania działalności operacyjnej do zmiennych warunków otoczenia.

Transformacja organizacji często wiąże się z implementowaniem nowych technologii, procesów i strategii, które pozwalają firmie dostosować się do zmieniających się warunków rynkowych. Podczas transformacji zwiększa się elastyczność i zwinność operacyjna organizacji poprzez optymalizację procesów i wykorzystanie danych do podejmowania bardziej świadomych decyzji. To z kolei pozwala na dostosowywanie się firmy do zmieniających się potrzeb klientów i rynku, a tym samym zwiększa jej odporność na rynkowe zawirowania.

Przygotowanie na przyszłość

Transformacja organizacji to inwestycja w przyszłość, która może znacząco wpłynąć na działalność, kulturę i wyniki finansowe organizacji. Wprowadzając zmiany i nowe technologie do firm wyposaża się je w zwinność i elastyczność potrzebną do sprostania wyzwaniom i poradzenia sobie z nimi, czyniąc je bardziej odpornymi.

W kontekście transformacji, organizacje powinny dążyć do promowania kultury innowacyjności i zwinności. To zachęca pracowników do poszukiwania nowych rozwiązań, eksperymentowania i ciągłego rozwoju, co jest kluczowe w budowaniu elastycznego i odpornego środowiska.

Warto również podkreślić, że transformacja może pomóc w zwiększeniu zaangażowania różnych rodzajów interesariuszy, takich jak pracownicy, dostawcy i klienci, w tworzenie wartości dodanej organizacji i zwiększania jej konkurencyjności.

Podsumowując, transformacja organizacji jest niezbędna, aby sprostać wyzwaniom i wykorzystać przyszłe możliwości. Organizacje, które inwestują w ten proces, mogą liczyć na zwiększoną konkurencyjność, efektywność, elastyczność i zdolność do tworzenia wartości dla klientów. To nie jest już wybór, to obowiązek w dzisiejszym biznesowym krajobrazie.

Adriana Proszak

Doradczyni biznesowa i ekspertka w dziedzinie transformacji biznesowej i zarządzania zmianą. Wywodzi się z branży mediów i rozrywki, która obecnie należy do najszybciej zmieniających się segmentów światowej gospodarki. Jest managerką z ponad 20-letnim doświadczeniem w zarządzaniu firmą i budowaniu biznesu od podstaw. Na co dzień wspiera firmy w obszarach strategii biznesowej, rozwoju przedsiębiorstwa, zarządzania projektami oraz kreacji i zarządzania marką. Jako entuzjastka nowych technologii, w tym sztucznej inteligencji, śledzi ich wpływ na człowieka.

Fot. Piotr Kała

Fot. Piotr Kała

Fot. Piotr Kała

ARTYKUŁ SPONSOROWANY

Fot. Jerzy Stawicki

Fot. Jerzy Stawicki

Fot. Piotr Kała

kanbanize
By Businessmap

Do startu, gotowi, FLOW!!!

Dariusz Ciechan, Jerzy Stawicki

W dynamicznym świecie zarządzania projektami i pracą, Flow Management (więcej o podejściu Flow w poprzednich numerach Strefy PMI: 36-42) stanowi kluczowy element, pozwalający osiągać maksymalną efektywność i płynność w realizacji zadań. Podejście Flow Management i jego praktyki (między innymi wizualizacja procesów i prac, ograniczenie prac w toku, aktywne zarządzanie pracą) znalazły zastosowanie w wielu branżach i różnorodnych projektach, umożliwiając integrację pracy projektowej z operacyjną bez zbędnych komplikacji. Praktyki Flow są uniwersalne i oferują nieskończone możliwości adaptacji do specyfiki i potrzeb każdej organizacji.

Jeśli doświadczasz w swojej firmie lub zespole takich problemów i wyzwań jak:

- brak przejrzystości/widzialności rzeczywistego statusu projektów,
- opóźnienie realizacji projektów i dostarczania wartości biznesowej,
- szybko zmieniające się priorytety projektów w portfelu, jak i priorytety operacyjne,
- nadmiar prac w stosunku do możliwości realizacyjnych i ciągła wielozadaniowość,
- brak spójności między strategią, portfelem, projektami i pracą zespołów,
- niezadowalająca współpraca biznesu i technologii (IT)

i jeśli szukasz sposobów na ich eliminację lub ograniczenie, to mamy COŚ dla Ciebie. To COŚ to Akademia Flow4Results.

Akademia została stworzona po to, aby pomóc firmom osiągać pożądane rezultaty. Jest zorientowana na wprowadzenie i szerokie stosowanie praktyk Flow Management, które są zgodne z unikatowym charakterem i kulturą Twojego biznesu, przy zachowaniu jego mocnych stron.

Akademia Flow4Results

Akademia Flow4Results to nasza autorska propozycja programu efektywnego poznania i praktycznego doświadczenia – przez menedżerów i specjalistów z Twojej firmy – metod efektywnego i skutecznego zarządzania portfelem prac i projektów, zarządzania rozwojem produktów, a także zarządzania pracami rożnego typu zespołów. Metod zawartych „pod parasolem" podejścia Flow.

Program obejmuje warsztaty szkoleniowe, gry symulacyjne oraz zbudowanie dedykowanego dla Twojej firmy rozwiązania dotyczącego zarządzania pracami, projektami i portfelem projektów, wspomaganego platformą Kanbanize by Businessmap. Akademia

Flow4Results to swego rodzaju podsumowanie naszych wieloletnich doświadczeń zebranych podczas szkoleń i warsztatów oraz podczas doradztwa w obszarze szeroko rozumianego zarządzania projektami, a także doświadczeń przy wspomaganiu różnego typu transformacji firm, zorientowanych na ich doskonalenie i na rezultaty biznesowe.

Akademia Flow4Results to:

- Warsztaty z grami symulacyjnymi Customer Success Flow, TeamFlow i PortfolioFlow, podczas których poznasz i doświadczysz praktyki Flow Management.
- Klasyczne warsztaty dotyczące zwinnego zarządzania – celami OKR (Objectives Key Results), przywództwa oraz Lean Managementu.
- Warsztaty dotyczące zaawansowanych zagadnień Flow Management.
- Konsultacje dotyczące praktycznego zastosowania zasad i praktyk Flow Management w Twoim zespole, dziale i/lub firmie.
- Wsparcie dotyczące budowania systemu zwinnego zarządzania w Twojej Firmie, z wykorzystaniem platformy **Kanbanize by Businessmap** oraz praktyk Flow Management.

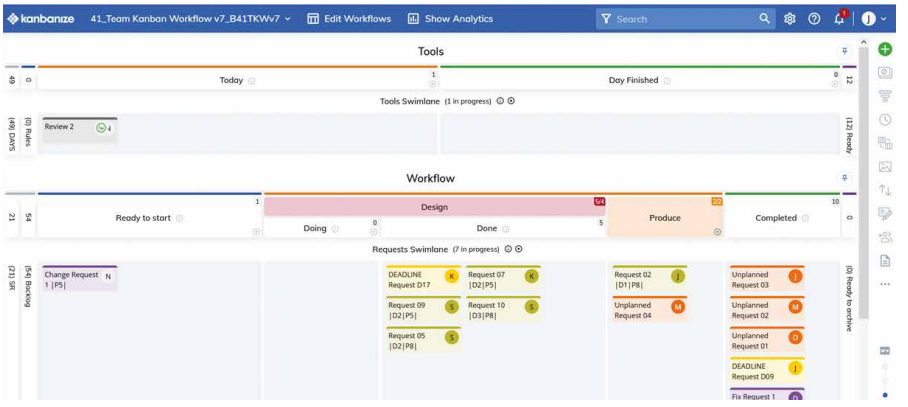
Unikalny element Akademii Flow4Results to zestaw gier symulacyjnych

Podstawowym, unikalnym na rynku polskim, składnikiem Akademii jest cykl warsztatów z grami symulacyjnymi Flow:

- Warsztat z grą symulacyjną **TeamFlow Manager**, przeznaczony dla kadry zarządzającej, menedżerów i liderów zespołów funkcjonalnych, pozwalający menedżerom doświadczyć czym jest Flow i jak zbudować efektywny system pracy.
- Warsztat z grą symulacyjną **TeamFlow Professional**, przeznaczony dla specjalistów, kierowników projektów oraz liderów zespołów wytwórczych, pokazujący rezultaty działania różnych praktyk Flow.
- Warsztat z symulacją **PortfolioFlow**, przeznaczony dla zespołów PMO, zarządzających działami zarządzania projektami oraz kierowników projektów i ich zespołów zorientowany na efektywną współpracę i komunikację dla uzyskania celów biznesowych portfela.
- Warsztat z symulacją **Customer Success Flow**, przeznaczony dla executives C-level oraz menedżerów portfela projektów, zespołów PMO dotyczący skutecznego łączenia i zapewnienia spójności planowanych celów i rezultatów biznesowych z projektami.

Z naszą Akademią uzyskasz:

- Natychmiastową widoczność statusu projektów, portfeli oraz standardowych operacji biznesowych
- Zrozumienie przyczyn opóźnień i dodatkowych kosztów oraz sposobów ich eliminacji
- Wyraźne zasady i kryteria ustalania priorytetów oraz podejmowania decyzji
- Efektywną komunikację i koordynację między zespołami i projektami
- Spójne procesy zarządzania projektami, serwisami i działalnością operacyjną
- Większą przewidywalność dostarczania produktów mierzoną z wykorzystaniem różnych mierników przepływu
- Mapę drogową do dalszego rozwoju organizacji
- Silniejszą kulturę współpracy i skupienie na celach klienta oraz biznesu



Fot. Jerzy Stawicki

Dołącz do naszej Akademii Flow4Results już dziś! Poznaj sprawdzone strategie i narzędzia, które pomogą Ci pracować efektywniej i osiągać lepsze rezultaty.

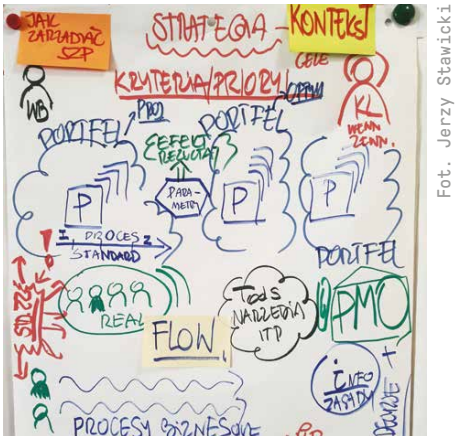
Zainteresowany? Zainteresowana?

Odezwij się do nas. Chętnie porozmawiamy z Tobą o tym, jak najlepiej wykorzystać potencjał Akademii Flow4Results w kontekście Twoim, Twojego Zespołu i Twojej Firmy.

Do usłyszenia!

Zgłoszenia oraz informacje na:
https://www.jsproject.pl/akademia-flow-management/967-akademia-flow-management

https://www.alterv.pl/akademia



Fot. Jerzy Stawicki

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*.

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".

Fot. stock.adobe.com

Emocje zakodowane, czyli zarządzanie w projektach IT

Magdalena Hajost

Realizacja projektów informatycznych, zwłaszcza tych kluczowych o strategicznym znaczeniu dla organizacji może nieść ze sobą intensywne emocje i stres, przede wszystkim gdy sytuacja wymyka się spod kontroli i projekt „nie idzie" tak jak powinien. Wymagające terminy, piętrzące się problemy i wyzwania, zdemotywowany zespół projektowy, to tylko wierzchołek góry lodowej, z którą mierzy się prawie każdy kierownik takiego projektu. Pojawiają się emocje i stres, które nie pomagają w napiętej już atmosferze. Dlatego w momencie próby uzdrowienia sytuacji kluczowa może okazać się rola zarządzania emocjami. Z jednej strony po to, by utrzymać zdrowe środowisko pracy a z drugiej, może okaże się ono szansą na sukces takiego projektu.

Czy zarządzanie emocjami w projektach IT jest istotne? Jakie praktyki zastosować, gdy emocje biorą górę, tak by zachować równowagę pomiędzy nimi a technologią? Kto powinien dbać o to, aby wykorzystać siłę, jaką są emocje? Przyjrzyjmy się temu wszystkiemu bliżej.

Emocje w cieniu kodu i algorytmów

Dzisiejsze projekty IT to skomplikowane przedsięwzięcia, które wymagają zaawansowanej technologii i kompetencji technicznych. Może się wydawać, że w tym środowisku skupionym na kodowaniu i testowaniu oprogramowania, dominuje tylko logiczne myślenie, umiejętność analizy i fakty. Rzeczywistość jest jednak nieco bardziej złożona. **Projekty tworzą ludzie, więc równie istotna co technologia jest też skuteczna praca zespołowa**. Zespół projektowy i jego otoczenie to zbiór różnych osobowości, które mają odmienne doświadczenia, oczekiwania oraz cele, co w różnych sytuacjach prowadzi do pojawiania się emocji. Możemy mieć zatem do czynienia z jednej strony – ze wspólną pasją i zaangażowaniem, a z drugiej – z napięciem, frustracją i złością. Emocje wpływają na jakość pracy zespołu, co więcej mogą czasami przesądzać o ostatecznym rezultacie projektu.

Weźmy pod lupę, chociażby proces podejmowania decyzji. Czy emocje takie jak radość i smutek mogą mieć na niego wpływ? Radosny i szczęśliwy człowiek ma lepszy ogląd sytuacji, jest w stanie wziąć pod uwagę więcej informacji. Jego pomysły są bardziej twórcze i kreatywne, a spojrzenie na problemy szersze. Z drugiej strony człowiek pogrążony w smutku myśli tunelowo. Jego pole uwagi jest zawężone, może być rozkojarzony czy rozdrażniony. W którym przypadku ryzyko popełnienia błędu w procesie podejmowania decyzji będzie mniejsze? Odpowiedź wydaje się oczywista, prawie tak samo, jak fakt, że o emocje należy dbać.

Siła rażenia emocji a inteligencja emocjonalna

Emocje mogą działać mobilizująco i sprzyjać efektywności, ale również paraliżować, zatrzymywać nasz rozwój i blokować umiejętności. Badacze przyglądają się wpływowi emocji na pracę od drugiej połowy lat 80. XX wieku. Powstała wówczas koncepcja **inteligencji emocjonalnej**, czyli **świadomego działania, które pozwala zrozumieć oraz rozpoznać emocje i tak nimi zarządzać, aby wykorzystywać je w sposób konstruktywny**. Człowiek inteligentny emocjonalnie to taki, który potrafi rozpoznawać i kontrolować emocje swoje, jak i ludzi w jego otoczeniu oraz wykorzystywać tę umiejętność do osiągania swoich celów. **Emocje mogą być zatem bronią o potężnej sile rażenia**, dlatego w dzisiejszych czasach kluczowi dla powodzenia projektów będą liderzy, którzy tę siłę będą umieć spożytkować i zamienić w energię do działania.

Emocjonalny menedżer

Prowadzenie projektu oraz bycie jego liderem to praca wymagająca ciągłego kontaktu z ludźmi. Kierownikowi projektu na co

dzień towarzyszą nieustające zmiany oraz różne reakcje osób, tak z zespołu jak i otoczenia. Dynamika zmian jest tak duża, że nie wystarcza już ich uporczywe śledzenie i reagowanie po fakcie. Konieczna staje się obserwacja najbliższego otoczenia projektu i bycie o kilka kroków przed, tak aby w porę rozpoznać sytuację i wybrać takie rozwiązanie, które pozwoli na zapewnienie optymalnych warunków do pracy całego zespołu.

Ze względu na swoją rolę i bycie głównym punktem styku pomiędzy zespołem projektowym a kierownictwem organizacji czy klientem, to kierownikowi projektu w pierwszej kolejności przypada dbanie o kreowanie najbliższego otoczenia, aby stało się miejscem sprzyjającym produktywności i zaangażowaniu zespołu. W tym kontekście **kierownik projektu staje się emocjonalnym menadżerem**, którego zadaniem jest zarządzanie emocjami i relacjami w zespole.

Liderzy, których cechuje zdolność do rozumienia i rozpoznawania emocji własnych i ludzi, z którymi pracują, powinni wykazywać się również empatią, wyrażoną jako umiejętność odczuwania potrzeb członków zespołu oraz skuteczne reagowanie na sytuacje nacechowane emocjonalnie. Przy prowadzeniu projektów w czasach postępującej globalizacji, w których kluczowa okazuje się skuteczna praca zespołowa, przy jednoczesnym dostrzeganiu wybitnych jednostek i odkrywaniu ich talentów, **empatia wydaje się cechą tak pożądaną, jak kompetencje techniczne**.

Zadaniem kierownika projektu jest także stworzenie w zespole projektowym atmosfery zaufania, otwartości i współpracy, która może pomóc w rozwiązywaniu i łagodzeniu konfliktów czy stymulowaniu i pobudzaniu kreatywności wśród członków zespołu. Autentyczny i wspierający kierownik projektu, który umiejętnie wykorzystuje komunikację, staje się dla swojego zespołu wsparciem w trudnych chwilach, potrafi docenić wysiłek i motywować zespół do osiągnięcia celów projektu, stając się przywódcą emocjonalnym. **Menedżerowie o wysokich kompetencjach emocjonalnych sprawiają, że zespół przez nich kierowany jest bardziej produktywny, zaangażowany i odporny na stres**.

Emocjonalne manewry, czyli odrobina praktyki

Aby zadbać o emocje swoje i swoich współpracowników oraz stworzyć takie środowisko pracy, które będzie sprzyjało efektywności i będzie w pełni wykorzystywać potencjał ludzi, należy:

Budować świadomość emocji, bo dzięki wiedzy, że to one na nas wpływają możemy starać się przekształcić ich siłę w energię do działania, czemu sprzyja atmosfera otwartości i możliwość wyrażania swoich uczuć i myśli.

Pielęgnować szczerą komunikację, gdyż tylko wówczas będziemy mogli dowiedzieć się o tym, co myślą nasi współpracownicy, czym jest dla nich sukces, które cele są dla nich ważne, czego się obawiają, co ich frustruje i złości. Członkowie zespołu natomiast muszą mieć pewność, że ta swoboda wypowiedzi nie będzie się wiązała z późniejszym wyciąganiem konsekwencji za to, że szczerze podzielili się swoimi uczuciami.

Kreować atmosferę wsparcia społecznego, która ma dawać członkom zespołu projektowego poczucie zaufania i wiedzę, że mogą na siebie liczyć w trudnych chwilach oraz być dla siebie wsparciem w przypadku wspólnego rozwiązywania problemów. Sprzyja to budowaniu poczucia wspólnoty i solidarności, co jest szczególnie ważne przy realizowaniu projektów o charakterze innowacyjnym.

Pozwalać na samoopiekę, ponieważ dbanie o siebie jest równie ważne, jak troska o innych. Nie powinniśmy mierzyć innych swoją miarą. Różnimy się od siebie, zatem inaczej reagujemy na stres, pracę pod presją czasu i problemy, z którymi trzeba zmagać się na co dzień. Powinniśmy dać każdemu z członków zespołu możliwość zrobienia sobie przerwy od projektu, jeżeli sygnalizuje taką potrzebę. Takie złapanie oddechu w ostatecznym rozrachunku może okazać się twórcze.

Dążyć do bieżącego rozwiązywania konfliktów, bo oprócz negatywnych emocji, które te ze sobą niosą może to stać się okazją do rozwoju oraz poprawy relacji. Konflikty, które są rozwiązywane w sposób konstruktywny, pozwalają na przedstawienie i zrozumienie różnych punktów widzenia. Tylko dialog pozwala na wypracowanie kompromisu i prowadzi do sytuacji *win-win*. Bieżące rozwiązywanie konfliktów zapobiega także kumulowaniu napięć i powoduje, że zespół staje się bardziej elastyczny w radzeniu sobie z przyszłymi trudnościami.

Definiować i celebrować osiąganie celów krótkoterminowych i pośrednich, gdyż o sukcesie projektu nie świadczą tylko cele główne, zwłaszcza gdy harmonogram projektu rozpisany jest na kilka lat. Aby dotrwać do końca musimy w toku trwania prac świętować mniejsze sukcesy. Pozwoli to na zmniejszenie frustracji zespołu i utrzyma jego motywację na odpowiednim poziomie. To także dobra okazja na spojrzenie wstecz i przyjrzenie się dotychczas wykonanej pracy. Wynikiem takiej refleksji mogą być rekomendacje zespołu na kolejne etapy realizacji projektu.

W dzisiejszym, zmiennym i dynamicznym środowisku, jakim jest branża informatyczna, bardziej niż wcześniej powinniśmy skupiać się na ludziach i emocjach, które generują w swoim najbliższym otoczeniu. Zachowanie równowagi pomiędzy techniczną i technologiczną stroną projektów a emocjonalnym i ludzkim obliczem naszych współpracowników może okazać się kluczowym czynnikiem sukcesu. Zarządzanie emocjami, inteligencja emocjonalna i umiejętność bycia empatycznym to kompetencje, które są równie ważne, jak te techniczne i mam głębokie przekonanie, że w kolejnych latach jeszcze bardziej nabierze na znaczeniu.

Magdalena Hajost

Zawodowo IT Project Manager w firmie Apator Rector. Lubi wyzwania, nowe sytuacje, dynamiczne i energiczne zarządzanie. W pracy łączy metodykę zwinną i kaskadową, biorąc z nich to, co najlepsze. Na co dzień zorientowana na cel, ambitna i zaangażowana. Ceni kreatywność i szczerość w pracy zespołowej. Uważa, że projekty tworzą ludzie i na nich również skupia swoją uwagę. Interesuje się historią polskiej muzyki młodzieżowej. Uwielbia koncerty i festiwale. W wolnym czasie pokonuje kolejne kilometry na rowerze.

Fot. stock.adobe.com

Co łączy narzędzia GenAI oraz Yeti?

Praktyczne doświadczenia z wdrażania generatywnej sztucznej inteligencji w projektach IT

Bartosz Pałka

Xebia

GenAI, czyli generatywna sztuczna inteligencja, bierze świat szturmem. To, co w powszechnej świadomości zaczęto się od spopularyzowania ChatGPT, bardzo szybko przerodziło się w nowy rynek automatycznych asystentów zaprojektowanych z myślą o poprawie produktywności w różnych obszarach. Z badań wynika, że wdrożenie tej nowej technologii w projektach IT zwiększa nie tylko efektywność, ale także zadowolenie z pracy. Wydawać by się mogło, że jest to idealne rozwiązanie dla odwiecznej potrzeby zwiększania wydajności. Tylko czy GenAI to na pewno róża bez kolców?

W przypadku projektów IT korzyści wynikające z adaptacji narzędzi opartych o generatywną sztuczną inteligencję są jasne – ich wdrożeniem można nie tylko zaoszczędzić czas (nawet do 50% dla mniej skomplikowanych zadań), ale przede wszystkim umożliwić pracownikom skupienie się na najistotniejszych obszarach. Aby jednak być w stanie odpowiedzialnie doradzić organizacji w sprawie strategii wdrożenia narzędzi GenAI, konieczne jest zrozumienie zagrożeń wynikających z nieodpowiedniego użycia tej technologii. Te wynikają bowiem ze specyfiki nowego rozwiązania i dotyczą krytycznych obszarów związanych z poufnością, prawem własności intelektualnej czy bezpieczeństwem danych. Pokonanie tych wyzwań wymaga wyboru odpowiednich narzędzi, zapewnienia ich prawidłowej konfiguracji oraz przeszkolenia zespołu. To szczególnie ważne, bo w przypadku GenAI jest jeszcze jak z mitycznym Yeti – większość organizacji o asystentach wspomaganych AI coś słyszała, ale praktycznie żadna jeszcze nie widziała wdrożenia na własne oczy.

Jakie zagrożenia idą w parze z narzędziami GenAI?

Przedstawione poniżej ryzyka zostały zidentyfikowane w trakcie przeglądu narzędzi służących do generowania kodu aplikacji, jednak ze względu na specyfikę nowej technologii, lwia część z nich występuje w większości narzędzi wykorzystujących GenAI.

1. Ryzyko naruszenia praw własności intelektualnej

W celu tzw. trenowania asystentów do tworzenia oprogramowania wykorzystywane są najczęściej repozytoria kodu udostępniane w Internecie w jednym z wielu wariantów licencji *open source*. Większość narzędzi GenAI dostępnych na rynku może wygenerować kod identyczny lub niezwykle zbliżony do kodu chronionego bardziej restrykcyjną licencją *open source*, np. GPL. Nawet nieświadome użycie takiego kodu w projekcie komercyjnym bez spełnienia warunków licencji oznacza narażenie firmy na konsekwencje prawne.

2. Ryzyko braku praw własności intelektualnej do wygenerowanych treści

Dostawcy narzędzi GenAI przekazują swoim użytkownikom prawa własności do wygenerowanych treści, co niestety nie jest równoznaczne z przekazaniem praw własności intelektualnej. W świetle obecnych regulacji prawa autorskie przysługują bowiem wyłącznie podmiotom prawnym zdolnym do wykonania pracy kreatywnej. Generatywna sztuczna inteligencja nie spełnia tej definicji.

3. Ryzyko bezpieczeństwa oraz poufności danych

Narzędzia GenAI są udoskonalane nie tylko w oparciu o dane z Internetu, ale w wielu przypadkach także o dane użytkowników. Aby móc wykluczyć udział własnych danych z procesu dalszego udoskonalania modelu najczęściej trzeba skorzystać z płatnych wersji oraz wyłączyć odpowiednie opcje w konfiguracji. Zdarzały się już przypadki, w których wprowadzony do narzędzia GenAI kod został zwrócony jako wynik dla zupełnie innego użytkownika. Podobny problem występuje w kwestii przechowywania danych – w przypadku wprowadzenia do konwersacji informacji poufnej wiadomość ta może być

przechowywana na serwerach dostawcy narzędzia.

4. Ryzyko wygenerowania treści błędnych lub niskiej jakości

GenAI to nie jest jeszcze uniwersalna sztuczna inteligencja, a za jej działaniem nie kryje się magia – wynik pracy tych narzędzi to czysta matematyka. W przypadku generowania tekstu narzędzia te starają się „odgadnąć" właściwy wynik, słowo po słowie. Zdarzają się takie sytuacje, w których asystent GenAI z pełnym przekonaniem zwróci w wyniku całkowicie nieprawdziwą lub bardzo stronniczą odpowiedź.

Co warte odnotowania, dostawców rozwiązań GenAI cechują skrajnie różne podejścia do ochrony swoich klientów przed wspomnianymi zagrożeniami, szczególnie związanymi z ryzykiem naruszenia praw własności intelektualnej. Niektóre firmy oferują rozwiązania mające na celu minimalizację wystąpienia ryzyka, na przykład poprzez zastosowanie dodatkowych filtrów. Inni dostawcy, pod warunkiem spełnienia określonych kryteriów, deklarują wzięcie pełnej odpowiedzialności na siebie. Są jednak i firmy, które zrzucają wszelką odpowiedzialność na użytkownika. Przed rozpoczęciem korzystania z narzędzi GenAI należy bezwzględnie przeanalizować warunki korzystania.

Jak bezpiecznie wdrożyć narzędzia GenAI?

Nowa technologia zdecydowanie nie jest różą bez kolców, jednak umiejętne korzystanie z niej pozwoli uniknąć bolesnych doświadczeń. Rozważając wdrożenie rozwiązań GenAI, warto przedstawić trzy możliwe drogi, z czego rekomendowana może być tylko jedna.

Droga nr 1 – Udajemy, że GenAI nie ma

Opcja niekorzystna, bo wstrzymanie adopcji nowej technologii naraża organizację na utratę konkurencyjności na rynku – tak ze względu na rywali, którzy mogą zyskać dzięki GenAI przewagę, jak i ze względu na ryzyko odejścia utalentowanych pracowników. Jest to również droga dość niebezpieczna, bo nawet wprowadzając zakaz użycia asystentów AI, z dużym prawdopodobieństwem można stwierdzić, że znajdzie się ktoś, kto będzie używał niedozwolonych narzędzi w ukryciu. Argument ten bardzo dobrze trafia do odbiorców, bo ukryte ryzyko nie oznacza przecież braku ryzyka.

Droga nr 2 – Pozwalamy na wszystko

To droga prosta, ale obarczona największym ryzykiem. Nieograniczone żadnymi zasadami użycie narzędzi GenAI prędzej czy później skończy się problemem, bo na rynku występuje dużo narzędzi, a wiele z nich udostępnianych jest pozornie bezpłatnie. Dużą naiwnością byłoby brać za pewnik, że każdy ze współpracowników będzie w stanie odpowiedzialnie wybrać narzędzie i rozsądnie z niego korzystać.

Droga nr 3, rekomendowana – Zezwolenie na użycie w oparciu o jasne wytyczne

Taktyka zdecydowanie najbardziej wymagająca, ale i najbezpieczniejsza. Ta ścieżka zachęca do korzystania z narzędzi GenAI, ale tylko pod warunkiem zachowania zgodności z wytycznymi, które powinny wskazać konkretne dopuszczone do użycia narzędzia, a także ich wymaganą wersję oraz konfigurację. Celem jest wyposażenie współpracowników nie tylko w narzędzia, ale i wiedzę o zagrożeniach. To podejście nie wyeliminuje ryzyka, ale ograniczy je do akceptowalnego poziomu.

Rozważając wdrożenie zasad użycia narzędzi GenAI, warto jasno rozróżnić dwie kategorie opisujące podstawowe przypadki użycia: do inspiracji (gdzie rezultat działania narzędzi wykorzystujących generatywną sztuczną inteligencję nie będzie integrowany z pozostałymi artefaktami projektowymi) oraz do pracy projektowej (gdzie wynik pracy tych narzędzi będzie mocno związany z głównymi artefaktami projektowymi).

Jak zacząć rozmowę w organizacji?

Przede wszystkim nie można zakładać, że sposób działania narzędzi GenAI oraz korzyści płynące z ich wdrożenia są powszechnie znane. Nie jest również tak, że wszyscy w organizacji są świadomi ryzyk wynikających z ich nieodpowiedzialnego użycia. Warto zatem dobrze się przygotować i działać metodycznie.

1. Porozmawiaj ze współpracownikami. Sprawdź, kto już używa narzędzi GenAI (tak, to już może się dziać) i jakie mogą być korzyści z ich użycia.
2. Wprowadzając w temat zacznij od krótkiego wyjaśnienia mechaniki działania – GenAI to nie magia, tylko matematyka.
3. Wskaż korzyści dla biznesu, najlepiej na konkretnych przykładach i w oparciu o wskazówki od zespołu.
4. Mów otwarcie o występujących ryzykach, zwłaszcza w kontekście praw własności intelektualnej.
5. Przedstaw trzy podejścia do wdrożenia nowych narzędzi. Uczul szczególnie na ryzyko związane z niepodjęciem żadnej decyzji, czyli drogę nr 1.
6. Zaproponuj weryfikację dostępnych na rynku narzędzi oraz przygotowanie wewnętrznych wytycznych, rozważ wdrożenie testowe w mniejszej grupie.

„Sztuczna inteligencja nie zabierze Twojej pracy. Zrobi to ktoś używający sztucznej inteligencji"

– Prof. Richard E. Baldwin

Generatywna sztuczna inteligencja ma potencjał zapoczątkowania zupełnie nowego rozdziału w procesie transformacji cyfrowej firm. Technologia nadal jest w fazie dynamicznego rozwoju, ale już teraz dobrze dobrane narzędzia potrafią przynieść niezwykłe korzyści i wpłynąć na konkurencyjność organizacji. Rozważając wdrożenie asystentów GenAI w projektach komercyjnych, warto jednak pamiętać, że w tej beczce miodu jest też łyżka dziegciu, a nieodpowiedzialna adopcja nowej technologii może być brzemienna w skutkach. Mimo to nie warto zwlekać, bo odpowiedzialne, oparte o jasne wytyczne wdrożenia pozwalają organizacjom uzyskiwać przewagę na rynku, a pracownikom wzbijać się na wyżyny produktywności.

Bartosz Pałka

Delivery Manager z wykształceniem technicznym w dziedzinie rozwoju oprogramowania. Pasjonat branży IT związany z nią ściśle od 10 lat, w tym od 7 lat w ramach projektów komercyjnych. Doświadczony w projektach dotyczących aplikacji mobilnych oraz webowych, prowadzonych we współpracy tak z międzynarodowymi korporacjami jak i startupami. Posiadacz certyfikatów KMP, PSPO, PSM II. Obecnie współpracuje z firmą Xebia Poland oraz Wyższą Szkołą Informatyki i Zarządzania.

Fot. stock.adobe.com

Case study cyfrowej transformacji – jak osiągnąć pożądane wyniki?

Waldemar Foltynowicz, Agnieszka Bochacka

Cyfrowa transformacja stała się nieodłączną częścią strategii organizacji na całym świecie. Mimo ogromnych inwestycji w technologie i procesy, statystyki sukcesu pozostawiają wiele do życzenia. Wiele z transformacyjnych inicjatyw, nie spełnia nawet małej części pokładanych w nich oczekiwań. Jednocześnie rośnie świadomość, jakie są kluczowe czynniki niepowodzeń i którymi obszarami trzeba się zaopiekować, aby osiągnąć pożądane wyniki transformacji.

Niniejszy artykuł to *case study* historii pewnej transformacji, której bohaterką jest Anna – doświadczona dyrektorka Działu Marketingu w średniej wielkości firmie. Od dawna rozumiała, że cyfrowa transformacja jest nieuniknioną przyszłością zarówno jej organizacji, jak i całej branży. Postanowiła podjąć się wyzwania i przeprowadzić firmę, w której pracuje, przez ten trudny proces.

Zaczynaj z wizją celu

Pierwszym krokiem, jaki podjęła Anna, było zebranie zespołu kierowniczego i opracowanie **klarownej wizji transformacji**. Brzmiała ona: *„chcemy stać się nowoczesną organizacją, wykorzystującą potencjał nowych technologii, aby lepiej zarządzać i odpowiadać na zmieniające się potrzeby klientów”*. Następnie, określone zostały **cele**, jakie chcieli osiągnąć: zwiększenie widoczności firmy w mediach społecznościowych, usprawnienie analizy danych marketingowych i dostosowanie strategii do zmieniających się potrzeb klientów. Z tak przygotowanym zapleczem, można było ruszać w drogę do „transformacyjnego raju”.

Początki

Największą trudnością, z jaką Anna i jej zespół się zetknęli, była **kultura organizacyjna**. Pracownicy, przyzwyczajeni do tradycyjnych metod pracy, obawiali się nowych technologii. Jako ludzie nie lubimy wychodzić ze strefy komfortu (a transformacja to właśnie wyjście z niej), dlatego też **opór ze strony pracowników jest czymś zupełnie naturalnym**. Z jednej strony mogą czuć się zagrożeni w związku z wdrażaniem nowej technologii, skutkiem czego może być ich większa rotacja. Z drugiej zaś, transformacje faktycznie wymagać mogą trudnych decyzji, takich jak restrukturyzacja, redukcja zatrudnienia lub zmiany w kierownictwie. Anna postanowiła rozpocząć od **budowy zaufania i przekonywania pracowników co do wartości transformacji**. Wprowadziła szkolenia i wsparcie w zakresie nowych narzędzi, zachęcając do nauki i eksperymentowania. Poza „ludzkimi”, pojawiły się także problemy techniczne, gdyż **integracja nowych systemów z istniejącymi procesami nie była łatwa**. Dodatkowo, wystąpił tymczasowy spadek efektywności, ponieważ pracownicy uczyli się nowych procesów i technologii.

Zmiany, zmiany, zmiany

Anna zrozumiała, że konieczna jest **elastyczność i gotowość dostosowywania planów** do zmieniających się okoliczności. Niektóre inwestycje, okazały się mniej efektywne niż początkowo zakładano. Była to cenna lekcja związana z mądrym **zarządzaniem zasobami**. Kolejnym wyzwaniem okazały się koszty. **Transformacja cyfrowa wymagała znacznych inwestycji**, co stanowiło obciążenie dla i tak już mocno nadszarpniętego budżetu. Należało przekonać Zarząd, że długoterminowe korzyści przewyższają krótkoterminowe koszty. Przez lata Anna wraz z zespołem transformacji pokonywali te trudności krok po kroku, a w miarę upływu czasu, efekty transformacji zaczęły być widoczne. Dzięki analizie danych, nowym narzędziom marketingowym i elastycznemu podejściu do klientów, firma zwiększyła swoją obecność online i znacząco poprawiła wskaźniki sprzedaży.

Deficyty

Pewne obszary wymagają szczególnej uwagi w procesie transformacji. Na podstawie danych od Accenture[1], zidentyfikowano kon-

kretne deficyty oraz niezbędne do podjęcia działania w tych obszarach. Oto najważniejsze z nich.

Deficyt uzgodnień i priorytetów

Proces transformacji to długofalowe działanie, które wymaga właściwego podejścia. Konieczne jest **sprecyzowanie priorytetów transformacji** i umieszczenie ich w strategicznych planach organizacji. Istotnym czynnikiem okazuje się również **wskazanie odpowiedniego sponsora** (na poziomie zarządu lub CEO), który będzie nadzorować proces transformacji. Samo wskazanie sponsora jest jednak niewystarczające, warto również mianować **osobę odpowiedzialną za zarządzanie całym procesem transformacji**, taką jak **Head of Transformation** lub **Transformation Manager**[2].

Deficyt architektury technologicznej

Planując stan docelowy transformacji musimy pamiętać, z jakiego punktu wyjściowego startujemy i jakie są jego ograniczenia. Należy się upewnić, że organizacja posiada dokładnie **zmapowaną architekturę technologiczną**, aby zrozumieć, co trzeba poprawić. Nie tylko odnośnie samej złożoności technologicznej systemów, ale również **w kontekście danych podstawowych**. Wprowadzenie w nich porządku jest kluczowe dla efektywnej transformacji.

Deficyt umiejętności

Transformacja cyfrowa jest stosunkowo nową dziedziną i często występuje brak stosownych kompetencji, szczególnie w obszarze zarządzania. Zanim rozpoczniemy działania upewnijmy się, że mamy odpowiednio **wdrożone procesy**, które wspierają transformację. Jako że nie zrealizują się one same – wymagają ludzi, dlatego tak istotne jest zapewnienie, że organizacja ma **wystarczającą liczbę pracowników**, którzy mogą skutecznie zajmować się transformacją. Kiedy mamy już pewność, że wystarczy nam zasobów ludzkich, zainwestujmy w **rozwijanie kompetencji technologicznych**, które są niezbędne do wdrożenia i adaptacji nowych technologii.

Deficyt partnerstwa i zrozumienia technologii

Wspomniany na początku opór towarzyszy praktycznie każdej zmianie. Ważnym jest, aby zadbać o **spójne cele w systemach premiowych**, które będą dodatkowym motywatorem dla zespołu. Istotne dla powodzenia transformacji jest również **wdrożenie obszaru zarządzania zmianą w organizacji**, która w połączeniu z Koalicją Ambasadorów Zmiany zadba, aby pokonywać opór towarzyszący zmianie oraz przekonywać innych do jej zasadności. Boimy się tego, czego nie znamy. Warto więc minimalizować obawę przed nowym, poprzez **wprowadzenie programów szkoleniowych** w celu rozwijania kompetencji technologicznych w organizacji.

Deficyt pomiaru

Sprecyzowana **wizja transformacji** stanowi filar jej sukcesu, ponieważ określenie stanu docelowego jest warunkiem wstępnym do monitorowania prac. Istotne w tym aspekcie będzie wdrożenie i stosowanie odpowiednich **narzędzi**, umożliwiających śledzenie postępów w transformacji. Pamiętajmy również o jasno określonej **odpowiedzialności za osiągnięcie efektów** oraz **aktywne zaangażowanie sponsora**, dzięki któremu możemy liczyć na lepsze monitorowanie prac.

Deficyt kulturowy

Musimy pamiętać, że **kulturę organizacji**, jako zbiór zasad działania danej organizacji, należy poddawać **weryfikacji i dostosowywaniu** podczas transformacji. Jednym z takich działań, jest **wzmocnienie elementów sprzyjających innowacjom**, których podporą jest **rozwijanie kompetencji technologicznych** we wszystkich działach organizacji. Podczas transformacji bądźmy gotowi do **podjęcia trudnych decyzji** i rezygnacji z utartych praktyk na rzecz nowych rozwiązań.

Lekcja

Historia Anny oraz transformacji, którą przeprowadzono w jej firmie, zakończyła się sukcesem, choć w jej trakcie pojawiło się kilka typowych dla tego procesu trudności: **tymczasowy spadek efektywności, zwiększone koszty operacyjne, wyższa rotacja pracowników**.

Najważniejszą lekcją, jaką Anna wyciągnęła z tego procesu, była **gotowość do ciągłego uczenia się**, zarówno na popełnionych błędach, jak i sukcesach. Cyfrowa transformacja jest procesem, który w obecnych czasach nigdy się nie kończy. Dzięki wytrwałości, zaangażowaniu oraz zdolności do rozwiązywania problemów, Anna stała się prawdziwą bohaterką, która wraz z zespołem transformacji przeprowadziła firmę przez burzliwe wody cyfrowej rewolucji, osiągając satysfakcjonujące wyniki.

Podsumowanie

Zdecydowanie więcej transformacji cyfrowych może kończyć się dużo lepszym wynikiem niż obecnie. Znamy już receptę, jak zwiększyć swoją szansę na sukces. Głęboko wierzę, że świadomość, z jakimi barierami musimy się zmierzyć, pozwoli nam lepiej przygotować się do transformacji, a znajomość jej deficytów pomoże stosownie się nimi zaopiekować i podjąć odpowiednie działania.

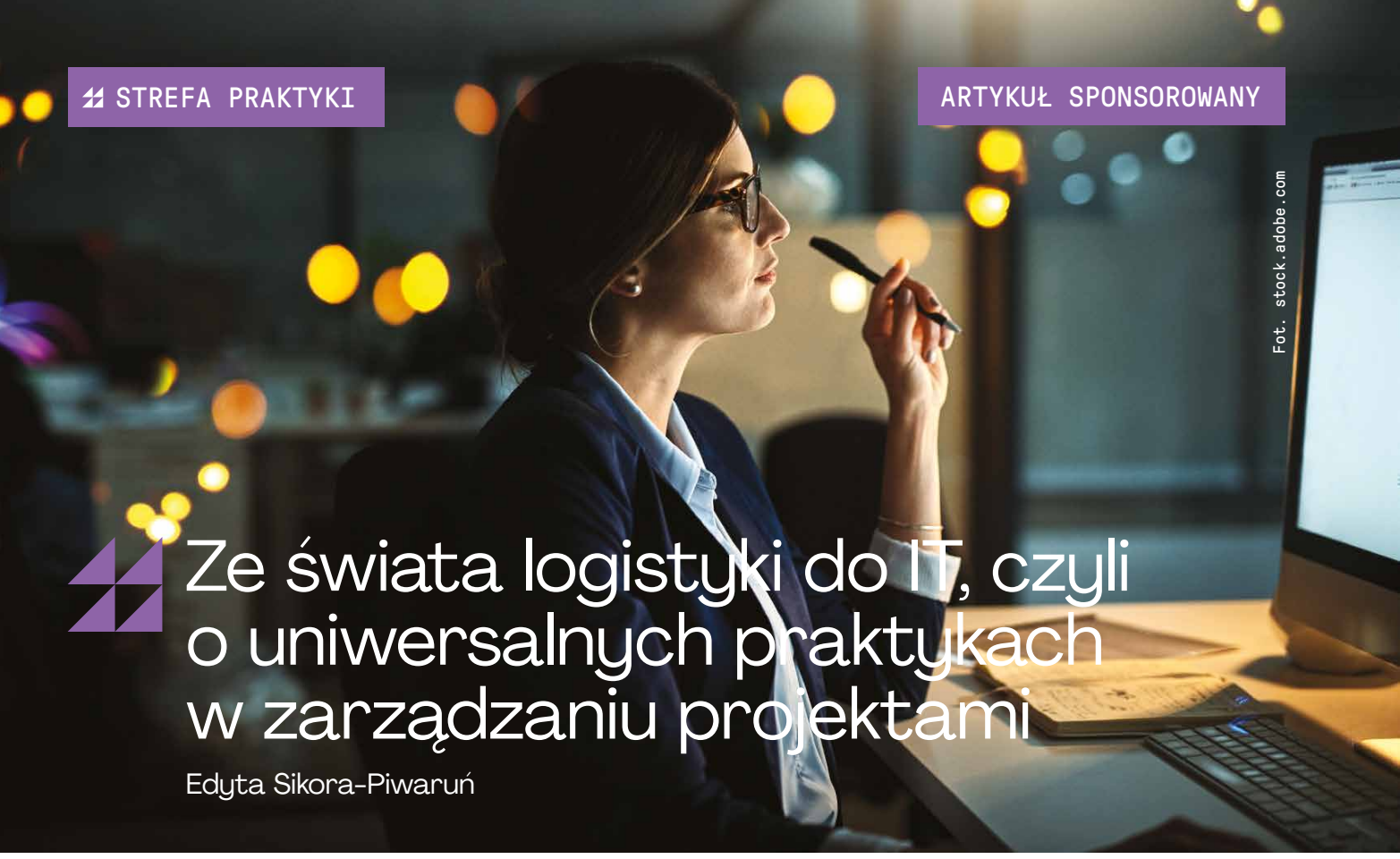
1. Accenture, How to successfully scale digital innovation to drive growth
2. https://www.brightline.org/resources/the-chief-transformation-officer/

Waldemar Foltynowicz

Od ponad 15 lat oddaje się realizacji swojej zawodowej misji, tj. wprowadzania pozytywnych zmian w przedsiębiorstwach, poprzez zastosowanie zintegrowanych systemów informatycznych. Aktywnie uczestniczy w projektach wdrożeniowych, wykorzystując wiodące na rynku technologie i systemy informatyczne. Jego wieloletnie zaangażowanie w różne role podczas projektów, pozwoliło zgromadzić szereg wiedzy i doświadczeń, które obecnie z powodzeniem wykorzystuje podczas prowadzenia transformacji cyfrowej. Jest głęboko przekonany, że właściwie przeprowadzona transformacja cyfrowa, to filar sukcesu każdej organizacji.

Agnieszka Bochacka

Pasjonatka obszaru projektowania i wdrażania transformacji w organizacjach oraz wpływu nowych technologii na zmiany w biznesie i życiu codziennym. Prywatną misją jest promowanie wiedzy o nowych technologiach i ich wpływie na zmiany otoczenia w sposób ciekawy i zrozumiały dla wszystkich. Zawodowo pomaga organizacjom zamodelować i przejść efektywnie przez transformacje (w tym cyfrowe). Autorka i wykładowczyni pierwszego w polsce kierunku studiów podyplomowych Digital Transformation Manager – kreowanie nowego zawodu przyszłości. Wykładowca na studiach podyplomowych – Zarządzanie Projektami Informatycznymi.



Fot. stock.adobe.com

Ze świata logistyki do IT, czyli o uniwersalnych praktykach w zarządzaniu projektami

Edyta Sikora-Piwaruń

Czy będąc Project Managerem w świecie wszechobecnej zmiany, digitalizacji, automatyzacji oraz AI łatwo jest się przebranżowić? Czy zarządzanie projektem różni się pomiędzy sektorami? Czy istnieją uniwersalne praktyki, które przydadzą się każdemu PM-owi?

Mogłoby się wydawać, że projekt to projekt, a zarządzanie nim oznacza po prostu kierowanie takimi tematami jak jego zakres, czas, koszty, jakość, ryzyko, zasoby, komunikacja i zmiana. Jednak wiele z tych aspektów ma zupełnie inny charakter w zależności od branży i przedmiotu, którego dotyczy dane działanie. Zmiana sektora, w którym się pracuje, stanowi wyzwanie dla każdego, jednak z solidnymi podstawami w zakresie zarządzania projektami oraz odpowiednim nastawieniem może stać się zdecydowanie prostsza.

Moc podobieństw – skoncentruj się na tym, co już znasz

Na początek najlepszym podejściem jest odnalezienie podobieństw. Nowe zasady, specyfikacje branży, biznesu czy produktu możesz umiejscowić w podstawach, które dobrze znasz. Zarządzanie zakresem, czasem, kosztami, zasobami, ryzykiem i zmianą opierają się na dokładnie tych samych zasadach teoretycznych niezależnie od sektora, w którym pracujesz. Dodatkowo, Twoja wiedza zdobyta w poprzedniej branży czy organizacji oraz spojrzenie „z zewnątrz" mogą stanowić dużą wartość. Nie należy jednak zapominać o tym, że w szczegółach procesy projektowe mogą się mocno od siebie różnić. Warto postawić na elastyczność i dostosowywanie ogólnych zasad do konkretnych sytuacji.

Identyfikacja różnic – stwórz plan działania na przyswojenie i zrozumienie różnic

W kolejnym kroku warto nastawić się na odnajdywanie i analizowanie różnic. Należy przy tym pamiętać o tym, że niektóre aspekty, narzędzia, podejścia, metodyki czy frameworki będą dla nas, ze względu na specyfikę danego sektora, nie tyle różne, ile zupełnie nowe. Po podjęciu decyzji o zmianie branży warto zapoznać się z literaturą, przećwiczyć pewne schematy na podstawie ogólnodostępnych materiałów i co najważniejsze porozmawiać o zarządzaniu projektami z osobami, które mają doświadczenie w wybranym przez nas sektorze.

softserve

Long story short: projekty logistyczne vs. projekty IT w oparciu o doświadczenie własne

Po ośmiu latach pracy operacyjnej i projektowej w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw, zdecydowałam się zmienić ścieżkę zawodową na zarządzanie projektami w branży IT. Udało mi się przejść przez tę zmianę z sukcesem, dzięki dobrym zdolnościom planowania, elastyczności oraz zaangażowaniu. W procesie zmiany odnalazłam wiele podobieństw w prowadzeniu projektów w obydwu branżach, jednak liczba różnic jest znaczna. To właśnie dlatego planowanie okazało się kluczowe.

Praca w logistyce to świat fabryk, magazynów, transportów, kontenerów itp. Projekty mogą dotyczyć poprawy wydajności magazynów, wdrażania nowych strategii dostaw, poprawy i zmian logistyki produkcji w fabrykach, zmian centrów dystrybucji i outsourcingu, zmian wewnętrznych procesów czy sposobów i wydajności transportu. W tej branży prawie każda decyzja ma fizyczne odniesienie, które natychmiast jest widoczne i odczuwalne przez beneficjentów danego projektu. Jako PM szybko widzisz rezultaty swoich działań.

Świat IT związany jest z programowaniem, bazami danych, chmurą, testowaniem, z nastawieniem na dostarczanie rozwiązań technologicznych oraz zwiększeniem optymalności wdrażanych systemów, oprogramowania i infrastruktury w organizacjach. Praca, bardzo często, planowana jest w oparciu o metodyki zwinne z regularnymi cyklami dostarczania (np. Scrum – sprinty). W zarządzaniu projektem informatycznym każda decyzja jest widoczna wirtualnie w kolejnych wydaniach systemu. Jednak, aby zobaczyć efekt projektu i przydatność dla końcowego użytkownika trzeba poczekać. Od początkowej wersji może powstać wiele iteracji, a finalnie dostarczone rozwiązanie może różnić się od pierwotnie zamierzonego. Kluczowa jest duża regularność sprawdzania dostarczanej pracy, aby w jak najszybszy sposób odnaleźć ewentualne błędy i je poprawić, czyli udoskonalić produkt, który trafi do użytkowników.

Ważne jest, aby dostosować odpowiednią metodykę i podejście do rodzaju projektu oraz uwzględnić konkretne potrzeby i wyzwania związane z daną dziedziną.

Dobre praktyki

Pomimo różnic w specyfice działań i celach projektów, w obydwu branżach kluczowe jest odpowiednie planowanie, zarządzanie zespołami, komunikacja oraz kontrola. Na koniec przedstawiam kilka dobrych praktyk w każdym z tych obszarów.

Planowanie

To podstawa każdego działania, nie tylko w zarządzaniu projektami. Przygotowany plan – w oparciu o wcześniejsze badania, analizę sytuacji, rozpoznanie rynku lub podmiotu działań, pomaga tworzyć strategie oraz zmniejszać ryzyka (lub ich część) poprzez ich wcześniejszą identyfikację. Uważam, że powiedzenie: „dobre planowanie to 50% sukcesu każdego działania" może być kluczem do sukcesu.

Zarządzanie zespołami projektowymi

Kolejny bardzo ważny aspekt zarządzania projektami to posiadanie na pokładzie odpowiednich osób. Dla Project Managera, branie odpowiedzialności za sprawne działanie zespołu to istotny czynnik powodzenia projektu. Warto brać udział w rekrutacji i już od początku budować zespół w oparciu o transparentne zasady. Jeżeli nie jest to możliwe, Project Manager powinien dedykować swój czas na integrowanie zespołu, aby zbudować w członkach poczucie wspólnego celu i odpowiedzialności za dostarczenie produktu.

Komunikacja

Należy kłaść nacisk na klarowność i spójność w przekazywaniu komunikatów oraz ustalenie kanałów komunikacji. Wypracowanie w zespole projektowym bezpiecznej i otwartej atmosfery, w której można mówić o błędach i blokadach, a na tej podstawie wyciągać wnioski i się uczyć, to kolejne zadanie PM-a. Nie można zapominać o transparentnej komunikacji z beneficjentami i sponsorami projektu.

Kontrola

W mojej opinii to najważniejszy element zarządzania projektami i zmianą. Kontrola nad postępem projektu i monitorowanie pomaga wykryć ryzyka i zagrożenia na wczesnym etapie, dzięki czemu można zmienić plan i dostosować się do obecnych warunków i wymagań projektu, a także sprawnie zarządzać zmianą.

Podsumowując, nie jest łatwo się przebranżowić, ponieważ zarządzanie projektami w różnych branżach czy sektorach różni się od siebie. Jednak z dobrym podejściem, zestawem dobrych praktyk, zaangażowaniem i konsekwencją w działaniu, zmiana branży jest wykonalna.

Obszar zarządzania projektem	Logistyka/ Supply Chain	IT
Cel projektu	Optymalizacja procesu przepływu fizycznych produktów, towarów w łańcuchu dostaw	Tworzenie, rozwijanie, ulepszanie oprogramowania, rozwiązań technologicznych, systemów informatycznych
Zakres projektu	Wszystkie aspekty zarządzania łańcuchem dostaw, transport, magazynowanie, planowanie produkcji, zarządzanie zapasami i dostawami	Zdefiniowane przez projekt aspekty funkcjonalności oprogramowania, architektura systemu, interfejsy użytkownika i inne elementy
Metodyka i procesy	Różne metodyki zarządzania projektami z naciskiem na tradycyjne podejście do planowania i kontroli	Częste zastosowanie metodyk zwinnych takich jak Scrum, Kanban. Niektóre projekty wciąż lepiej prowadzić tradycyjnymi metodami Waterfall.
Zespoły projektowe	Eksperci ds. logistyki, magazynowania, transportu	Programiści, analitycy, architekci infrastruktury, testerzy
Wyzwania	Zarzadzanie opóźnieniami w dostawach, awariami transportu czy zmianami popytu na rynku	Błędy w kodach źródłowych, niezgodności z wymaganiami klienta, problemy z integracja systemów

Tabela 1. Najważniejsze różnice pomiędzy projektami logistycznymi i informatycznymi
Źródło: opracowanie własne

Edyta Sikora-Piwaruń

Aktualnie Project Manager w branży IT. Posiada ponad 8 lat doświadczania w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Pasjonatka pracy z wielokulturowymi zespołami. Wierzy, że w pracy projektowej na pierwszym miejscu są ludzie i warto wspierać ich w dotarciu do wspólnego celu projektowego. Zwolenniczka zwinnego i elastycznego podejścia projektowego. Prywatnie miłośniczka włoskiej kultury i kuchni.

Fot. stock.adobe.com

Czego developer oczekuje od managera?

Zatrudnianie i budowanie zespołów developerskich oczami inżyniera oprogramowania

Kamil Kulik

Project manager, engineering manager, product owner, product manager to role często odpowiedzialne za zatrudnianie osób technicznych w IT, a także zlecanie im pracy w imieniu własnym oraz klienta wewnętrznego lub zewnętrznego. W zakresie obowiązków tych ról jest także zarządzanie zbudowanym zespołem. Przez lata pracy na stanowisku inżynierskim zgromadziłem kilka ciekawych doświadczeń z tym związanych oraz anegdot, którymi dzielili się ze mną inni inżynierowie. W tym artykule, w zwięzły sposób, zaprezentuję kluczowe aspekty współpracy na linii inżynier – manager oraz podzielę się dobrymi praktykami, które zaobserwowałem.

Finanse

Każdy chciałby lepiej zarabiać, jednak wyciskanie „ostatniego grosza" z pracodawcy przez kandydata, wykorzystując rynek pracownika, ma również swoje minusy. Dla inżyniera optymalnie byłoby, aby osoba go zatrudniająca brała pod uwagę ważne z jego perspektywy scenariusze, jak na przykład:

- zmieniające się (na lepsze) stawki w kontraktach podpisywanych z zewnętrznymi klientami,
- pracownik przynoszący kontrofertę z rynku celem uzyskania podwyżki,
- porównywanie zarobków pomiędzy pracownikami, zachęcające innych do ubiegania się o wyższe stawki,
- przyrost obowiązków w sytuacji zmniejszenia liczby programistów w zespole projektowym,
- niechęć do obejmowania stanowisk liderskich przez najbardziej kompetentnych inżynierów.

Aby nauczyć się czegoś nowego, osoba techniczna musi pracować dłuższy czas z daną technologią. Ważne jest również, aby pracować w gronie kompetentnych osób, które ufają sobie nawzajem. Budowanie zaufania, jak wiemy, także wymaga sporo czasu, dlatego uważam, że rozsądnie jest **rozważać finanse danego stanowiska i pracownika z szerszej i długoterminowej perspektywy**, uwzględniającej potencjalne zawirowania.

Druga strona medalu

Ludzie w tzw. „górnych widełkach", wyświetlają się na czerwono w różnych raportach, zwłaszcza w okresach redukcji zatrudnienia. Dlatego, gdy zależy Ci na stabilności zatrudnienia, nie warto „wyciskać ostatniego grosza". Myślę, że ta **świadomość** będzie rosła wśród programistów oraz innych osób technicznych w miarę przechodzenia z rynku pracownika na rynek pracodawcy. Jednocześnie, osoba zatrudniająca również odgrywa tu ważną rolę, jeżeli przekonująco wytłumaczy kandydatowi, **dlaczego agresywne maksymalizowanie przez niego wynagrodzenia, może działać na jego niekorzyść w długim terminie**. Oczywiście wszystko jest kwestią indywidualnych priorytetów kandydata, natomiast taka argumentacja nie powinna zostać zignorowana.

Odpowiedzialność

Czasami próbuje się „wyciągnąć" inżyniera z jego/jej aktualnej firmy. Czasem po to, aby przygotować *staffing* pod nowy projekt

lub aby pokazać klientowi, że dysponujemy ekspertami w danej dziedzinie, a kiedy indziej, żeby przygotować się na fuzję firmy czy po prostu pokryć otwarty wakat. Jak to często bywa, zwłaszcza ostatnimi czasy, wiele z tych wydarzeń nie dochodzi do skutku. Negocjacje są zrywane, ludzie przestają odpisywać czy oddzwaniać, a wysłane umowy nie są podpisywane. Choć żadna ze stron nie chciała takiego obrotu spraw, tak się czasem dzieje, a powody bywają zgoła prozaiczne, jak na przykład cofnięcie budżetu.

Poza zmarnowanym czasem, przepalonym budżetem na *farming* i dziurą w P&L na dany rok pozostaje jeszcze kwestia zatrudnionych ludzi. Niestety, czasami sytuacje bywają jeszcze bardziej prozaiczne, jak na przykład nagłe cofnięcie budżetu na otwarcie stanowiska, co zaskakuje wszystkich zaangażowanych. Czasem może też zaistnieć najgorszy scenariusz, czyli konieczność zwolnienia jednego bądź, co gorsza, wielu inżynierów. To zawsze jest spory cios.

Uważam, że w takich sytuacjach **kluczowa jest transparentność**. W dążeniu do „dopięcia" kolejnego *dealu* pamiętajmy o jego ludzkim aspekcie. Znalezienie kolejnego projektu czy pracy może zwalnianej osobie zająć sporo czasu, pozostawiając ją bez źródła dochodu. Istnieją managerowie obdarzeni tak dużą charyzmą, że mogą jej ulec nawet bardzo doświadczeni inżynierowie. Nie teoretyzuję – osobiście dotknęła mnie sytuacja w której projekt, do którego byłem rekrutowany, rzekomo pewny na 99%, ostatecznie nie wystartował.

Ryzyko

Starając się zarządzać ryzykiem w takich sytuacjach, uważam, że warto mieć plan B. Można ustalić z wyprzedzeniem możliwość wchłonięcia zrekrutowanych ludzi przez inne projekty bądź działy. Sieć kontaktów to kolejne wartościowe narzędzie, z którego można skorzystać, aby otworzyć „poszkodowanym" drzwi w innych działach bądź firmach. Można na to spojrzeć w ten sposób, że oferując naszej sieci kompetentnych i dostępnych specjalistów, oferujemy wartość osobom, które w danym momencie takich specjalistów szukają.

Nikt tego lepiej nie sprzeda od PM-a

Podobno kura znosząca złote jajka powinna najgłośniej gdakać. Jeśli tak, to niektórzy eksperci IT powinni zacząć cierpieć na chroniczny problem ze strunami głosowymi. Niestety nie każdy potrafi sprzedać swoje umiejętności i prawdziwą wartość dostarczanej pracy. Co więcej, wielu z nas nie widzi takiej potrzeby. Jest to problematyczne na kilku płaszczyznach, które poniżej scharakteryzuję.

Po pierwsze: optyka. **Brak entuzjazmu może być zaraźliwy i udzielać się interesariuszom**. Uważam, że nieoceniona jest pomoc inżynierom w „sprzedaniu" efektów ich pracy. Zwłaszcza w ujęciu monetarnym, który niesie mierzalną wartość, na przykład: *„nowe rozwiązanie zaproponowane i wdrożone przez Kamila, zmniejszy czas finalizacji zamówienia o połowę, przez co o co najmniej tyle zmniejszy się liczba porzuconych koszyków o wartości X w sklepie internetowym"*.

Projekt, którego wdrożenie zostało odnotowane jako sukces przez kluczowych stakeholderów, można wykorzystać jako idealny moment do zebrania najlepszego feedbacku o pracy inżynierów oraz firmy. Ten feedback może potem posłużyć przy staraniu się o awans, dostaniu się do kolejnego projektu, czy po prostu poprawić czyjąś samoocenę. Jeżeli istnieje miejsce w firmie, gdzie są dostępne profile pracowników, bardzo dobrze jest podzielić się otrzymaną pochwałą również tam. Jest to wartościowa informacja dla innych managerów o jakości pracy inżyniera i współpracy, jaką nawiązał z biznesem na swoim projekcie.

Interakcja z ludźmi

Postcovidowa rzeczywistość przyzwyczaiła nas do pracy z domu. Często można spotkać sytuacje, gdzie pewne osoby wolą nie pokazywać się na kamerce, a niektóre nawet nie mają swoich zdjęć profilowych. Ostatecznie, może dojść do tego, że znamy wyłącznie głos, imię i nazwisko osoby, z którą pracujemy każdego dnia.

Ponieważ dobre relacje w zespole są dla mnie ważne, bardzo doceniam, gdy PM w miarę możliwości stara się organizować *team building*, zwłaszcza fizycznie. Teraz jest to ważniejsze niż przed pandemią. **Daje to poczucie przynależności do konkretnej grupy, pomaga zbudować relacje, które często są w stanie przetrwać dłużej od samego projektu**. Owszem, niektórym może na tym nie zależeć, ale nawet takie osoby przyznają, że lepiej współpracuje się z kimś, kogo się spotkało.

Jedna z moich ulubionych gier typu *team building* to **prawda czy kłamstwo**. Każda osoba z zespołu przygotowuje trzy informacje na swój temat, z których dwie są fałszywe. Po prezentacji wszystkich trzech reszta zespołu typuje prawidłową odpowiedź. Każde poprawne odgadnięcie warte jest jeden punkt. Najlepiej zgadujący trafiają na podium. Prosta, prowadząca do wielu ciekawych rozmów aktywność na około pół godziny.

Empatia

Usłyszałem kiedyś od pewnej mądrej emerytowanej Brytyjki, że *„każda praca ma swoje wyzwania"*. To był jej komentarz na moje spostrzeżenie, że usługa tapetowania, którą dla niej wykonywałem podczas wakacyjnej pracy, była dla mnie mniej interesująca od pracy inżyniera, do której przygotowywałem się na Politechnice Wrocławskiej.

Praca managera i praca inżyniera zdecydowanie różnią się typem wyzwań, z którymi przychodzi mierzyć się osobom wykonującym te zawody. Niemniej jednak, powinniśmy darzyć się wzajemnym szacunkiem i pomagać sobie nawzajem w osiąganiu celów. Istnieje wiele synergii, które możemy wypracować, lepiej rozumiejąc, z czym przychodzi się mierzyć każdej ze stron. Mam nadzieję, że tym artykułem pomogłem Ci lepiej zrozumieć pracę z perspektywy inżyniera.

Kamil Kulik

Inżynier oprogramowania specjalizujący się w aplikacjach internetowych. Przez lata swojej pracy pomagał klientom budować, testować, deployować i utrzymywać wiele aplikacji na AWS, GCP i Azure. Do IT dołączył jako project manager bez wiedzy technicznej. Zafascynowany programowaniem, rozpoczął naukę JavaScriptu i konsekwentnie kontynuował edukację, aż dołączył do swojego pierwszego projektu w roli inżyniera. Pamiętając, jak to jest zaczynać w IT z zerową wiedzą, zbudował kurs dla osób spoza IT, w którym w prosty sposób naucza kluczowych pojęć i konceptów z programowania, architektury i budowy aplikacji oraz wielu innych obszarów, aby pomóc osobom nietechnicznym odnaleźć się w gąszczu programistycznego żargonu.

Fot. stock.adobe.com

Mentor pozwoli Ci upaść

Agile Coacha skrzynka z narzędziami, cz. III

Ada Grzenkowicz

Agile Coach w swojej pracy musi wcielać się w różne role, w zależności od okoliczności i sytuacji, w jakiej przyjdzie mu pracować. Nie ma jednoznacznych badań, które mówiłyby, o tym ile czasu AC w ramach swoich obowiązków poświęca na mentoring, coaching, uczenie innych czy facylitatację. Jedno jest pewne, każda z powyższych ról wymaga innych umiejętności i z pewnością w każdej z nich przyjdzie nam pracować w roli Agile Coacha. W poprzednim numerze skupiliśmy się na uczeniu innych, a teraz coś z pokrewnej dziedziny, tj. mentoringu. Czy nauczanie to, to samo co mentoring? Przekonajmy się.

Mentor to nie Coach

Na początku wyjaśnijmy sobie podstawową informację na temat mentoringu. Po pierwsze mentoring to nie szkolenie innych. Po drugie, mentoring to z pewnością nie coaching (o tym aspekcie będziecie mogli przeczytać w następnym numerze). Zatem, czym jest ów mentoring? Jest to relacja oparta na współpracy (najczęściej pomiędzy dwiema osobami) gdzie ta bardziej doświadczona w danej dziedzinie wspiera tę, która takiego doświadczenia nie posiada i chce się rozwinąć w danym obszarze. Celem mentoringu jest rozwój tzw. *mentee*, czyli osoby mentorowanej. Często opiekun i podopieczny współpracują wewnątrz organizacji, wówczas kładzie się nacisk na cele zawodowe mentorowanego i jego/jej rozwój. Najlepsi mentorzy to tacy, którzy cieszą się dużym autorytetem w danej dziedzinie i mogą służyć swoją radą, bo zdobyli konkretne doświadczenie poprzez swoją wcześniejszą pracę i dotychczasowe zaangażowanie.

Rola mentora to wsparcie mentee w realizacji jej/jego celów. Pomoc poprzez zadawanie właściwych pytań, doradzanie, wspieranie w poszerzaniu wiedzy i horyzontów. Mentor powinien znać się i mieć doświadczenie w obszarze, w którym oferuje wsparcie. Wyróżniamy dwa podstawowe rodzaje mentoringu: formalny i nieformalny. Co ciekawe, badania rynkowe pokazują, że aż 61% relacji mentor-mentee tworzy się naturalnie i często nie są formalne. Istotny jest również fakt, że na relacji mentora i mentorowanego/-ej korzystają obie strony, bo wzajemnie się od siebie uczą i rozwijają. Dobry mentor to według mnie też taki, który pozwala na błędy i wspiera w ich analizowaniu, nie zawsze serwując gotowe rozwiązania.

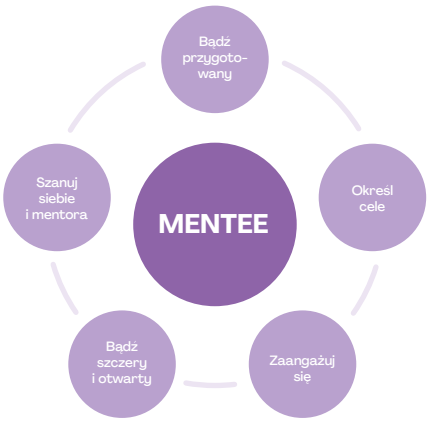
Rys 1. Relacja Mentor & Mentee opiera się przede wszystkim na tym, że jedna osoba wspiera swoim doświadczeniem i wiedzą tą, która chce się rozwinąć. Obie strony często na tej relacji korzystają, jednak metafora na powyższym obrazie dobrze ukazuje powiązanie w relacji mentoringowej.
Źródło: Pixabay

Relacja mentor – mentee

Różnica pomiędzy formalnym i nieformalnym mentoringiem polega przede wszystkim na sposobie spotykania się i określaniu celi. W nieformalnej relacji spotkania są często spontaniczne i nieplanowane, cele mogą się zmieniać i nie są regularnie weryfikowane, ponadto częściej jest to krótkoterminowa relacja. Regularne, zaplanowane spotkania wraz z konkretnymi,

często długoterminowymi celami, to główne czynniki wyróżniające mentoring formalny. To w nim dokładnie nazywamy obie role, podczas gdy w nieformalnym możemy nawet nie używać nazwy mentoring. To czy w naszej pracy pojawi się mentor lub mentee, czy nie, zależy często od nas samych.

Jako Agile Coach przyjdzie nam wcielić się w rolę nieformalnego mentora często wspierając zespoły w ich przygodzie ze zwinnymi sposobami pracy, budowaniu i umacnianiu wartości oraz pryncypiów. Czeka tu na nas pewna pułapka. Mentor powinien być autorytetem w swojej dziedzinie także po to, aby stać się nim jako AC. Najpierw powinniśmy więc ten autorytet sobie zbudować. Jak to osiągnąć? Na pewno budując zaufanie i uwiarygodnić swoje kompetencje. Każdy z nas jest inny i nie wszystkie sposoby czy techniki okażą się trafione. Warto jednak próbować i sprawdzać co działa.



Rys 3. Osoba mentorowana powinna zwrócić uwagę na to, co chce osiągnąć, jakie ma cele krótko- oraz długoterminowe, jakie ma wyzwania i potrzeby, czego oczekuje po mentoringu, jakie ma priorytety. Dodatkowo, przygotowuje się do swoich spotkań, szanuje czas i dba o postępy, informuje mentora o swoich sukcesach i porażkach, jasno się komunikuje. Na powyższym rysunku znajdziemy pięć podstawowych cech/zachowań kluczowych dla mentee.
Źródło: Opracowanie własne

Rys. 4. Mentor i jego/jej rola powinna opierać się na czynnikach, które pomogą ustawić relację obu osób, zbudować konkretną wizję oraz strategię, pomóc rozpisać cele krótko- i długoterminowe, wzmóc zaangażowanie własne oraz poszerzyć sieć kontaktów o innych ludzi, którzy pomocni będą w rozwoju mentorowanej osoby, doradzaniu podczas rozmów, a także stawianiu wyzwań czy prowokowaniu do dyskusji i myślenia.
Źródło: Opracowanie własne

Skuteczny program mentoringowy

Coraz częściej organizacje inwestują w programy mentoringowe dla swoich pracowników. Jest to skuteczne i efektywne narzędzie, które pomaga pracownikom w rozwoju, korzystając z zasobów jakimi firma dysponuje. Tego typu inicjatywy, jeśli chcemy je sformalizować, pomogą nam w mierzeniu i osiąganiu odpowiednich rezultatów. Nie potrzeba wielkich nakładów, aby dobrze ułożyć taki proces, gdyż możemy go oprzeć o *de facto* kilka prostych kroków (Rys. 2).

START	Przygotowanie opisu ról, oczekiwań i założeń Zebranie chętnych do roli mentora oraz mentee
KICK OFF	Spotkanie ustalające oczekiwania i cel programu mentoringowego Dobranie się osób w relacji mentor-mentee
POŁĄCZENIE	Start spotkań pomiędzy mentorami i mentee Poznanie się, uzgodnienie częstotliwości spotkań, oczekiwania
CELE	Ustalenie celów i sposób ich mierzenia/weryfikacji Weryfikacja postępów w prowadzeniu sesji mentoringowych
REZULTATY	Feedback/ankieta o programie Mierzenie rezultatów, kontynuacja lub decyzja o rozwijaniu programu

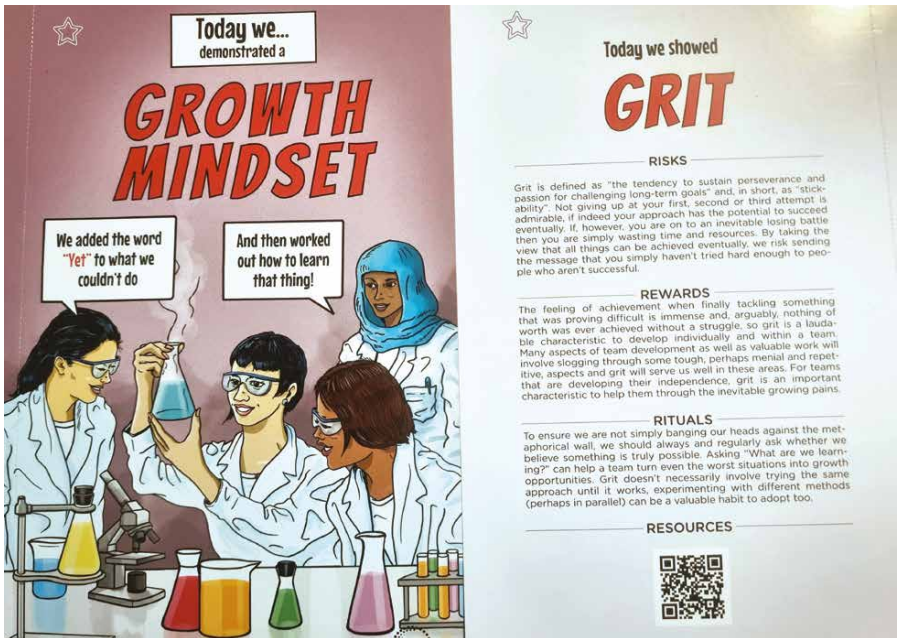
Rys. 2. Propozycja programu mentoringowego w organizacji.
Źródło: Opracowanie własne

Poza stworzeniem procesu, przydatne mogą być instrukcje i opisy ról, zarówno mentorującego, jak i osoby mentorowanej. Warto wyznaczyć czego oczekujemy na start, a następnie już podczas spotkań mentoringowych ustalić szczegóły.

Mentoring zwinnych zespołów

Zainspirowana książką Geoffa Wattsa *Team Mastery. From Good to Great Agile Teamwork,* (swoją drogą polecam całą serię tych książek wszystkim Agile Coachom) rekomenduję przygotowanie własnych kart zadań pt. *„Today, we…"* (z ang. dzisiaj, my…). W drugiej połowie wyżej wspomnianej książki autor przygotował 50 kart kamieni milowych dla zespołu, które podnoszą ważne tematy i zagadnienia związane z budowaniem szeroko pojętej zwinności i samoorganizacji zespołu. Możemy je bezpośrednio wykorzystywać do pracy z zespołami scrumowymi. Są też one świetną inspiracją do zrobienia własnych kart na potrzeby pracy z innymi, czy to w roli Scrum Mastera, Product Ownera, czy innego Agile Coacha. Każda karta z jednej strony zawiera krótki komiks ze wskazówkami i tematem, jakiego chcemy się podjąć, a z drugiej podana jest charakterystyka, ryzyka, kryteria sukcesu, proponowany sposób zajęcia się danym zagadnieniem oraz kod QR do dodatkowych pomocy naukowych. Dla mnie jest to świetny niezbędnik w codziennej pracy z zespołami i doskonały pomysł do wykorzystania w pracy jako mentor innych osób.

W pracy Agile Coach rozwijać będzie także i wspierać inne role, przede wszystkim Scrum Masterów i Product Ownerów. Niezbędnym narzędziami dla AC w takich sytuacjach, które pomogą nam wcielać się w role AC-mentora powinna być wiedza i doświadczenie. Jeśli nie zawsze ją mamy, to też nie stanowi problemu. Nikt nie oczekuje, że wiemy i znamy się na wszystkim. W zwinności chodzi przecież o to, by



Rys. 5. Przykładowa karta kamienia milowego dla zespołu z książki *Team Mastery. Form Good to Great Agile Teamwork* autorstwa Geoffa Wattsa.
Źródło: zdjęcie własne

próbować wychodzić poza ramy i schematy, wyciągać wnioski z nieudanych prób i na to samo pozwolić sobie i innym. Otaczajmy się ludźmi którzy mają różne doświadczenia i mogą nas wspierać.

W moim codziennym zbiorze narzędzi, który pomaga mi być mentorem, jest kilka rzeczy, które i Wam polecam:

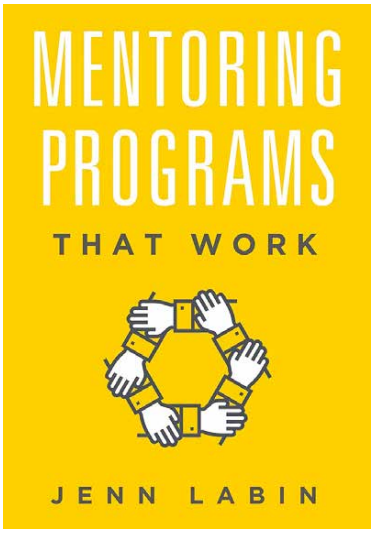
- **książki branżowe** – tu nie ma jednej, powszechnie uznawanej listy. Zachęcam do przejrzenia i przygotowania tego, co Wy polecilibyście innym, w zależności od sytuacji. Może i przyjdzie czas na moje top 10 lub top 20, bo przez lata sporo się tego uzbierało?
- **zbiór prezentacji i gotowych materiałów** – nie znoszę wymyślania koła na nowo, dlatego posiłkuję się bazą własnych materiałów (podstawy Scrum, Kanban, komunikacja w zespole, kontrakt zespołu, role i odpowiedzialności, rozumienie wartości i pryncypiów Agile itd.). To taka jedna baza, która w zależności od sytuacji i kontekstu może być ciągle budowana i wykorzystywana w różnych sytuacjach.
- **gotowe plansze, karty, grafiki** – kolejny zbiór przydatnych materiałów na różne okazje, który możemy rozwijać wraz z doświadczeniem.

Zacznij od siebie

Rozwijaj się! Tak najlepiej możesz wesprzeć innych, więc zacznij od siebie. Do roli mentora będziemy dorastać wraz z doświadczeniami, jakie zbierzemy poprzez swoją codzienną pracę i nie chodzi tu wcale o staż. Możemy równie dobrze przepracować 10 lat i wcale nie zdobyć większego doświadczenia. Wszystko jest w naszych rękach. To od naszego pragnienia zmiany, chęci podejmowania nowych wyzwań i reagowania na trudne sytuacje, próbowania różnych podejść, będziemy w stanie sami się rozwinąć. Nasz apetyt na sukces, ale też przeżycie porażek i wyciągnięcie z nich odpowiednich wniosków może sprawić, że staniemy się dobrymi mentorami dla innych. Jako Agile Coach tylko i wyłącznie nasze doświadczenia, poszerzanie horyzontów, zmiana otoczenia, gotowość do działania w różnych sytuacjach, pozwoli nam na rozwinięcie skrzydeł, a tym samym dostarczy materiału do pracy z kolejnymi aspirującymi do nowej roli w obszarze zwinności.

Poza regularną pracą i apetytem na wyzwania, ważne, abyśmy ciągle się rozwijali. Obszar zwinności jest o tyle ciekawy i obszerny, że zawsze pojawia się coś nowego, co warto zgłębić. Uważam, że Agile Coach jako mentor to aspekt, który musimy ciągle pielęgnować. Od nas samych zależy jak. Poniżej kilka inspiracji, które mogą Wam w tym pomóc:

- Przeczytanie jednej książki branżowej w miesiącu/kwartale
- Uczestnictwo w wykładzie, wydarzeniu branżowym raz na kwartał/miesiąc
- Udział w jednej konferencji w roku
- Słuchanie podcastów w drodze do pracy
- Regularne robienie notatek z własnych przemyśleń, zbieranie doświadczeń, a potem dzielenie się tym z zespołem w pracy raz na miesiąc
- Obserwowanie trendów i zapoznawanie się z nimi
- Utworzenie grupy we własnej organizacji + aktywne i regularne uczestnictwo
- Znalezienie mentora/mentee (zależy, na jakim jesteście etapie) oraz regularne spotkania
- Pisanie artykułów do Strefy PMI (polecam bardzo!) raz na kwartał.



Rys. 6. Jeśli na Waszej liście znajdzie się czytanie książek, to pozostając przy mentoringu, polecam: Mentoring Programs That Work autorstwa Jenn Labin.

Gorąco zachęcam Was do stworzenia własnej listy i trzymania się jej. Wcale nie musi to być noworoczne postanowienie. Niech ten artykuł będzie dla Was inspiracją, by zacząć od jutra, a najlepiej od dziś!

Ada Grzenkowicz

Liderka, pasjonatka zwinnej pracy projektowej. Posiada ponad 10-letnie doświadczenie w pracy w zespołach wielokulturowych. Wspiera zespoły w osiąganiu celi 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. PMI Europe Leadership Institute Meeting, 2022

Fot. Europe Conference, Junior Achievement, Alumni Conference

Fot. PMI Europe Leadership Institute Meeting, 2022

Fot. PMI Europe Leadership Institute Meeting, 2022

Fot. PMI Europe Leadership Institute Meeting, 2022

Bridging the Future: Leading Change and Cultivating Connections in the World of Project Management

Interview with Lucila Dotto, PMI Europe Head of Community, conducted by Aneta Wereszczak

Can you tell us more about your role as the PMI Europe Head of Community and how you help facilitate meaningful connections and learning within the PMI community?

One of the key aspects of my role is to connect, enable and empower our PMI Community by fostering meaningful connections among PMI members and volunteers. Power Skills are cornerstone: effective communications, collaborative leadership, problem solving and strategic thinking. By understanding the perspective and unique challenges of each chapter, volunteer or team member we can tailor the support to their specific needs and help them in the process of bringing innovative ideas to life.

We are committed to creating spaces and opportunities where professionals from diverse backgrounds can come together, share their experiences, and learn from one another. In essence, my role revolves around building bridges and creating an inclusive environment where every volunteer and team member feels valued and supported.

In your role at PMI, how do you envision the future of project management and its impact on society, especially in a rapidly changing global landscape?

I see the future of project management as a dynamic and pivotal force in shaping society. First and foremost, I believe project management will play an instrumental role in driving innovation and progress across various industries. As technology continues to advance at an unprecedented pace, the need for adept project managers to guide complex initiatives will only intensify.

Moreover, project management will become even more intertwined with sustainability and social responsibility. With mounting environmental concerns and an increased focus on corporate social responsibility, project managers will be at

the forefront of driving initiatives that not only deliver results but also have a positive impact on the planet and communities at large.

In this rapidly changing global landscape, agility and adaptability will be paramount. Project managers will need to be equipped to navigate unforeseen disruptions, whether they be economic shifts, geopolitical events, or health crises. This will require a heightened emphasis on agile methodologies, risk management, and scenario planning.

Furthermore, collaboration and diversity will be at the heart of successful project management in the future. With teams spread across different time zones and cultural contexts, effective communication and cross-cultural understanding will be vital. Embracing diverse perspectives will lead to more innovative and robust solutions.

Lastly, the role of project managers will extend beyond the boundaries of organizations. They will increasingly become drivers of cross-sectoral collaborations, working with governments, NGOs, and other stakeholders to tackle complex, systemic challenges like healthcare, climate change, and infrastructure development.

Overall, the future of project management is bright and promising. By embracing innovation, sustainability, agility, diversity, and cross-sectoral collaboration, project managers will be at the heart of positive and transformative impact on society in an ever-changing global landscape.

With your expertise in culture transformation and leadership development, what are some key insights or strategies you've found particularly effective in driving positive change within organizations?

Over the years, I've come to realize that successful culture transformation and leadership development are deeply rooted in a few key principles that resonate with me on a personal level. Authenticity breeds trust, and trust is the cornerstone of any successful transformation. Being open, honest, and transparent in communication sets the tone for a culture of openness, where everyone feels valued and heard. I've found that empowering individuals at all levels of an organization is pivotal. When team members feel empowered to make decisions and take ownership of their work, they become more engaged and invested in the project and organization's success. Furthermore, providing regular, constructive feedback is crucial for individual and collective growth. Pairing this with holding individuals accountable for their actions and decisions fosters a culture of responsibility and ownership. This balance between support and accountability has consistently proven to be a catalyst for positive change.

Finally, celebrating achievements, whether they're significant milestones or small victories, is a practice I hold close. It's a powerful way to reinforce a positive culture and keep teams motivated and driven. Recognizing the collective effort and the impact it has on the organization's journey is instrumental in maintaining momentum.

In essence, these insights and strategies have formed the backbone of my approach to culture transformation and leadership development. They serve as my North Star, providing a constant guiding light in my professional journey. They may be moments when I may feel a bit weary, but they represent the very essence of who I aspire to be.

You mention your passion for education and your experience at San Andrés university. How do you believe education plays a role in fostering leadership and cultural change within organizations?

For me, learning is the bedrock of personal and professional growth. My eight years at Universidad de San Andrés and now at PMI deeply ingrained in me the belief that education is not just about acquiring knowledge, but a lifelong journey of continuous learning.

When it comes to fostering leadership and cultural change within organizations, learning plays a pivotal role. It equips individuals with the critical thinking skills, knowledge, and insights needed to navigate complex challenges. It fosters a culture of innovation and adaptability, which are essential in today's rapidly evolving business landscape.

Leadership and cultural change, in essence, are about inspiring others and making a positive impact. Learning provides the tools and perspectives to do just that. It empowers individuals to lead with empathy, to communicate effectively, and to understand the diverse perspectives that make up any organizational culture.

Moreover, a learning mindset promotes a sense of responsibility to drive positive change. It encourages us to challenge the status quo and envision a better future for our organizations and the people within them. It's about touching others for the greater good, creating a ripple effect of positive influence that can transform entire organizations.

In this way, my passion for knowledge and my experiences at Universidad de San Andrés, KPMG and now PMI have shaped my belief in its transformative power. It's not just about what we learn formally, but

Fot. PMI Europe Leadership Institute Meeting, 2022

how we apply that knowledge to inspire change and lead with purpose. Education, at its core, is the catalyst for driving leadership and cultural change that can have a lasting, positive impact on organizations and the individuals they serve.

As a subject matter expert in behavioral change, what advice do you have for individuals or organizations looking to drive meaningful and sustainable behavior change?

I've come to realize that the power lies in the little things we do consistently. It's all about cultivating habits that align with our desired outcomes. For individuals seeking personal transformation, start small. Identify one specific behavior you'd like to change, and commit to practicing it daily. It could be something as simple as setting aside a few minutes for mindfulness or opting for a morning walk. These seemingly insignificant actions, when practiced consistently, can lead to remarkable shifts over time.

For organizations aiming to instigate meaningful behavior change among their teams, fostering an environment of support and accountability is crucial. Encourage open dialogue about personal and professional goals, and provide resources to help individuals take actionable steps towards them. It's also essential to celebrate progress, no matter how small. Recognizing and acknowledging efforts towards positive change can be a powerful motivator.

And don't underestimate the power of self-reflection. Take time to assess your progress regularly. Ask yourself what's working and what isn't. Adjust your approach as needed. And remember, setbacks are a natural part of any change process. Instead of viewing them as failures, see them as opportunities to learn and grow. By consistently applying these principles, both individuals and organizations can create lasting, positive shifts in behavior that contribute to a more fulfilling and successful life.

With a diverse background spanning consulting, leadership development, and education, what valuable lessons have you learned along the way that you think could benefit aspiring leaders?

I'd be happy to share some of the insights I've gathered through my diverse experiences not only in consulting, leadership development, and education, but in life as our journeys are shaped by a mosaic of professional and personal experiences, each contributing in its own way.

I'd say that flexibility, curiosity, and a willingness to learn and unlearn are essential. In a world that's constantly evolving, staying open and adaptable is key. Embracing change and remaining curious about new ideas, perspectives, other people and ourselves is fundamental.

Another invaluable lesson that's been passed down to me is the importance of patience in both personal and professional development. At the age of ten, my father shared a poem with me, *Desiderata*, which emphasized maintaining a genuine interest in our own paths. This poem has served as a constant reminder not to measure my progress against others, as it can lead to unnecessary dissatisfaction.

In the pursuit of career goals, it's easy to get caught up in comparison, particularly in the age of social media. We can start to feel like we're not doing enough or not reaching certain milestones fast enough. That's when I remind myself to be patient with oneself and trust that progress unfolds at its own pace.

Another crucial lesson I hold dear is the significance of finding joy and fulfillment in our pursuits. Enjoying what we do is not only a source of contentment but also a catalyst for excellence. It's a simple truth: we tend to excel in areas where we find genuine enjoyment and fulfillment. In the end, we only have one life to live. It's a precious gift, and it's vital that we make the most of it. Amidst the demands of a dynamic world, it's crucial to take a step back, reconnect with ourselves, and savor the moments of both personal and professional success.

Given your extensive experience in both the corporate and educational sectors, how do you see the intersection of these two worlds contributing to the development of future leaders and the transformation of organizational culture?

I've come to appreciate the profound intersection between these two worlds and the transformative power it holds for future leaders and organizational culture. It's a dynamic dance, where formal education provides mental stimulation, gifting us with new knowledge and invaluable insights. It lays the foundation, shaping our understanding of leadership principles and strategic thinking.

As crucial as formal education is, it's in the arena of practical application that these principles truly come to life. Practice is the crucible where theory is tested and refined. It's in challenging projects that budding leaders truly find their footing. This hands-on experience not only solidifies their understanding but also hones their abilities to adapt, innovate, and make crucial decisions in real-world scenarios.

In this dance of development, continuous learning is the beating heart. It's the bridge that connects formal education and practical application, ensuring a seamless flow of growth. The corporate world, with its ever-evolving landscape, demands that leaders remain agile and receptive to change. This means staying attuned to the latest trends, technologies, and best practices. Through a commitment to lifelong learning, leaders can navigate the complexities of today's business environment with confidence and skill.

Ultimately, the fusion of formal education and practical experience creates a synergy that not only shapes the leaders of tomorrow but also has a profound impact on organizational culture. It cultivates a culture of innovation, adaptability, and a thirst for knowledge. This dynamic intersection is where the seeds of transformative leadership and a thriving organizational culture are sown, and it's a space I find endlessly inspiring.

Lucila Dotto

Europe Head of Community, PMI. Lucila leads the team that works to connect, enable, and empower PMI Community in Europe. She is London base. She is an SME in Culture transformation and Leadership development.
Before joining PMI, she worked for KMPG in the People Consulting team and as Global Culture Senior Manager. She also co-founded her own boutique consulting in Argentina.
She is passionate about education. She worked for eight years at San Andrés university, where she served in different director roles.
An interesting fact? Lucila wrote a book in Spanish, which translates as *Have the courage to be yourself*.

Fot. Jonathan Brill's archive

Thriving in Chaos: Unlocking the Secrets of Strategic Luck in a Disruptive World

Interview with Jonathan Brill by Ryszard Kołodziej

After your webinar at Brightline, we started to discuss the acronyms ABC and LUCK from your book[1]. Shall we start our conversation with them?

We're clearly moving into a world that is more disruptive and where there's more randomness in our businesses and our lives. And that means that we need to think differently about how we interact. With the world moving forward, instead of focusing first on optimization and efficiency, we need to focus first on resilience and flexibility because when you do that, you create dramatically better outcomes over time.

There are three basic things that you can do to increase your resilience and flexibility. The first and most important thing is to become aware of the range of things that are possible. If you believe that the range of things that are possible are only those that you've experienced in your lifetime, then we're in for a big Surprise!

Most of us hadn't experienced a pandemic, and for most businesses, it was a shock. Most of us hadn't experienced Russian aggression in Europe during our lifetimes, and it was a shock. But these are things that are historically known. These are historically consistent disruptions. Like inflation, energy shocks, changes in monetary regimes, geopolitical tensions.

These are all things that we knew and that we know happen on a relatively regular timeline. And so, when we look at the future, we need to first focus on **Awareness**. What are those things that we know can happen that we might not have experienced yet? And what happens when they collide?

No one really expected World War I. It was the result of multiple overlapping issues colliding all at the same time. Tensions in Central Europe, lack of understanding about how decisions were made in the Russian military by the nobility, lack of understanding about the timelines that the French and the Germans had to make decisions because of changes in rail technology. This thing that should have been an unfortunate assassination of the Archduke resulted in this massive world war. All of these things were knowable. None of them individually would have caused it. It was the collision of all of them.

If we want to become aware of the change that we face, we need to be aware not just of the individual headlines in the newspaper, we need to ask what happens when that ink collides creating something massive and unmanageable. We get more connected, the World moves faster, and things become more complex, for that reason we're going to see more and more of these collisions.

The second thing is **Behavior**. When we think about the idea that the world is getting more disruptive, we need to evolve the way that we look at the World around us, to evolve the way that we interact with it.

We need to ask what are those behaviors in our businesses and in our lives that help us to increase our resilience and to increase our adaptivity as well as ability to innovate. And there are a range of things we can do, but they all come down to increasing the executive decision making at lower levels in our firms, increasing our ability to think holistically about risk management, not just the: "what's the risk on my project", but how does that impact on the rest of the firm and how does risk and the rest of the firm impact my project.

So it's bringing people lower in the organization, a level of executive decision making and executive awareness that we traditionally haven't done. As we see AI in the next level of digital transformation, what we're going to discover is that people much lower in the firm have to make much more complex decisions. So this isn't an option anymore. This is how we need to operate. Increasingly in the next three to five years.

The last piece is about **Culture** – how do you create a culture that focuses on resilience, adaptability, innovation, and the World of increasingly constant change and increasingly constant disruption.

It comes down to something that I call **strategic LUCK**. This idea that we can focus on doing our things and trying to be successful alone by working harder, or we can work in knowing the objective clearly, or we can work together to feel our way through an increasingly ambiguous future.

And there are four things that you can do if you believe that moving into this ambiguous future is our reality and that we need to focus on that is the priority in terms of how we operate and how we build our teams, as opposed to the exception.

One, creating a culture where instead of avoiding help and avoiding discussing weakness, we create a culture where we leverage help and we create psychological safety. The second piece that I think is dramatically different than most of us have seen in large firms for the last 40 years, the entire concept of scientific management is built around this idea that we decrease uncertainty.

In a world of change, actually, what you want to do is increase randomness. You want to increase the random things that happen in your life. You want to increase the random things that you access in your business. We used to ask people to sit at their desk and work harder. And that's how we were going to be more productive.

Often the answer is to ask people to leave their desk, leave the office, take more time off, go see more of the world. And what we're seeing is that often increases productivity. What we've seen in many companies over COVID is that shifting to a four day work week created no decrease in productivity and in many cases caused an increase in innovation.

What happens if instead of just focusing on our KPIs based on how many hours we work, how much work we get done, we start asking how much innovation and how much new value do we add? It's a different way of looking at the world. So we talked about **Leveraging help** and **Unexpected connections**.

The next piece is about **Controlling disruption**. If you go and you ask for a lot of help, and as you increase randomness dramatically in your life, new things become possible. You dramatically increase your potential, but the challenge with this approach is that you also increase the probability of disruption. But we can deal with that. And we're really good at it. That's what scientific management is for. What's interesting is that we increase the amount of the good kind of disruption, the kinds where you get product market fit before you expected, but where the large customers appear that you don't know how to service yet.

Those are the kinds of disruptions that are truly dangerous for business because we don't have the processes in place to take advantage of it. And so we need to think differently about how we control that kind of disruption because we can't just avoid it. Those types of moments we call in the US hockey stick moments, because of the size of the market or the size of the value of what you do increases exponentially. Those are going to increase and those are going to be the way we create growth in the future. When you leverage help and unexpected connections, and you control disruption, the next piece is instead of focusing on what's in front of you, paying attention to **Knowing what's missing**.

In businesses, we're so trained as project managers to focus on the next thing. It's kind of the idea of sequential management. The problem is in a world where you don't know what's next, and you don't know why it's happening, that doesn't work very well. When you leverage help and unexpected connections, you become confident that you can work with the disruption, that you can control the disruption instead of avoiding it.

You start to have more and more models of what's possible for you, what's possible for the future, what might be happening then to those around you, and then to your competition. And so you naturally start to focus on not what's in front of you, but what's missing. Where are those places that no one else is playing, where you can create value at.

Where are those small things that might cause an insight about what's actually going on and how to create leverage that no one else is focusing on because they're just working harder and harder trying to move forward without looking around. That I believe is how you create **strategic LUCK**.

LUCK (Competencies)

L everage Help
U nexpected Connections
C ontrol Disruptions
K now What's Missing

Fot. Jonathan Brill's archive

In the book of PMI and Brightline together with Thinkers50, *Building Resilient Organizations*, you talked[2] about transforming threats into opportunities. Can you explain how we can actually do that?

The big thing that we miss is the relationship between risk management and risk taking. In the Western culture, we tend to avoid risk. We step away from it. We say that that doesn't seem like a thing I want to do.

Some say no risk, no fun.

Well, I'm an inventor by training and for me, it's all about innovation and risk taking. But what people often miss is the reason I'm able to take the risks is because I'm profoundly good at risk management and decision making under uncertainty. That is at the core of what I do.

In Chinese, the word for crisis is WEIJI, and WEI means danger. JI means something like opportunity. My point is that you can look at a crisis as a thing to avoid, or you can look at it as an opportunity when you're prepared.

Think about your family doctor. They probably make a decent living. Now think about your heart surgeon. They make a great living after 20 years. Do you think that your heart surgeon knows dramatically more about what they do than your general practitioner? Probably not. And yet they make dramatically more money than your general practitioner. Why? It's because in those moments of high risk, you're willing to pay excess rents. You're willing to pay a high price for an expert to come in and solve the problem.

If you want to make large amounts of money, there are two ways to do it. One is to do a lot more low value work than others. It's a hard thing to do sustainably over time. The other is to be able to take risks that others can't. Your general practitioner, your family doctor would never do that heart surgery. They're not set up. They're not willing to take that risk. And yet it's something that the heart surgeon does every single day. So, it's a low risk activity, a comparatively low risk activity for them. If you want to create an outsized opportunity for yourself, get comfortable taking risks that others can't. That's the nature of innovation.

PMI together with Brightline are working to develop models of transformations. How can we encourage companies to initiate a mindset shift towards embracing transformation as a fundamental part of their development strategy?

There are two interrelated things you can start to foster a more innovative mindset, all centered around how you give directions. In the U.S. special forces, we use what's called an "op order", which outlines the goal, how to respond if the goal changes, but not how to achieve it. It sets the parameters.

So, when giving an order, it's good to outline: the current understanding of the situation, potential changes, the organization's goal, the individual's goal, the acceptable range of risk ("risk band"), your subsequent steps, and what to do if things go wrong or if you're not around. This way, I haven't told you how to do your job but provided the framework you need to innovate towards the goal.

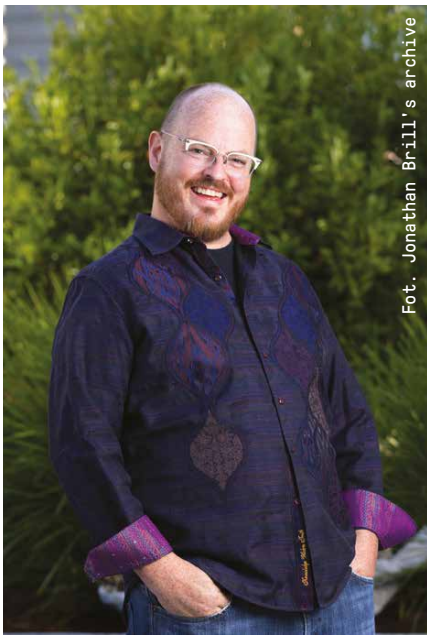
Effective order-giving boosts innovation. A critical aspect is the idea of **risk bands**. We say we want innovation, but without specifying the minimum risk we're willing to accept, it's unbelievable. You need to show it's going to be a problem when taking too little or too much risk, with assurance of protection within that band. This clarity fosters innovation and psychological safety, a clarity often missing in our experiences in business.

Considering the insights from the *Generative AI Survey*[3] by Artefact Gen AI with Google Cloud, showing significant expectations around generative AI, 61 percent of respondents claim that generative AI will lead to reconsideration of existing projects, 30 percent believe it will influence strategy and business models and 26 percent think it will influence people. How would you suggest organizations begin practical AI transformation?

I'm maybe gonna avoid the question a little bit, but for a good reason. The first thing is, we had a pretty good idea three or four years ago about what this could look like in terms of innovation and efficiency gains in our organizations.

We've kind of known for about 10 years, or since about 2018, what the world would look like in 2028 or 2030 in terms of labor efficiency. What we haven't come to grips with is that if we're going to create these efficiency gains, we need to re-architect our firms in some pretty profound ways.

So, we're going to have to dramatically change the way we do our architecture, our culture, and our communications. Our "command, control, communications" – what we call in the military "the three Cs." And we're looking at this in bits and parts right now; when we think about


Fot. Jonathan Brill's archive

this next range of transformation, we're thinking: "We're going to do this a little better, we're going to add some AI sprinkles into some stuff."

The reality is, this is a profoundly different way of thinking about business from the staff and line model of firms that we've been using since the industrial, since the rail revolution in the mid-1800s. This is a profound shift. If companies are unclear about what it means to give everybody in their organization access to all of the information about their organization, the tools to reason against it, and the software processes to do the jobs of many people, we aren't gaining the benefit of these technologies. I look at my work as a writer, and I've watched ChatGPT move what should be a 30-hour project into a three-hour project, literally a 90 percent delta.

That won't be true for all jobs. That's not true for all writing projects. But it's what's possible when we think about these technologies deeply. So, we need to start thinking about what it means to have massively empowered people, people who can do 900 percent more work, people who can free up that amount of time, free up effectively a workweek.

While still writing that article, what does that look like? How do we interact? How do we collaborate? What does it mean for middle managers? And this is the one that really interests me: so much of middle management is about managing communication across the organization, between silos of the organization.

In a world of ChatGPT and digital transformation, that function goes away. What does that mean? To have a mid-level manager in your finance department who really understands what's going on in operations, who really understands what's going on in the supply chain, who really understands what's going on in sales operations, and is able to reason against it as opposed to just making decisions about what happens when.

The whole organization is able to do this. And it's a very different way of looking at the world than having a couple of senior leaders making decisions and telling the company what to do. That's what we're moving into. That's what these tools enable. And for the companies that celebrate this change, they will see dramatic efficiency gains. And for the companies that fail to, I don't know what happens next. I think it's going to be a dramatically better world for the people in the organizations that lean into this, and it's going to be a challenge for those who don't.

Can consistent values and principles offer stability in our ever-changing world, for both individuals and organizations? With constant shifts in strategies and structures, are there any universal values that should guide us, irrespective of these changes?

I aspire for a world where most people access opportunities, and fewer face suffering, reflecting a utilitarian view. But defining 'good' and unacceptable suffering varies by individual perception. While I support value-driven organizations for their appeal to like-minded individuals, I'm skeptical about universal values for global entities, though they work regionally. My perspective, often expressed in online debates, acknowledges the efficacy of region-specific approaches, contributing differently but positively globally.

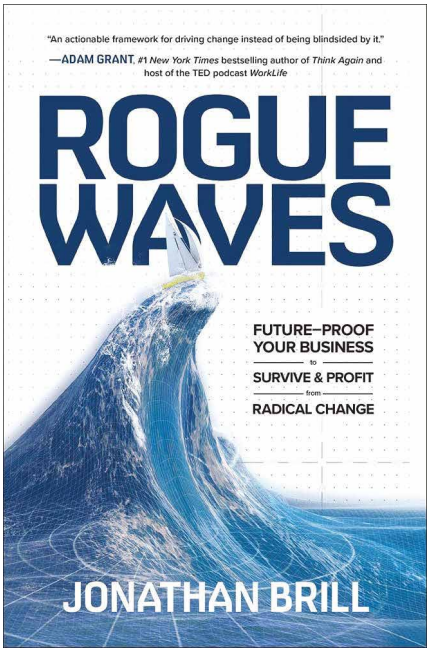
Would you say it's related to cultural contexts?

The stability concept ties to cultural and economic homogeneity. Switzerland's uniformity differs from Russia's diverse cultural conflicts, making a one-size-fits-all approach impractical. Different global strategies may optimize wellbeing, a view not universally accepted. Pursuing broad, non-specific values can lead to ineffective platitudes, as seen in many corporations' value statements.

At the end of our conversation, I would like you to invite our readers to your keynote speech at the opening of the 18th International Congress of PMI Poland Chapter. Could you do this for us, please?

I'm excited to come and speak to the PMI Poland Chapter in just a few days here on the 23rd of November, and I can't wait to continue this conversation.

1. J. Brill, *Dzikie fale. Jak budować biznes gotowy na wszystko*, PWN, Warszawa 2023
2. Jonathan Brill, *Risk Management is the Key to Innovation* in: *Building Resilient Organizations*, Project Management Institute, 2022
3. https://report.artefact.com/l/597421/2023-06-27/j2k6xb

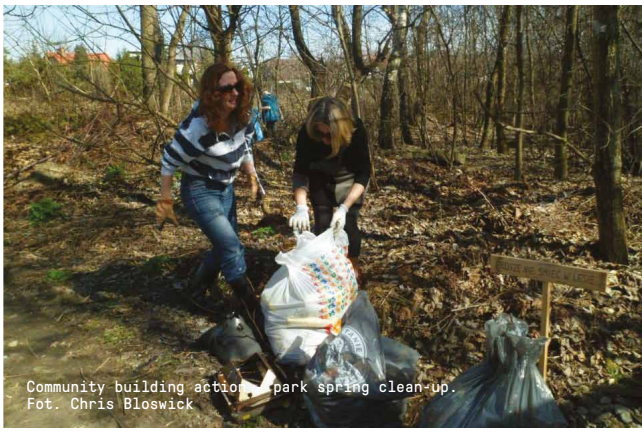


Jonathan Brill

In his talks, he brings you to the frontlines of tomorrow and shows you how to turn disruption to your advantage. Drawing from a $15 Million research program and his international bestseller, Rogue Waves, he shares how the collision of technology, geopolitical, economic and societal trends will impact your specific audience. Brill then unveils practical, innovative tools to gain from the change. He makes your future concrete with relatable stories that inspire awe, action and a new comfort with uncertainty. JP Morgan's Head of Learning and Development said, *"our executives walked away changed"*. You will too.

Fot. Agata's archive

Presenting on the ethical considerations of clinical trials at Yale University.
Fot. Chris Bloswick


Community building action - park spring clean-up.
Fot. Chris Bloswick

Urban climate change adaptation campaign led by Agata.
Fot. Piotr Zioło

Project Management in Clinical Trials – a Healthy and Sustainable Future

An interview with Agata Bloswick by Kornelia Trzęsowska

Thank you for taking the time to share your insights on clinical project management. Let's delve into the specifics of this niche in project management. What distinguishes clinical project management from other forms of project management?

Clinical project management uniqueness lies in its specific application within the drug development industry. Our focus is on testing new medicines on patients, involving human experimentation. As a result, we must adhere to a multitude of ethical and regulatory principles alongside the standard project management principles. Furthermore, the complexity arises from the diversity of these regulations across different countries. Despite these unique aspects, we face the same universal challenges of project management: time constraints, budget pressures and the demand for high quality.

Thank you for the clarification. What are the most common challenges that project managers encounter in the realm of clinical research projects?

COVID-19 vaccine development has highlighted the risks in clinical research that necessitates a complete reorganization of ongoing clinical trials. There is also significant competition in the field, with numerous similar products being researched simultaneously, which underscores the importance of speed and efficiency. Geopolitical events can also have a substantial impact on clinical research. Conflicts or political tensions in regions where clinical trials are conducted can also jeopardize patient safety and the smooth progress of trials.

Balancing the need to protect patients while ensuring project success presents a unique set of challenges. In clinical research, substantial financial resources are

at stake. It takes years of research and numerous projects to develop a single drug for the market. The costs can run into billions of dollars, with approximately 180 to 200 compounds typically tested to find one that works. Therefore, efficient project management is essential to mitigate financial risks. Overall, the nature of the risks and their impact on the project sets clinical research apart, making it a field that requires specialized management skills.

Can you please clarify the role of a project manager in clinical research? Is the project manager responsible for conducting the research or solely managing the project involving research conducted by scientists?

The distinction is essential to understand. In clinical research, the actual research is conducted by medical professionals, often referred to as investigators. These investigators are typically doctors working in hospital clinics who are responsible for researching patients. The project manager's role is to manage the project itself, not to perform the research. Project managers oversee a diverse team that includes clinical leads, data scientists, statisticians, medical professionals, regulatory specialists and more. Their responsibilities encompass managing the project's various aspects, including budget, timelines, risk management and team coordination. They do not engage in patient care or direct research activities. The project manager acts as the bridge between the research team, or investigators and the project's goals. They ensure that data is collected and reported as per the project's objectives, adhering to ethical and regulatory standards.

Shifting the focus to technology, how do you envision the impact of technology, including artificial intelligence, on the future of clinical research project management and the broader healthcare sector?

Many data comparison and verification tasks, which are currently labor-intensive, can be streamlined and automated using AI. This will free up resources for more critical, human-centric aspects of clinical research. AI has the potential to create virtual placebo arms in clinical trials by modeling data from real-world sources. This innovation can significantly expedite the trial process and reduce the number of in-person visits required. As AI becomes integral to clinical research, project managers will be responsible for ensuring that these tools are programmed correctly and that they deliver the desired outcomes. Moreover, asking the right questions and critical thinking will become crucial skills for project managers, as AI is only as effective as the queries it receives. Project managers must be adept at formulating the questions that will yield meaningful insights. The intersection of technology and project management will be a critical area for project managers to navigate effectively, leading to more efficient and data-driven clinical research.

There shouldn't be any innovation without taking care of sustainability. What does sustainability mean to you?

Sustainability is a multidimensional concept. It includes not only environmental aspects but also social and cultural dimensions which goes beyond just diversity and inclusion in teams. It involves a broader perspective, such as evaluating the working hours of our project teams. In global teams, often found in clinical trials, it's crucial to ensure inclusivity and social sustainability, even when team members are spread across different time zones.

Equally important is the sense of belonging and well-being within the team. It's not just about practical aspects like gender ratios, but also about creating an environment where everyone feels they have the opportunity to grow and contribute. What particularly excites me is the idea of positioning ourselves in a space where we acknowledge that the future will be different from the past. This is a vital mindset to adopt as we tackle sustainability issues holistically.

What can be introduced in clinical trial project management to keep this area more sustainable, and how can project managers contribute to it?

We can start with reducing wastage, for example, by optimizing the shipment of supplies like lab kits. The current system often results in excessive waste because we must ensure an adequate supply, which sometimes leads to wastage when not all kits are used.

Additionally, we should reconsider the need for physical visits by Clinical Research Associates (CRAs) to research sites. Can we conduct some tasks remotely, using AI-driven tools to perform checks and verifications? Sometimes, additional procedures result in patients making unnecessary trips, which isn't socially sustainable. Can we rethink our procedures?

A broader concern in clinical trials is the impact of focusing solely on certain countries. By concentrating on a few countries for trials, we may inadvertently limit access to novel therapies for certain populations.

Also, many data collection activities in clinical trials involve the use of electronic diaries and specialized equipment like tablets. When these devices are used for a limited time and then discarded, it creates substantial waste.

With the experience of the COVID-19 pandemic, we understand that climate change can have far-reaching consequences. We need to be prepared for the spread of diseases like Zika, malaria, and dengue fever to new regions due to changing climates. These are paradigm shifts that require a shift in our approach to clinical trials and research priorities. We cannot focus only on 'first-world' diseases; we must consider the global impact of climate change on health and well-being.

Project managers can propose strategies like alternating on-site and remote visits, reevaluating travel budgets and minimizing waste. All of this comes down to preparation, awareness and a culture within the organization. But they can also help us fight the consequences of climate change.

Could you please share some of your personal experiences or any anecdotes that have shaped your perspective on sustainability as a leader?

In addition to my almost 17 years in clinical research, I have also been involved in sustainability efforts alongside my day job. This has included various activities, such as planting trees, educational initiatives and exploring different energy sources. I even led a campaign in Kraków to install solar panels in schools, initiated the creation of six new parks in Kraków and worked on transforming streets in the old town to make them greener.

Surprisingly, I realized that these two aspects of my life have had a significant influence on each other. When I started organizing these sustainability campaigns, I subconsciously applied my project management skills from my clinical trial work. Project management became second

Debate accompanying the Open Eyes Economy Summit with Gil Penalosa about the sustainability in the cities.
Fot. Krakow dla Mieszkańców

nature, as I had to plan, identify stakeholders, set timelines and create work breakdown structures to ensure successful campaign execution.

As a leader, I've found that the skills I gained from community campaigns have been invaluable. Motivating and rallying people toward a shared vision, goals and targets is essential, whether it's leading a community cleanup or overseeing a large organization.

Could you share examples of sustainable practices you have integrated into the planning and execution of clinical trials or research studies?

As an industry, we have faced pressure to reduce our carbon footprint, especially with the ambitious net neutrality goals set by big pharma companies for 2030. Clinical Research Organizations (CROs) performing clinical trials on behalf of pharmaceutical companies are contributing to the pharma industry's overall emissions. While CROs are currently focused on internal emissions coming from their own operations, the day will come when pharma companies will ask what their external service providers are doing to become more eco-friendly.

In response to this challenge, the industry has initiated several changes. One of the initiatives I successfully led was to eliminate paper documents that were previously shipped worldwide. As clinical trial documentation is essential for regulatory compliance, this meant shifting to electronic storage or scanned copies for archival purposes. This transition towards a paperless system is becoming an industry standard, minimizing a major environmental impact.

Also under consideration are remote visits and data collection by using technology. The aim is to reduce the need for extensive travel by clinical research associates (CRAs) to monitor trial sites. A part of this effort has included developing what I call "heat maps" to identify the geographic locations of CRAs and match them with trial sites, optimizing (minimizing) their travel.

As the healthcare industry continually evolves, what resources and learning opportunities do you recommend for professionals who want to stay informed and excel in clinical research, project management and talent development?

In Poland, there is a unique landscape of resources and learning opportunities for professionals in the clinical research industry. Most notably, many large universities offer postgraduate programs in clinical trials. One standout program focuses on project management within the clinical trials domain and it adheres to the guidelines of the Project Management Institute (PMI). This program provides a comprehensive framework for project management in the clinical research sector. The best part is that these programs are usually led by industry experts.

Additionally, I would advise professionals to explore different aspects of clinical research, such as project delivery, client management and even startup operations. Attending conferences and workshops related to clinical research and project management can also be immensely beneficial. These events provide networking opportunities and insights into the latest trends and technologies shaping the industry.

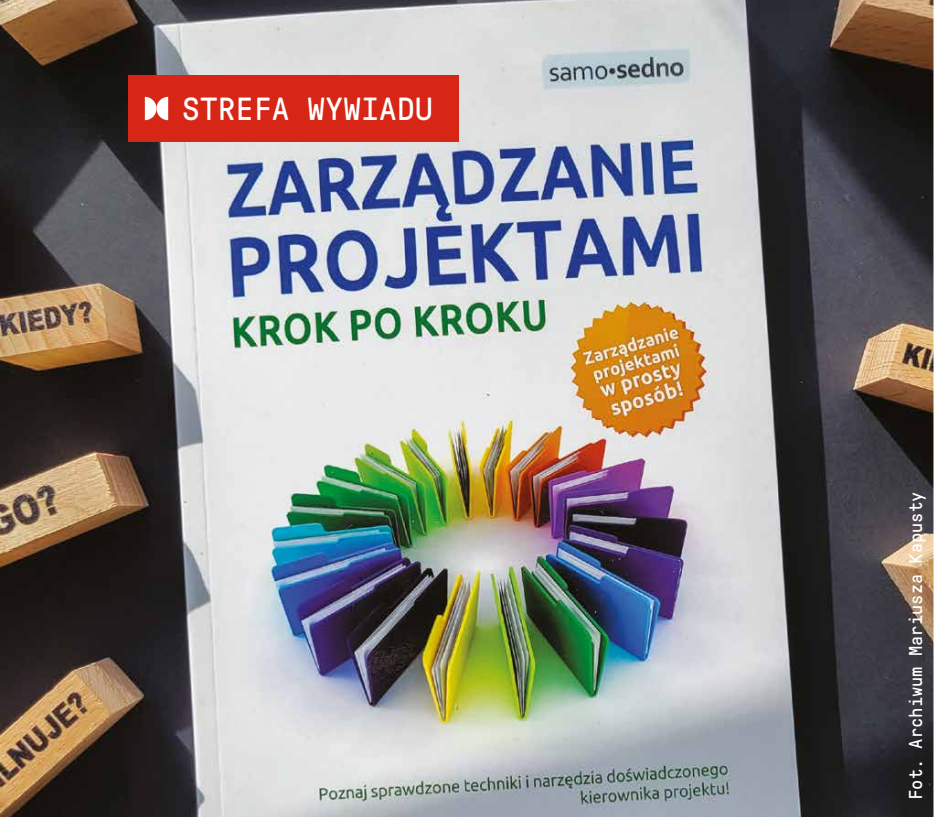
What are the common pitfalls or misconceptions that professionals should avoid when managing clinical research projects and fostering a diverse talent pool?

I'd like to highlight how diverse talent can impact the diversity of patients in clinical research, which is an intriguing and often overlooked aspect. At the outset of a project, client teams and research organizations must decide which countries to include in a clinical trial. Frequently, these decisions are influenced by past experiences and the comfort of operating in familiar locations, which can lead to confirmation bias. Lack of diversity within the project management team, both in terms of experience and geographic knowledge, can have a significant impact on the selection of countries for clinical trials. Project managers may favor countries they are more familiar with, leading to the exclusion of others. This approach limits access to clinical trials for patients in underrepresented regions, affecting their healthcare.

Another pitfall to consider is the risk of deviating from established frameworks. These methodologies exist for a reason; they provide a structured framework to guide our work. In my experience over the past decade or so, I've observed that when teams deviate from using a consistent language, which these project management methodologies provide, projects are more likely to encounter difficulties and even fail. This aspect should be in the DNA of any project, including clinical trials.

Agata Bloswick

Dr. Agata Bloswick is a corporate executive with 17 years of drug development experience in three different Fortune 500 companies, and has 10 years of experience leading sustainability initiatives in urban, social and industry settings. She has industry-wide experience including project management, emerging market development, business stream creation, and has led a global operations department of 2500 individuals. Agata's background includes leadership and healthcare education from the London School of Economics, Yale University and Jagiellonian University.



Fot. Archiwum Mariusza Kapusty

Fot. Archiwum Mariusza Kapusty

Fot. Kanał YouTube - Zarządzanie Projektami

O zarządzaniu projektami dostępnym dla każdego

Z Mariuszem Kapustą rozmawia Bartosz Zych

Rozwijasz swój biznes od kilkunastu lat. Co tydzień publikujesz na YouTube. Masz swój podcast, wydałeś też książkę. Wszystkie Twoje działania wydają się mieć jeden mianownik – nauczyć jak największą grupę ludzi praktycznego podejścia do zarządzania projektami. Dlaczego to robisz? Co chcesz osiągnąć i co sprawia, że po tylu latach masz ciągle motywację i nowe pomysły?

Miałem kilka kroków w mojej karierze, które sprawiły, że uczenie o project managemencie stało się moją dziedziną. Moja podróż z zarządzaniem projektami zaczęła się jeszcze na studiach, przez zaangażowanie w organizacje studenckie. To tam poczułem, jakie to niesamowite uczucie sprawczości, kiedy tworzysz coś od zera. Wtedy nawet nie byłem świadomy, że istnieje coś takiego jak zarządzanie projektami, ale czułem radość z tworzenia.

Później przepracowałem kilka lat w korporacji, gdzie prowadziłem projekty. Udało mi się je dowozić, ale zdałem sobie sprawę, że kosztowało mnie to dużo. Widziałem też jak inni szkolą i pomyślałem, że ja również mógłbym to robić. Stwierdziłem więc, że odchodzę z korpo, zakładam własną firmę i będę uczył zaawansowanych technik zarządzania projektami.

Sądziłem wtedy, że problemem jest to, że ludzie nie znają zaawansowanych technik zarządzania projektami. To dlatego ludzie nie dowożą o czasie i nie w tej jakości co trzeba. Okazało się, że to nie był najlepszy kierunek, bo problemem jest to, że ludzie nie mają ugruntowanych podstaw zarządzania projektami.

Tak zaczęła układać się moja misja – chciałem uprościć zarządzanie projektami do tego stopnia, aby było dostępne dla każdego. Choć kusiło mnie, aby wejść w inne tematy, jak gry symulacyjne, zawsze wracałem do zarządzania projektami. Okazało się, że to jest moja prawdziwa pasja, moje pole do nieustannego rozwoju.

Co mnie motywuje? W talentach Gallupa jednym z moich tytularnych talentów jest Learner. Moje główne źródło motywacji to chęć nauki poprzez nauczanie innych. Uwielbiam odkrywać nowe rzeczy i dzielić się nimi. Jest w tym pewien rodzaj satysfakcji intelektualnej. Oczywiście, radość uczestników moich szkoleń czy czytelników, kiedy odkrywają, że mogą coś zrobić prościej, także jest niezwykle motywująca. Jak spotykasz się z zespołem z którym ostatnio pracowałeś i zespół mówi: „słuchaj, to faktycznie rozwiązuje temat", to widzę, że moja praca ma sens.

Stale poszukuję nowych sposobów na przekazanie wiedzy, bo gdy uczysz innych, sam rozumiesz temat głębiej. Dzięki temu moja misja ewoluuje, a zarządzanie projektami staje się bardziej zrozumiałe i przystępne dla szerszej grupy osób. To daje mi satysfakcję, widząc realne zmiany, jakie moja praca wprowadza w życiu innych. To poczucie misji, wpływania na świat, sprawia, że każdego dnia podejmuję nowe wyzwania z entuzjazmem.

Twój pierwszy odcinek na YouTube był o nurkowaniu, był bardzo popularny i miał zauważalnie inny charakter od kolejnych odcinków. Miałeś już wtedy wydaną książkę *Zarządzanie projektami. Krok po kroku* i spore doświadczenia

w zarządzaniu projektami. Co sprawiło, że PM z dużym doświadczeniem w branży postanowił zostać „zwierzęciem social-medialnym" i youtuberem?

Jeszcze jak pracowałem w korporacji i wdrażałem zmianę, wpadł mi do głowy pomysł o prowadzeniu bloga o rozwoju osobistym. Blog miał świetne wyniki. Naprawdę dużo ludzi go oglądało. Pomysł z YouTube polegał na tym, że chcieliśmy dotrzeć z informacją, że mamy fajną metodę, która przynosi rezultaty zamiast aktywnie sprzedawać nasze usługi, za czym nie przepadam. Liczyliśmy, że klienci sami się do nas zgłoszą.

Pierwszy filmik o nurkowaniu był jeszcze w ramach naszego półrocznego eksperymentowania, gdzie eksperymentowaliśmy z formułą. Wcześniejsze nieopublikowane filmy to była „rzeźnia" i technicznie i jeśli chodzi o formutę. Merytorycznie były ok, ale występowałem na nich w garniturze i to wyszło strasznie sztucznie i nie dawało poczucia lekkości zarządzania projektami, na której nam zależało. W pewnym momencie złapaliśmy flow i filmy zaczęły się układać i przypominać obecną formutę.

Na YouTube masz ponad 400 odcinków. Skąd czerpiesz inspirację do tworzenia nowych? Jaki jest Twój ulubiony odcinek? I czy nie boisz się, że któregoś dnia nie będziesz w stanie nic wymyślić do „poniedziałkowego wydania"?

Tematów nigdy nie zabraknie. Chyba mieliśmy jeden tydzień gdzie opuściliśmy odcinek, ale bardzo długo nie miałem takiego problemu. Pomysły same są generowane przez sytuacje oraz opowieści ludzi na szkoleniach. Problemy cały czas się zmieniają, chociaż jednocześnie przez dwadzieścia lat można mówić o tym samym, ale z innych punktów widzenia. To jest taka praca organiczna na lata.

Stres związany z regularnymi publikacjami jest realny i pewne wypalenie pojawiło się po około roku publikowania, ale kiedy zaczynałem czuć się wypalony, szukałem nowych form i sposobów na ożywienie treści, na przykład poprzez zapraszanie gości, pokazywanie przypadków z życia, czy robienie shortów.

Jakie są Twoje dalsze plany i strategia w zakresie uczenia o zarządzaniu projektami?

Obecność na YouTube czy podcasty traktuję jako dodatkowe wsparcie dla mojej głównej działalności. Nie jest to produkt sam w sobie, ale rozumiem jego potencjał w budowaniu społeczności i wartości marki. W przyszłości rozważam różne opcje, jak mogę rozwijać ten aspekt mojej firmy, ale na razie skupiam się na tym, co robię najlepiej, czyli na prowadzeniu butiku szkoleniowo-doradczego.

Mam kilka pomysłów w głowie jak stworzyć biznes oparty na YouTube oraz niszy związanej z połączenia sztucznej inteligencji oraz zarządzaniem projektami. Te pomysły mnie bardzo kręcą i chcę uruchomić w tym kierunku startup oraz rozwinąć go do w miarę dojrzałej firmy. Znowu, jest to projekt biznesowy, ale widzę go również jako szansę na naukę i wykorzystanie moich umiejętności w nowych, dynamicznych kontekstach.

Czy masz jakieś ulubione narzędzia, techniki i metody zarządzania?

Jeżeli chodzi o narzędzia, to głównie wykorzystujemy Asana, ale ja ostatnio jestem otwarty na wszystko co nas automatyzuje. Ostatnio odkrywam ChatGPT, ale ogólnie rzecz biorąc, wykorzystujemy ich wiele, dostosowując je do bieżących potrzeb naszego biznesu i naszych klientów. Bardziej niż same narzędzia cenię techniki zarządzania, szczególnie metodę 12 pytań KISS PM®, która po prostu się sprawdza.

Jak już wiesz, cenię prostotę w zarządzaniu projektami, dlatego dla mnie podstawowe metody, takie jak dokładne planowanie spotkań, ścisłe przestrzeganie agendy, pilnowanie czasu i rzetelne podsumowanie, to klucz do efektywności. Ustanowienie jasnych zasad współpracy i regularne spotkania „na żywo" z zespołem, pomimo pracy zdalnej, również bardzo pomagają. Zwracam też dużą uwagę na znaczenie pozytywnego nastawienia, dlatego nasze spotkania statusowe zaczynamy nietypowo, od pytania o to, co nas cieszyło w danym tygodniu. Unikamy skupiania się tylko na problemach, starając się dostrzegać także nasze sukcesy.

Osobiście, stosuję technikę Lazy Day – czyli taki dzień, w którym nie mam zaplanowane nic i pracuje tylko jak mi się chce. Ja wiem, że to jest *science-fiction* dla niektórych, ale ta technika jest naprawdę rewelacyjna. Bo jej ideą jest to, żeby nie mieć presji na wymyślenie czegoś tego dnia, co sprawia, że wtedy właśnie zaczynasz mieć pomysły bardziej strategiczne.

Opowiedz proszę o projekcie, który przyniósł Tobie ostatnio dużo satysfakcji i takim, który ewidentnie Tobie nie szedł?

Projekty, które sprawiają mi najwięcej satysfakcji, to te które wychodzą, bo poświęciłem im na początku wystarczająco dużo troski. Jeden z ostatnich zaczął się od świetnego pomysłu, żeby stworzyć produkt, który w ciągu jednego dnia przedstawi ludziom cały system zarządzania projektami. Na początku poświęciliśmy masę czasu na dyskusje, planowanie, zastanawianie się, kto czego potrzebuje, jakie problemy rozwiążemy tym produktem. Mimo że czasu było niewiele i praca wrzała, szczególnie w okresie przed premierą, wszystko było pod kontrolą. Bez paniki, bez nerwów. Wszystko szło gładko. Co było kluczem? Właściwa energia, zaangażowanie, i to, że każdy mógł liczyć na wsparcie innych. A co najlepsze, nie byłem tylko menedżerem, ale też brałem czynny udział, dostarczałem treści, merytorykę. Byłem częścią zespołu, który mnie prowadził.

Fot.: Kanał YouTube – Zarządzanie Projektami

Ale pamiętam też inny projekt, gdy byłem jeszcze w korpo. Cele projektu wydawały się niemożliwe, wszyscy się śmiali, gdy zbierałem informacje, jak to zrobić. A jednak udało się, i to w rekordowym czasie! Był to projekt, który mnie ukształtował jako profesjonalistę, ale jednocześnie sporo mnie kosztował. Wiele osób zapomina o ukrytych aspektach sukcesu projektu, jak ukryte nadgodziny czy wypaleni ludzie skupiając się tylko na wskaźnikach projektu.

W Internecie znalazłem wzmiankę o Twojej innej inicjatywie: Lider na Starcie. W jego opisie możemy przeczytać: *„Odkrywamy w młodych talenty, zanim uwierzą, że ich nie mają”*. Opowiedz proszę więcej o tym pomyśle?

Zauważyłem, że młodzi ludzie spędzają dużo czasu w szkole, zdobywając wiedzę, ale często nie mają możliwości poczucia prawdziwej sprawczości. Chciałem zmienić to, łącząc dwa światy – niewzruszone fundamenty – na przykład w obszarze pracy z ludźmi i szybko zmieniającą się technologię. Młodzi ludzie są blisko technologii, a połączenie jej z osobami, które mają doświadczenie w fundamentach, mogłoby stworzyć nowe możliwości. Inspiracją stały się rozmowy z moim synem i nasze doświadczenia z tworzeniem treści wideo.

Przy okazji tego projektu odrobiłem ciekawą lekcję. Mówi się: *„think big”* – zaczynaj rzeczy wielkie. Ja sobie pomyślałem na początku przy tym projekcie: „Dobra – odpalamy fundację i jedziemy na maksa”. Ale przeliczyłem się co do ilości czasu, który mogę na niego poświęcić. Pomimo przeszkód nie chciałem rezygnować, więc zmieniliśmy podejście do projektu i jego założenia. Chcemy najpierw pokazać światu, że takie projekty da się zrobić a jednocześnie pokazać trochę kuchni projektowej, czyli jak doszliśmy do efektów.

Podchodząc do tego projektu czysto biznesowo już dawno bym go zamknął, ale czuję, że jest w nim coś wartościowego i nie mogę go zostawić. Dla mnie to więcej niż zarządzanie projektami – to chęć zrobienia czegoś znaczącego, coś, co ma prawdziwy wpływ.

Jakie osoby są dla Ciebie Top of the Top PM-ami? Mogą być też postaci historyczne, jeśli wolisz. Dlaczego akurat te osoby?

Zawsze miałem problem z tym, by wybierać takiego jednego guru do naśladowania. Miałem momenty, kiedy byłem totalnie zachwycony kimś, myślałem: „Wow, ale to jest niesamowity człowiek!”, tylko po to, żeby później się zawieść, bo jednak nikt nie jest doskonały, prawda? Przeszedłem przez ten etap rozczarowania i doszedłem do wniosku, że zamiast szukać idealnego mentora, lepiej słuchać tych, co mają do powiedzenia coś mądrego w konkretnej dziedzinie.

Ale jak już o tym mówimy, to Stephen Covey naprawdę zmienił moje życie. Ten facet, ze swoimi siedmioma nawykami skutecznego działania, jakby poukładał mi w głowie to, jak myśleć, jak działać. Mówi podobne rzeczy, co inni, ale w jakiś ponadczasowy sposób. No i oczywiście nie mogę nie wspomnieć o Henrym Fordzie i jego książce *Moje życie i dzieło*. Mam w głowie kilka myśli z jego książki, które mi po prostu zapadły na długo i do których często wracam.

No i ze świata project managementu – Dave Snowden z jego Cynefin Framework. To, co on stworzył, to jest dla mnie rewolucja. Jak on wchodzi w tematy niejednoznaczności i te wszystkie zawiłości – to po prostu uczta intelektualna. Naprawdę polecam każdemu, kto chce zgłębić temat zarządzania projektami na serio. To jest coś, co może zmienić twoje podejście do wielu rzeczy, nie tylko w pracy, ale i w życiu.

A potem jest Jordan Peterson. Wiem, wiem, kontrowersyjny gość, ale potrafi zagłębić się w temat jak mało kto! Sposób, w jaki on myśli o życiu, o odpowiedzialności – to jest coś, co naprawdę otwiera oczy. Rozumiem, że może budzić różne emocje, ale warto go posłuchać, naprawdę.

Czego potrzebuje środowisko zarządzania projektami w Polsce, żeby się rozwijać?

Zawsze brakowało mi prawdziwej, odważnej wymiany doświadczeń. Oczywiście, mamy prelekcje, studia przypadków, ale to nie to samo. Przykładowo, jest coś takiego jak Dzień Porażki, ale tam zazwyczaj jest formuła w stylu: „no tak, popełniłem błąd, ale ostatecznie osiągnąłem sukces” – to jest jakiś dobry kierunek, ale dotyczy ludzi, którzy poradzili sobie z tematem, gdy już go przepracowali.

Dla mnie ważne jest to, co pozostaje niewypowiedziane. Nie każdy chce stanąć w świetle reflektorów i podzielić się swoimi wpadkami, a szkoda. Bo mimo że mam sporo doświadczenia, to jednak moja wiedza ma swoje granice. Wiele książek teoretycznie ma służyć dzieleniu się wiedzą, ale prawda jest taka, że wiele realnych projektów jest prowadzonych w sposób... no, powiedzmy, nie do końca zgodny z podręcznikiem. Ludzie znajdują własne rozwiązania, często nie wiedzą, czy są dobre, czy złe, i boją się o tym mówić, żeby ich nie skreślono.

Tracimy przez to mnóstwo świetnych, oryginalnych pomysłów. Z natury rzeczy byłyby one kontrowersyjne, balansujące na granicy różnych podejść, ale właśnie w tym jest coś fascynującego. Gdybyśmy mogli otwarcie rozmawiać o rzeczywistych problemach w komunikacji, nie tylko narzekać na „beznadziejnych szefów”, ale też podyskutować o wyzwaniach związanych z trudnymi członkami zespołu... To by było coś!

Chodzi o to, żeby stworzyć przestrzeń, gdzie możemy bezpiecznie, ale jednocześnie z pasją, dzielić się swoimi „sztuczkami” – nawet tymi, które sprawiają, że trudno nam spać w nocy. Zauważyłem, że gdy ludzie czują się na tyle komfortowo, zaczynają się otwierać. Potrzebujemy takiego miejsca, gdzie można by mówić o prawdziwym project managemencie, o tzw. „ciemnej stronie”, o rzeczach, które naprawdę się liczą... To by było coś, co naprawdę mogłoby nas wszystkich połączyć i pomóc nam rosnąć jako profesjonaliści.

Tobie i całemu środowisku PM-owemu życzę powstania DarkNetu project managementu i dziękuję za poświęcony czas Strefie PMI.

Mariusz Kapusta

Ekspert w dziedzinie zarządzania projektami, twórca metody 12 Pytań KISS PM® i autor książki *Zarządzanie projektami krok po kroku*. Wykładowca na Politechnice Warszawskiej oraz Akademii Leona Koźmińskiego. Przedsiębiorca – założyciel firmy Leadership-Center, z ponad 20-letnim doświadczeniem w prowadzeniu międzynarodowych projektów i szkoleń dla globalnych korporacji. Angażuje się w działalność charytatywną i pasjonuje się upraszczaniem zarządzania projektami. Prowadzi bloga, kanał na YouTube i podcast o zarządzaniu projektami.

Wrocławska konferencja Management360, czyli dookoła projektu pod znakami inspiracji, współpracy i celebrowania wiedzy

Iwona Kałuża

W dniach 20-22 września Wrocław stał się centrum inspiracji i wymiany wiedzy związanej z zarządzaniem projektami podczas konferencji Management360, czyli dookoła projektu. Wielomiesięczna praca bardzo zmobilizowanego zespołu z wrocławskiego oddziału PMI doprowadziła do spotkania, w którym wzięło udział ponad 100 osób.

To wyjątkowe wydarzenie skupiło się na trzech intensywnych dniach warsztatów, prelekcji oraz niezapomnianego bankietu, a wszystko to miało miejsce w pięciogwiazdkowym hotelu DoubleTree by Hilton, który znajduje się w budynku OVO we Wrocławiu.

Dzień warsztatowy

Pierwszy dzień konferencji, 20 września, poświęcony został warsztatom, które pozwoliły na praktyczne zdobywanie wiedzy. Uczestnicy_czki mieli możliwość wybrania dwóch warsztatów, każdy trwający po 4 godziny. Eksperci i ekspertki zarządzania projektami prowadzili sesje, dzieląc się swoją wiedzą i doświadczeniem z zakresu między innymi *Product Discovery* (**Michał Reda**), trudnych rozmów z pracownikami (**Marta Jarosik**), czy jak komunikować się z klientami, aby czuli partnerską relację (**Wojciech Dymowski**). Była to doskonała okazja do praktycznego rozwijania umiejętności i zdobywania nowych narzędzi do efektywnego zarządzania, ale także do networkingu.

Dni prelekcyjne

Kolejne dni, 21 i 22 września, to czas głównych prelekcji i paneli dyskusyjnych, które

skupiały się na najważniejszych trendach i problemach, z jakimi się mierzymy – czyli zdrowie psychiczne pracowników, sztuczna inteligencja czy transformacja cyfrowa. Nasi prelegenci i prelegentki przybyli do Wrocławia z całej Polski.

Na scenie pojawił się **Tomasz Rychter**, który opowiedział o tym, kto jest właścicielem aplikacji publicznej mObywatel 2.0. **Grażyna Meller** przekazała wskazówki, jak się zrekrutować na wyższe stanowisko, a **Artur Piekarczyk** opowiedział, jak zarządzać transformacją cyfrową, aby odnieść sukces. Nie zabrakło również całkowicie nowego tematu w postaci prelekcji „z kosmosu", czyli jak zostać kierownikiem lub kierowniczką projektów związanych z branżą kosmiczną. Na scenie wystąpili renomowani eksperci, którzy dzielili się swoimi wizjami oraz praktycznymi wskazówkami, dzięki którym słuchaczki i słuchacze mieli możliwość poszerzenia swoich horyzontów. Świetnym dodatkiem był moderowany networking poprowadzony przez **Magdalenę Baran**, który ułatwił zdobywanie nowych kontaktów. W wielu konkursach nasi uczestnicy mogli wygrać bilet na tegoroczny Kongres PMI PC, najnowsze wydanie *PMBOK® Guide*, wspaniałe nagrody od sponsora generalnego Hadrone, sześciomiesięczną subskrypcję Inprogress oraz książki Marcina Żmigrodzkiego oraz Ady Bereś.

Bankiet

Niezapomnianym momentem konferencji była gala bankietowa, która odbyła się w czwartek, 21 września. To była doskonała okazja do nawiązywania kontaktów, wymiany doświadczeń i wspólnego świętowania sukcesów. Uczestnicy mieli okazję do luźnej rozmowy przy wykwintnej kolacji w miłej atmosferze oraz możliwość wygrania voucherów do SPA.

Podsumowanie

Konferencja Management360 we Wrocławiu stworzyła cenne możliwości rozwoju zawodowego i wymiany doświadczeń, a także poszerzyła społeczność profesjonalistów z branży zarządzania projektami. Dziękujemy organizatorom i organizatorkom oraz prelegentom i prelegentkom za udział, a uczestnikom i uczestniczkom za zaangażowanie. Dodatkowe podziękowania kierujemy w stronę Prezydenta Wrocławia, który objął wydarzenia Patronatem Honorowym.

Zespół organizacyjny:
Iwona Kałuża, Patrycja Prokopek, Łukasz Piwnicki, Joanna Wawrzyniak, Patrycja Owczarek, Karolina Brzeźniak, Iwona Kucharska, Patrycja Duda, Michał Prorok, Kornelia Trzęsowska, Angelika Chećko, Marcin Jeziorek, Tomasz Stempniewicz.

Sponsor Generalny:
Hadrone

Patronaty Honorowe:
Prezydent Wrocławia Pan Jacek Sutryk, Wrocławska Rada ds. Przedsiębiorczości

Partnerzy Merytoryczni i Medialni:
Dom Wydawniczy REBIS, Księgarnia Ekonomiczna ONEPRESS, Strefa PMI, ScrumDo, Product Discovery Pro, IIBA Poland Chapter, No Fluff Jobs, Perfect Party 360, Kandara SPA, Inprogress

Dziękujemy Wam za zaufanie!

Zdjęcia: Łukasz Serek

Iwona Kałuża

Certyfikowana IT Project Managerka z ponad 6-letnim doświadczeniem w branży technicznej, absolwentka Politechniki Wrocławskiej oraz Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. W wolnym czasie podróżniczka, mól książkowy oraz wolontariuszka organizacji Project Management Institute oraz liderka ds. marketingu i komunikacji we Wrocławskim oddziale PMI.
W swoim życiu zarówno zawodowym, jak i prywatnym kieruje się ulubionym cytatem: *„Jeżeli istnieje jakiś jeden sekret sukcesu, to jest to umiejętność przyjmowania cudzego punktu widzenia i patrzenia z tej perspektywy z równą łatwością jak z własnej"* – Henry Ford.

Konferencja Portfolio Experience 2023 była organizowana przez WHITECOM Project Experience we współpracy z Hadrone.

Partnerem merytorycznym wydarzenia było Association of International Project Management Officers (AIPMO).

Portfolio Experience 2023

Fotorelacja z wydarzenia

W dniach 16-17 października 2023 odbyła się dziewiąta edycja Konferencji Portfolio Experience, której organizatorem jest firma WHITECOM Project Experience, a współorganizatorem Hadrone. Tematem przewodnim tegorocznej Konferencji było ***The PMO of Tomorrow***. Jak co roku, podczas Portfolio Experience wystąpili praktycy i eksperci z Polski i zagranicy, specjalizujący się w tematyce zarządzania portfelem projektów i PMO.

W drugim dniu Konferencji odbył się warsztat poprowadzony przez Alexandre Rodriguesa: *Performance-driven portfolio management*.

Więcej szczegółów:
www.portfolioexperience.pl

Zdjęcia: KocubaFilm

Licznie zgromadzonych uczestników przywitali: prowadzący konferencję Piotr Parys...

...oraz Maciej Bodych, prezes WHITECOM Project Experience

W pierwszym wystąpieniu Alexandre Rodrigues omówił przeszłość (ewolucję) oraz przyszłość (wyłaniające się trendy) PMO i jego rolę w organizacjach zarządzanych w oparciu o dane.

Następnie odbyła się ceremonia ogłoszenia wyników konkursu PMO Award.

W kategorii Najbardziej Dojrzałe PMO zwycięzcą została firma Fabryki Mebli „FORTE" SA...

... a w kategorii Najszybciej Rozwijające się PMO zwyciężyła GTV Poland SA (na zdjęciu z przedstawicielami konkursowego jury – Maciejem Bodychem i Jerzym Stawickim).

Po rozdaniu nagród wróciliśmy do pełnych merytoryki wystąpień. Jak powinno wyglądać PMO jutra dowiedzieliśmy się z wystąpienia Karoliny Mitraszewskiej...

... oraz Przemysława Buraczyńskiego, którzy przedstawili swoje doświadczenia z budowania PMO i zarządzania portfelem projektów w Nest Banku.

Arthur Goetsch zachęcał uczestników do skorzystania z modelu dojrzałości PMO wg AIPMO, przedstawiając jego zastosowania i korzyści, a także czynniki sukcesu PMO.

Wszystkie wystąpienia cieszyły się dużym zainteresowaniem wśród zgromadzonych uczestników, którzy mieli również okazję zadać mówcom liczne pytania.

Mariusz Świerczyński podzielił się z uczestnikami wskazówkami dotyczącymi budowania, priorytetyzacji, tworzenia roadmapy i kontroli realizacji portfela projektów.

Panel dyskusyjny poświęcony efektom projektowym i roli PMO w ich zarządzaniu poprowadził Remigiusz Orzechowski (Hadrone)...

... a wzięli w nim udział Katarzyna Renn, Rafał Gęślicki i Emil Bukłaha.

Dr Robert Joslin, założyciel AIPMO, przybliżył uczestnikom założenia, które stały u podstaw tworzenia standardów AIPMO...

Rokas Samuolis podpowiadał jak skutecznie łączyć praktyki zwinne z „tradycyjnymi" i przekonywał, że hybrydowe zarządzanie projektami staje się dziś dość oczywistym wyborem.

... oraz zaprezentował szereg wskazówek dotyczących przygotowania zespołu PMO na wyzwania przyszłości.

Na zakończenie, wśród uczestników konferencji zostały rozlosowane...

... liczne nagrody, ufundowane przez organizatorów – WHITECOM Project Experience i Hadrone.

Od lewej: Andy Brandt (ABE Program Committee) i keynote speakerzy konferencji AgileByExample 2023 – Pete Behrens, Joe Justice, Lisette Sutherland i Dan Vacanti
Fot. Superskrypt

AgileByExample 2023. Relacja z 13. edycji wydarzenia

Magdalena Kucharska

W dniach 2-4 października 2023 roku, praktycy zwinnych metod mieli okazję do dzielenia się swoimi doświadczeniami i zdobywania nowej wiedzy podczas jednej z najważniejszych konferencji w Europie, AgileByExample 2023.

Podobnie jak w poprzednich latach, konferencja odbyła się w Multikinie w Złotych Tarasach, udostępniając uczestnikom dwie duże sale kinowe. Jednak w tym roku organizatorzy ABE23 wprowadzili nową formułę uczestnictwa, oferując uczestnikom nie tylko planowane wykłady, ale także równoległe warsztaty z ekspertami. Ta inicjatywa okazała się strzałem w dziesiątkę, a miejsca na warsztaty zniknęły w mgnieniu oka – średnio w zaledwie 12 minut. Warsztaty te spotkały się również z entuzjastycznym przyjęciem, co sugeruje, że to eksperyment wart powtórzenia w kolejnych edycjach konferencji.

Kolejnym nowym elementem były sesje *AskTheExpert*, podczas których uczestnicy mieli możliwość bezpośredniej rozmowy z ekspertami na różnorodne tematy, takie jak zarządzanie backlogiem produktu, techniki skalowania, miary produktowe, frameworki Scrum, Kanban, SAFe i wiele innych. Wiedzę ekspertów uzupełniali prelegenci, którzy przybyli z różnych zakątków świata, w tym z USA, Australii i RPA.

Konferencję otworzył **Dan Vacanti**, który w swoim wystąpieniu *The New Agile Economics* skoncentrował się na analizie wariancji w miarach i ich zastosowaniu w produktach, korzystając z przykładu słynnego koszykarza. Jego wystąpienie wywołało burzę dyskusji, która towarzyszyła uczestnikom przez całą konferencję.

Jednym z wyraźnych trendów podczas konferencji było różnorodne podejście organizatorów do tematyki prelekcji. Oprócz typowych modeli myślenia i studiów przypadku, uczestnicy mieli okazję poznać, jak mózg przetwarza informacje dzięki fascynującej prezentacji **Patrycji Obary**. Ponadto, dowiedzieliśmy się, jak radzić sobie

w warunkach przeciążenia informacjami i utrzymać skupienie na celach, które są dla nas najważniejsze, dzięki wystąpieniu Pawła Myśliwca.

Nie można pominąć ciekawego studium przypadku zaprezentowanego przez zespół CD Projekt Red, w którym podzielili się swoimi doświadczeniami związanymi z tworzeniem gier. Spoiler alert – okazało się, że nawet twórcy gier również sami w nie grają!

Pierwszy dzień zakończył się panelem dyskusyjnym z udziałem keynotów, na którym omawiano różne aspekty związane ze zwinnością, takie jak praca zdalna kontra powrót do biura, miary stosowane w produktach oraz wykorzystanie sztucznej inteligencji w pracy.

Kulminacyjnym momentem konferencji był występ Pete'a Behrensa, który w swojej prelekcji *The Courage and Commitment to Change* opowiedział o różnych postawach liderskich i wartościach niezbędnych do wspierania zmian w organizacjach.

Drugi dzień konferencji rozpoczęła Lisette Sutherland, która w swojej prelekcji *If you go back to office, don't go back in time* podkreśliła znaczenie doboru odpowiednich narzędzi pracy, budowania zaufania i prawdziwej elastyczności w pracy. Podkreślała, że często dla pracodawców „elastyczne środowisko pracy" to możliwość przyjścia do biura między 7:00 a 9:00, a prawdziwa elastyczność w pracy zwinnej może przybierać inne, zaawansowane formy.

W ciągu drugiego dnia mogliśmy posłuchać opowieści o zwinnym przywództwie w wykonaniu Dawida Ostręgi, który w nieszablonowy sposób wykorzystał swoje doświadczenie jako Head Coach Kraków Football Kings i opowiedział jak praca w sportowym zespole przekłada się na pracę z organizacjami.

Uczestnicy konferencji AgileByExample2023
Fot. Superskrypt

Ciekawym porównaniem pracy Scrum Mastera do pędzącego na kółeczku chomika zaczęła swoją prelekcję Stephanie Ockerman. W swoim wystąpieniu położyła nacisk na wagę refleksji własnej i dobierania właściwych celów w pracy Scrum Mastera, aby nie skończyć jak wspomniany chomiczek, wypalając się zawodowo.

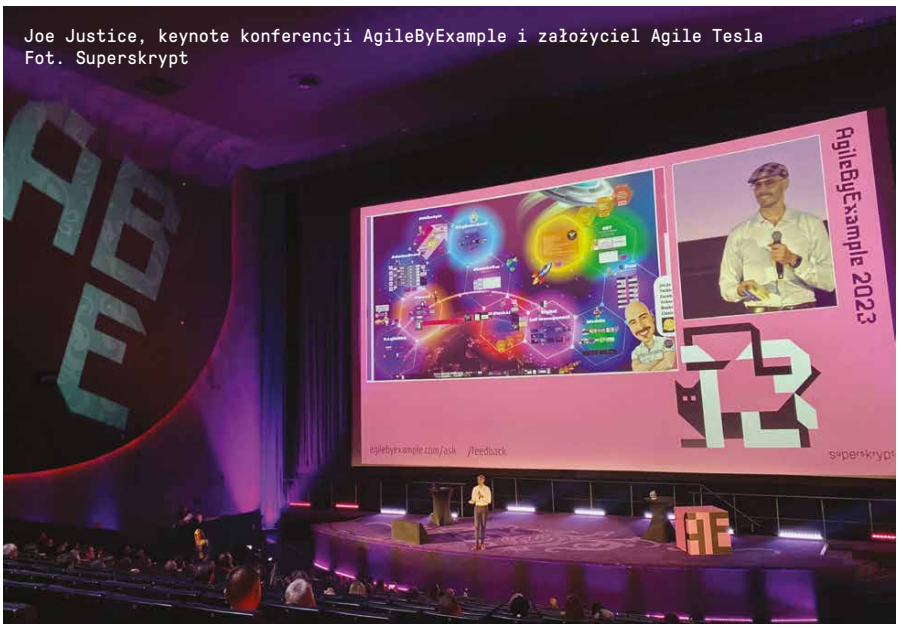
Jak co roku, drugiego dnia konferencji organizowane były *Lightning Talks*, czyli krótkie 5-6 minutowe wystąpienia na dowolny temat. Każdy z uczestników czy ekspertów mógł zgłosić swoje wystąpienie. W tym roku mogliśmy posłuchać między innymi o tym: *Ile jest Coacha w Agile Coachu?* (Marta Orbitowska), Hackathonach (Paweł Stobiecki) czy zaskakującego rapu Scrum Mastera (Adam Janosch).

Konferencję zamykał Joe Justice, który bazując na swoich doświadczeniach w pracy w Tesli, opowiedział nam czym tak naprawdę jest zwinność w budowaniu samochodów i jak to się ma do budowania rakiet kosmicznych w SpaceX. Wyjątkowym smaczkiem były zdjęcia z pracy codziennej we wspomnianych firmach i kilka praktyk, które możemy próbować zastosować w naszej codziennej pracy.

Sponsorami wydarzenia byli PKO BP, Scrum.org, ProKanban.org, Nordea, Podpunkt i Scrum Alliance.

Wszystkie nagrania z konferencji będą dostępne online w najbliższych miesiącach na kanale YouTube konferencji. Dziękujemy wszystkim uczestnikom i do zobaczenia za rok!

Organizatorem AgileBeExample jest agencja cyfrowa Superskrypt.



Joe Justice, keynote konferencji AgileByExample i założyciel Agile Tesla
Fot. Superskrypt

Magdalena Kucharska

Professional Scrum Trainer Scrum.org, 100% Scrum Master. Prywatnie Mama energicznego dwulatka, fanka kobiecej polskiej fantastyki.

Magdalena Okulowska, Prezes Zarządu Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej

Made In Wrocław '23 – Strefa EXPO

Michał Sadowski w trakcie rozmowy z Pauliną Bastą

Made In Wrocław – Strefa EXPO

Bartek Pucek opowiada o AI

Uczestnicy konkursu Startupowego

Jakie projekty napędzają Wrocław?

O tym było głośno podczas Made in Wroclaw 2023

Krystyna Kardacz

17 października we Wrocławskim Centrum Kongresowym w Hali Stulecia odbyła się siódma, rekordowa edycja Made in Wroclaw – wydarzenia, które gromadzi co roku tysiące entuzjastów technologii oraz innowacji.

Tegoroczna skala wydarzenia była imponująca. Made in Wroclaw przyciągnęło dwa tysiące uczestników, ponad 30 prelegentów wystąpiło na scenie, ponad 40 wystawców zaprezentowało swoje technologie w strefie expo, 7 startupów rywalizowało w konkursie pitchingowym, a kilkanaście kobiet wzięło udział w warsztatach, które zorganizowano wspólnie z TechSHEroes!

Na miejscu, otulona największym wrocławskim parkiem oraz mglistym jesiennym porankiem, uczestników witała ogromna przestrzeń historycznego kompleksu Hali Stulecia, co w połączeniu z najnowszymi technologiami, które czekały w środku kompleksu, budowało niepowtarzalny klimat wydarzenia.

Konferencja

Tegoroczna edycja została zorganizowana pod hasłem *Tech Generation*. Bartek Pucek w porywającym wykładzie opowiedział o przyszłości i wyzwaniach związanych ze sztuczną inteligencją, a Michał Sadowski w świetnej rozmowie z Pauliną Bastą zdradził kilka szczegółów z kuchni swojego biznesu. W kolejnych punktach programu był moduł *Empowering Wrocław Region* – o największych zagranicznych inwestycjach w regionie oraz *Transforming the world we know* – o przyszłości branży automotive.

O inwestycjach, które napędzają region

W trakcie wydarzenia Made in Wroclaw poruszano kwestie związane z gospodarką i postępem w regionie całego Dolnego Śląska.

„Ostatnie 10 lat we Wrocławiu i na Dolnym Śląsku to ponad 10 mld zł bezpośrednich inwestycji zagranicznych, a także ponad 30 tys. miejsc pracy. Jeśli chodzi o ostatnie 3 lata, to mamy zadeklarowane inwestycje zagraniczne na poziomie 7 mld euro. Gdyby nie doskonała współpraca pomiędzy jednostkami samorządowymi a rządowymi, byłoby to niemożliwe. Tymczasem wszystko układa się doskonale" – powiedział Piotr Dytko, wiceprezes Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu.

Współpraca kluczem do sukcesu

Zdaniem Jakuba Mazura, wiceprezydenta Wrocławia, Made in Wroclaw łączy osoby o różnych profilach, w tym profesorów, studentów, przedsiębiorców, pracowników, samorządowców oraz reprezentantów różnych instytucji, którzy pragną dzielić się osiągnięciami Wrocławia oraz przewidywanymi kierunkami rozwoju. *„Najwięcej mówimy tu o przyszłości, między innymi o sztucznej inteligencji, ale i o robotach, które będą nas wyręczać w różnych czynnościach, może i w pracy. Rozmawiamy również o nauce, która powoduje, że nasze życie powinno zyskać nową jakość. To właśnie ci*

twórcy, czasem szaleni, powodują, że Wrocław jest obecnie polską Doliną Krzemową" – powiedział wiceprezydent Wrocławia.

Według **Magdaleny Okulowskiej**, prezes zarządu Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej, to nasz region jest tym, co łączy produkty pod marką Made in Wroclaw. *„Cieszę się, że to przedsięwzięcie tak pięknie się rozwija. Jest nie tylko coraz więcej wystawców, ale też frekwencja z roku na rok jest coraz większa. Pokazujemy to, co jest projektowane i wytwarzane przez rodzime firmy i startupy oraz zagraniczne korporacje działające na naszym terenie. Promujemy też współpracę między przedsiębiorstwami, organizacjami otoczenia biznesu i światem nauki. To są naczynia połączone i tylko współdziałanie może przynieść tak fantastyczne efekty"* – stwierdziła Magdalena Okulowska.

Expo

Jednym z głównych celów Made in Wroclaw jest pokazanie i promowanie technologii oraz innowacji, które powstają w regionie. Ponad 40 marek opowiedziało historię swoich firm wystawiając się w strefie expo, która przyciągnęła nie tylko przedsiębiorców, ale również setki studentów i osób zainteresowanych technologiami.

„Są tutaj przedstawiciele całej branży technologicznej. Pozwala to nawiązać bardzo ciekawe znajomości, bardzo ciekawe współprace. Jesteśmy regularnymi gośćmi Made in Wroclaw. W tym roku jesteśmy częścią stoiska naszej uczelni, gdzie promujemy Politechnikę Wrocławską i nasz wydział mechaniczny" – powiedziała **Zofia Stypułkowska**, prezeska koła naukowego Off-Road Politechniki Wrocławskiej.

O różnorodności i kobietach w technologii

Po raz pierwszy częścią Made in Wroclaw został segment skierowany w szczególności do kobiet. W trakcie konferencji zorganizowano panel pod nazwą *Wyznaczanie nowych kierunków: Kobiety i sztuczna inteligencja*, który podkreślił znaczenie różnorodności, analizy strategii i udowodnienia, że sektor biznesu związanego z AI czerpie korzyści z różnorodnych talentów i perspektyw. Organizatorzy we współpracy z TechSHEroes przygotowali również 3 warsztaty skierowane do kobiet, które chcą się rozwijać w branżach technologicznych: *Desk Research: kobieca strona innowacji we Wrocławiu* organizowany przez **Patrycję Radek** – współzałożycielkę TechSHEroes i strateżkę biznesową; *Jak szukać pracy z sensem?* – poprowadzony przez **Natalię Kuźmę**, współzałożycielkę TechSHEroes oraz Head Of Growth w Doing Good oraz *Inkubatory, akceleratory, społeczności — pierwsze kroki w roli founderki* – moderowany przez **Aleksandrę Reinert**, założycielkę ĀRYA Foundry.

„Obecnie intensywnie pracujemy nad zebraniem wiedzy na temat innowatorek we Wrocławiu. Chcemy jak najwięcej wiedzieć o tej grupie, by móc w celowany sposób ją wspierać. Dziś najbardziej innowacyjne zespoły stawiają na różnorodność. Tymczasem kobiet w świecie technologicznym jest nadal dużo mniej. Zatem by doprowadzić do zdrowej równowagi, potrzebujemy w sposób przemyślany wspierać ekspertki i prowadzić przemyślane działania edukacyjne we współpracy z innowatorami i innowatorkami" – stwierdziła Patrycja Radek.

Pomost pomiędzy światem dużego biznesu i światem startupów

Ostatnią częścią Made in Wroclaw była Gala Biznesowa połączona z Konkursem Startupowym. Z okazji siódmej edycji 7 startupów zaprezentowało się przed zgromadzoną publicznością, w tym osobami odpowiedzialnymi za innowacje w dużym biznesie, inwestorami i przedstawicielami funduszy VC.

„Podczas siódmej edycji Made in Wrocław zorganizowaliśmy pierwszy raz konkurs startupowy do którego zakwalifikowało się 7 najlepszych wyselekcjonowanych startupów które walczyły o świetne nagrody finansowe na naszej scenie" – powiedział **Mateusz Jarzombek**, Dyrektor Centrum Wspierania Biznesu, Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej.

O nagrody rywalizowali: CancerCenter.ai, BioCam, 71debt, ReQiu, AllAbout, Green Sequest i PolyDust.

„Projekty były niezwykle innowacyjne i ciekawe, związane między innymi z ochroną środowiska czy medycyną. Wygrał projekt związany z przyjaznym badaniem całego układu pokarmowego człowieka za pomocą nanokamery" – powiedział **Marcin Urban**, skarbnik Wrocławia.

Z zaprezentowanych projektów, trzy zostały nagrodzone przez Jury:

1. miejsce: BioCam
2. miejsce: CancerCenter.ai
3. miejsce: AllAbout,

Nagroda specjalna trafiła w ręce CancerCenter.

„Tworzymy kapsułkę endoskopową, czyli urządzenie, które przechodzi przez układ pokarmowy i robi 13 godzin filmu ze wszystkiego co tam znajdzie, który później lekarze mogą oglądać na platformie telemedycznej i oceniać nasze wnętrzności. Bardzo się cieszymy, że wygraliśmy. Jestem zaskoczony, ale tak naprawdę troszkę wewnętrznie czułem, że wygramy, ponieważ ta technologia jest skazana na sukces. Musimy, jako Wrocław i jako Polska zaistnieć na międzynarodowej arenie w tym zakresie" – stwierdził **Piotr Sobolewski**, BioCam.

Partnerami konkursu byli: Wrocławska Rada Przedsiębiorczości, Inpost, Biuro Rachunkowe JWW oraz WP2 Investments.

„Jestem zachwycona wszystkim tym co się dzieje we Wrocławiu, ilością pomysłów, ilością innowacji i po raz kolejny nie mam żadnych wątpliwości, że Wrocław to jest miasto technologii, biznesu i nauki. Tutaj naprawdę warto być, warto słuchać tych ludzi, warto ich znać i warto być na takich wydarzeniach" – powiedziała **Katarzyna Can**, członkini jury, założycielka Hola HR.

Organizatorami wydarzenia były Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej i miasto Wrocław. **Partnerem strategicznym** Made in Wroclaw jest Polska Agencja Inwestycji i Handlu. Pozostali partnerzy to: **partner platynowy**: Echo Investment; **partnerzy złoci**: 7R, BASF, EY GDS, JP Weber, SDZLEGAL Schindhelm, ARP; **partnerzy srebrni**: InPost, Hirely, Savills; **partnerzy brązowi**: 3M, JWW Biuro Rachunkowe, JLL, DeepGrey, Atlas Ward; **partnerzy instytucjonalni**: ABSL, IT-CORNER, ProProgressio, SoDa; **partnerzy merytoryczni**: BOSCH, Google, GlobalLogic, HPE, LG Energy Solution, McKinsey & Company, Spyrosoft, Deloitte, Capgemini, Talent Alpha i Perspektywy Women in Tech; **partnerzy społecznościowi**: Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości PWr, inQube, Vestbee, Global Incubator Network Austria, Startup Poland, co.brick, Silesian Startup Foundation.

Zdjęcia:
Agencja Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej

Krystyna Kardacz

Specjalistka w Dziale Projektów Rozwojowych w Agencji Rozwoju Aglomeracji Wrocławskiej. W zespole Startup Wroclaw odpowiedzialna za zadania mające na celu budowę, rozwój i promocję wrocławskiego ekosystemu startupowego.

Fot. stock.adobe.com

Project Manager vs sztuczna inteligencja – partnerstwo czy konflikt?

Sandra Pałka

Rozwój sztucznej inteligencji otwiera przed nami nowe możliwości, a zarazem rzuca wyzwanie współczesnym modelom zarządzania projektami. Project Managerowie znajdują się w centrum dyskusji o tym, czy narzędzia oparte na AI zastąpią człowieka, czy może staną się cennym wsparciem. Czy sztuczna inteligencja może przejąć rolę Project Managera? Spróbujmy odpowiedzieć na to pytanie.

Rewolucja czy ewolucja?

Sztuczna inteligencja (ang. *Artificial Intelligence – AI*), ze zdolnością do przyswajania, interpretowania danych i samodzielnego uczenia się, znacząco wpływa na zarządzanie projektami. Może automatyzować zadania, analizować dane i ulepszać procesy decyzyjne. Według definicji **sztuczna inteligencja to zdolność systemów do interpretowania danych z zewnętrznych źródeł**.

W dzisiejszym dynamicznym świecie, AI jest kluczowym elementem, szczególnie ważnym w erze cyfrowej transformacji. Prognozy Gartnera wskazują, że **do 2030 roku AI będzie zaangażowana w 80% zadań związanych z zarządzaniem projektami**, co stanowi ogromny skok. Wielkie korporacje jak Microsoft, inwestują miliardy w jej rozwój, dostrzegając potencjał technologii.

AI: sprzymierzeniec Project Managera?

Nie da się zaprzeczyć, że sztuczna inteligencja posiada zdolność do optymalizacji szerokiego spektrum procesów zarządzania projektami, obejmujących monitorowanie, kontrolowanie, raportowanie, analizę danych oraz proponowanie zmian. Dzięki temu kierownicy projektów mogą być zwolnieni z zadań rutynowych, co pozwala im skoncentrować się na elementach wymagających ludzkiej intuicji, kreatywności i empatii.

AI, szczególnie w specjalistycznej formie tzw. "*weak AI*", coraz bardziej zyskuje uznanie jako wsparcie dla menedżerów projektów, a nie jako ich zamiennik. Działa jako asystent w dziedzinach, gdzie kluczowe jest przetwarzanie i analiza danych, dostarczając wsparcia przy selekcji, priorytetyzacji, planowaniu projektów i testowaniu systemów. Dodatkowo, potrafi skutecznie usprawnić komunikację i współpracę w zespołach projektowych poprzez aktualizacje w czasie rzeczywistym i ułatwiając wymianę informacji.

AI odgrywa rolę narzędzia optymalizacji, które zmierza do rozwiązania powszechnych problemów w zarządzaniu projektami, takich jak przekroczenia budżetu i opóźnienia w harmonogramie. Standish Group pokazuje, że **jedynie 35% projektów IT uznaje się za udane, co akcentuje potrzebę innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu projektami**. Sztuczna inteligencja odpowiednio reaguje na te wyzwania, proponując szereg optymalizacji bieżących procesów, co jest kluczowe dla przyszłości zarządzania projektami i sukcesu w tej dziedzinie.

Moc sztucznej inteligencji w Twoich rękach! Narzędzia, które warto znać

W erze cyfrowej transformacji, umiejętność wykorzystania AI do optymalizacji procesów zarządzania projektami staje się kluczowa. Na jakie narzędzia warto zwrócić uwagę? Poniżej kilka ciekawych implementacji:

1. **ChatGPT 4**: jedno z najpopularniejszych narzędzi AI, które udostępnia interfejs API dla innych programów, opracowane przez OpenAI. Ten zawansowany model językowy, który może udzielać odpowiedzi, prowadzić konwersacje w sposób naturalny

i pomagać w redagowaniu tekstów oraz opisów projektowych.

2. **Compose AI**: ułatwia odpisywanie na wiadomości e-mail.
3. **WriteSonic**: asystuje w tworzeniu różnorodnych treści, od artykułów blogowych po content reklamowy, oferując liczne podpowiedzi i adaptacje do różnych kategorii treści.
4. **Eightify**: skraca i podsumowuje treści filmów z YouTube, co jest idealnym rozwiązaniem dla szybkiego pozyskiwania kluczowych informacji.
5. **Gist/Claude**: tworzy notatki i rozbudowane podsumowania ze spotkań, będąc przydatnym narzędziem dla uczestników spotkań oraz dla osób wracających do pracy po urlopie.
6. **Otter AI**: przygotowuje transkrypcję nagrań i podsumowania spotkań w Microsoft Teams.
7. **Browse AI**: umożliwia zaprogramowanie robota zbierającego dane ze zdefiniowanych stron internetowych i monitorującego zmiany na tych stronach.
8. **Simplified**: umożliwia zespołom płynną współpracę, tworzenie prezentacji za pomocą sztucznej inteligencji.
9. **Eye Contact by NVIDIA**: przetwarza w locie obraz z kamery internetowej, aby stworzyć wrażenie, że użytkownik zawsze patrzy się w obiektyw, zamiast na ekran swojego monitora.

Wybór narzędzi zależy od Twoich potrzeb i preferencji, a także od specyfiki danego projektu.

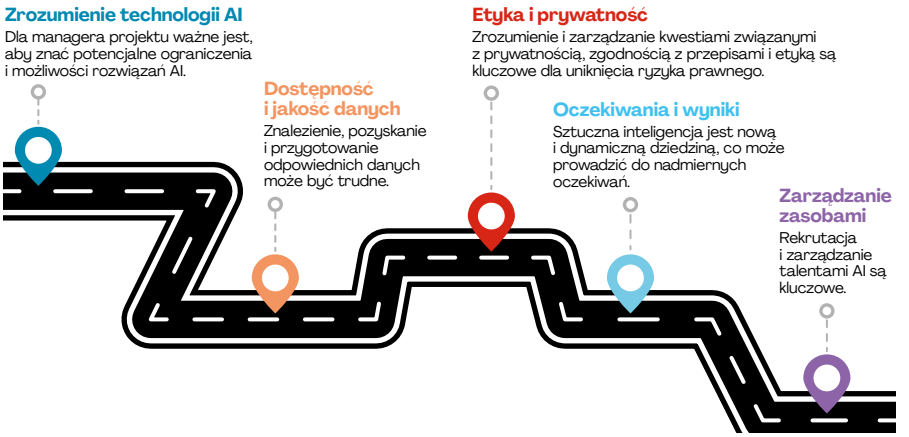
AI: Wróg dla Project Managera?

Sztuczna inteligencja może stanowić wyzwanie dla przyszłości zarządzania projektami, z potencjałem do przejęcia znaczącej części obowiązków Project Managera, co budzi kontrowersje i obawy w środowisku zawodowym. Zdaniem McKinsey, **ponad połowa firm implementuje AI w co najmniej jednym obszarze biznesowym**. Analizy Goldman Sachs przewidują, że **AI może zastąpić 300 milionów etatów, zwiększając jednocześnie globalną wydajność o 7%**.

Narzędzia zarządzania projektami wspierane przez AI, takie jak ClickUp czy ASANA, już zbierają dane, które mogą zoptymalizować zarządzanie projektami w przyszłości. Kluczowym wyzwaniem jest zrozumienie, jak AI podejmuje decyzje, oraz świadomość, że nawet niewielkie błędy w procesie uczenia mogą prowadzić do nieprawidłowych wniosków i działań.

AI może zatem przejąć pewne zadania, takie jak raportowanie, ale kompetencje takie jak komunikacja, analiza, negocjacje i zarządzanie zespołem pozostaną w domenie Project Managerów. Oni natomiast powinni zdobywać wiedzę i umiejętności potrzebne do efektywnego korzystania z nowych technologii, a także rozważyć, które aspekty pracy powinny być zoptymalizowane za pomocą AI.

Dodatkowo, w erze cyfrowej, gdzie dane stanowią jedno z najcenniejszych aktywów, niezwykle istotne staje się podejście do ich ochrony oraz świadomość konsekwencji, które mogą wyniknąć z ich udostępniania. Kiedy decydujemy się na udział w różnego rodzaju projektach, aplikacjach czy platformach online, często nieświadomie oddajemy w ręce trzecich stron informacje, które mogą zostać wykorzystane w sposób, którego nie przewidujemy. Zawsze zastanów się dwa razy, zanim wrzucisz do sieci treści wrażliwe czy poufne – szczególnie te, które dotyczą Twojej prywatności, finansów czy bezpieczeństwa.



Rys. 1. Wyzwania Project Managera związane z zarządzaniem projektami AI
Źródło: opracowanie własne

Jakie wyzwania rzuca AI Project Managerom?

Samo zarządzanie projektami związanymi ze sztuczną inteligencją może być wyjątkowo wymagające. Na Rys. 1 przedstawione jest pięć głównych wyzwań, przed którymi może stanąć Project Manager w projektach AI.

Czy AI może nas zastąpić?

Automatyzacja jest kluczowym elementem w rozwijaniu efektywności i produktywności, lecz nie może całkowicie zastąpić unikalnych i skomplikowanych ról zawodowych, takich jak Project Manager. Sztuczna inteligencja i automatyzacja mogą być wielkimi sprzymierzeńcami kierownika projektu, optymalizując procesy i usprawniając pracę. Mimo że mogą one znacznie przyczynić się do efektywności i produktywności w zarządzaniu projektami, unikalne ludzkie umiejętności, takie jak inteligencja emocjonalna, zdolność do adaptacji i wielopoziomowe rozumowanie, są nadal niezbędne i niezastąpione. Należałoby raczej główną obawę przekształcić w inne pytanie: **Jak mogę nauczyć się współpracować z AI, by osiągać lepsze wyniki na rynku pracy niż konkurencja?**

Technologia może wspierać, ale nie zastąpi ludzkiego wyczucia, intuicji i zdolności do zrozumienia oraz zarządzania złożonością ludzką i organizacyjną. Dlatego też, harmonijne połączenie kompetencji ludzkich z zaawansowanymi technologiami jest kluczem do przyszłości zarządzania projektami.

Sandra Pałka

Studentka Szkoły Głównej Handlowej na kierunku E-Biznes oraz absolwentka Międzykierunkowych Studiów Ekonomiczno-Menedżerskich na Uniwersytecie Warszawskim. Specjalizuje się w zarządzaniu projektami i analizie danych. Doświadczenie zawodowe aktualnie zdobywa jako PMO w InPost, a wcześniej Junior Project Manager w Katalogu Marzeń oraz Project Supervisor w ConQuest Consulting, gdzie odpowiadała za wdrażanie strategii. Pasjonatka podróży, gór, biegania oraz dobrej książki.

Fot. wygenerowana wizja zarządzania zespołem według AI, DALL·E 2

„Dasz radę, prawda?", czyli jak zarządzać zespołem w młodym wieku

Zuzanna Czernicka, Małgorzata Tobis

Coraz więcej organizacji powstaje z inicjatywy młodych osób. To właśnie to pokolenie przejawia wyraźną chęć do kreowania pozytywnych zmian w społeczeństwie, pragnąc aktywnie uczestniczyć w procesach transformacji. Czy wiesz jakie umiejętności są kluczowe dla skutecznego przywództwa wśród młodych osób? Czy można nauczyć się bycia liderem?

Pojęcie „lider" wykracza daleko poza zasiadanie w zarządzie organizacji. Bycie liderem oznacza przede wszystkim zdolność do wpływania na innych, inspiracji do działania oraz mobilizacji wokół wspólnych celów. Młodzi liderzy mogą manifestować swoje przywództwo nie tylko poprzez formalne struktury organizacyjne, ale także poprzez inicjowanie społecznych kampanii, aktywność w dziedzinach kultury czy nauki, a nawet poprzez angażowanie się w projekty społeczne na poziomie lokalnym.

My wychodzimy ze szkoły, ale czy ona wychodzi z nas?

Czy można dostrzec istotną rolę szkoły w procesie przyswajania dobrych praktyk przywódczych? W końcu to właśnie w tym środowisku młodzi ludzie często mają okazję do odkrywania, co konkretnie ich przyciąga w pracy zespołowej. Po słowach nauczyciela pod tytułem „dzisiaj czas na pracę w grupach" odkrywamy role, które lubimy przyjmować w grupie. Brak jednak formalnej edukacji w zakresie przywództwa i zarządzania w szkołach stawia młodych ludzi przed wyzwaniem – najczęściej pozostają oni sami sobie, a ostatecznie są oceniani tylko ze względu na jakość wykonanego zadania. W ten sposób zamyka się młodego lidera w bańce, a on sam tworzy schemat, który nie sprawdza się przy każdym zespole. Nasuwa się więc pytanie: czy w czasach, gdy umiejętności miękkie nabierają znaczenia równego umiejętnościom twardym, formalna edukacja przywódcza w szkołach nie byłaby cennym dodatkiem.

Teoretycznie praktyczne, praktycznie teoretyczne...

Podejście do zarządzania zespołem stanowi kluczową różnicę między sukcesem a stagnacją – choć wiele osób uważa, że praktyczne doświadczenie jest cenniejsze niż teoretyczna wiedza, bywają momenty, gdy sama praktyka przestaje przynosić oczekiwane rezultaty. Współczesne zarządzanie zespołem to złożone wyzwanie, gdzie różnorodność stylów przywództwa odgrywa kluczową rolę. Czy punkt krytyczny powinien skłonić młodych liderów do sięgnięcia po wyższy poziom zrozumienia oraz analizy dotychczasowego modelu działania? Komunikacja i współpraca w zespole są fundamentem efektywnej pracy grupowej, gdy standardowe metody przestają działać, a utarte schematy nie przynoszą rezultatów.

Kim jestem, dokąd zmierzam jako lider?

W odpowiedzi na te wyzwania pojawia się potrzeba zrozumienia różnych stylów przywództwa i ich wpływu na efektywność zespołu. Jednym z wysoce efektywnych modeli zarządzania jest *transformational leadership* – oparty na uczciwości, wizji i otwartej komunikacji. Ten styl skupia się na budowaniu inspirującej wizji, która podnosi satysfakcję każdej osoby z zespołu. *Transactional leadership* opiera się na nagradzaniu za osiągnięcia i wymuszaniu konsekwencji za niepowodzenia. Choć to podejście może przynieść krótkoterminowe wyniki, może ograniczać kreatywność i budowanie relacji. *Servant leadership* stawia potrzeby zespołu na pierwszym miejscu, dając wsparcie i możliwości rozwoju. W przeciwieństwie do tego, *autocratic leadership* opiera się na indywidualnych decyzjach lidera, czasem kosztem potrzeb innych członków. *Democratic leadership*

angażuje zespół w proces podejmowania decyzji, co prowadzi do współpracy i innowacji, w przeciwieństwie do ***laissez-faire leadership***, gdzie udostępnienie zasobów wymaga jasnej struktury, aby uniknąć chaosu. Niezwykle ściśle przestrzegającym zasad i protokołów jest ***bureaucratic leadership***, co jednak może prowadzić do nadmiernego „usztywnienia". ***Charismatic leadership*** to model, w którym lider przyciąga uwagę teamu swoją charyzmą – może to jednak utrudniać osiągnięcie wspólnych celów. ***Pacesetting leadership*** stawia na wysokie cele i wyniki, ale wymaga odpowiedniego balansu, aby uniknąć przeciążenia grupy. Z kolei ***ethical leadership*** opiera się na sprawiedliwości oraz szacunku w celu tworzenia korzystnego środowiska. Kluczowym dla osób o wysokiej inteligencji emocjonalnej jest ***affiliative leadership***, kładąc nacisk na wsparcie emocjonalne i współpracę. ***Coaching leadership*** koncentruje się na indywidualnym rozwoju pracowników, co jest niezwykle istotne w pierwszych latach zaangażowania młodej osoby – lider z większym zapleczem projektowym może wspomagać osobę, która ma chęci jednak brak jej dostatecznego doświadczenia.

Wyzwanie: delegowanie

Kluczem do zachowania efektywności w zarządzaniu w młodym wieku jest elastyczność i zdolność do odkrywania nowych wzorców, a także eksperymentowania z różnymi stylami przywództwa w zależności od sytuacji. Często warto sięgnąć wyżej, do teoretycznych fundamentów zarządzania, aby zrozumieć, dlaczego pewne podejścia działają, a inne nie. Przemyślane połączenie różnych stylów przywództwa może prowadzić do stworzenia zespołu o wyjątkowej dynamice, zdolnego osiągać postawione sobie cele.

Według Carol Walker[1], skuteczne delegowanie może być jednym z najtrudniejszych zadań dla przyszłych menedżerów – wraz z koniecznością radzenia sobie z wieloma aspektami zarządzania, niektórzy młodsi menedżerowie mogą odczuwać presję, aby wykazać się swoją zdolnością do samodzielnego wykonywania zadań. To może prowadzić do skłonności do utrzymania zadań pod własną kontrolą, zamiast do ich delegowania.

Oczekiwania a rzeczywistość

Każdy, zaczynając swoją przygodę w roli lidera, ma określoną wizję i perspektywę na to, jak będzie zarządzał zespołem. Dla jednych będzie to z góry usystematyzowana praca, dla innych – działanie pod wpływem chwili. Biorąc pod uwagę młode osoby, w rzeczywistości nie mają one większego przygotowania ani w kwestii teorii, ani w praktyce. Rzeczywistość jednak weryfikuje i uczy, czy podjęte decyzje były słuszne.

Brak doświadczenia to częsty powód, który prowadzi do konfliktów czy niepowodzeń w zespołach. Doświadczenie to dla młodych liderów oraz ich grup tzw. nauczyciel życia. To właśnie z podjętych działań – zarówno popełnionych błędów, jak i sukcesów wyciągać mogą największe lekcje. Dłuższa praktyka w zarządzaniu zespołem pozwala na przewidywanie zagrożeń, a także podejmowanie trafniejszych decyzji. **Konfrontacje ze zmianami i niespodziewanymi wyzwaniami stają się tym samym w miarę upływu czasu mniej destrukcyjne dla zespołu, jak i samego lidera**. Dobre wyniki podjętych działań mogą posłużyć jako potwierdzenie kompetencji i inspiracja na przyszłość.

Komunikacja to obszar szczególnie zaniedbany w czasie edukacji. W polskim systemie nacisk kładziony jest głównie na wyniki, a rola efektywnej komunikacji marginalizowana. Warto mieć na uwadze, że jest to proces złożony i obejmuje zarówno aspekty werbalne, jak i niewerbalne, dlatego tak istotne jest aby uczyć młodych ludzi, jak wyrażać się w sposób jasny i spójny. Skuteczna komunikacja ułatwia budowanie relacji i współpracę, wpływając na jakość życia i rolę w społeczeństwie. Mimo posiadania wiedzy teoretycznej oraz doświadczenia pod kątem technicznym, zaniedbanie procesu komunikacji może sprawić, że liderzy nie będą radzili sobie w zarządzaniu zespołami, szczególnie podczas delegowania, rozwiązywania konfliktów, czy przy okazji negocjacji.

Widocznym problemem w zarządzaniu zespołami jest **niedobór liderów**. Naturalne jest, że nie każdy czuje się liderem, czy też ma ambicje, aby nim się stać. Podstawą dobrze prosperującego zespołu jest osoba, która jest w stanie efektywnie zarządzać. Młode osoby, często bardziej skupiają się na własnym rozwoju, a także na zdobywaniu doświadczeń w kilku różnych projektach, chcąc czerpać jeszcze więcej. Rola lidera wymaga większego poświęcenia czasu, umiejętności radzenia sobie ze stresem, czy zdobycia zaufania i wsparcia, które nie zawsze jest zapewnione.

Procesy, procedury, czy kontakty – narzędzia, które zdecydowanie ułatwiają na starcie zarządzanie zespołem i realizację projektu. Nie są niezbędne, ale wypracowane wcześniej pomagają zaoszczędzić czas, uniknąć nieefektywnej pracy, czy popełnienia błędów.

Młodzi ludzie, mają to do siebie, że rozpoczynają niezwykle charyzmatycznie i entuzjastycznie. Zespoły mają wówczas wiele pomysłów i chęci do działania. Jednakże, kiedy jest to pozbawione realizmu, prowadzi do zbyt ambitnych oczekiwań i celów, a wtedy łatwo o porażkę. **Energia nie zastąpi struktury i samej organizacji w podejściu do pracy, a chaos nie będzie drogowskazem w kierunku sukcesu**. Same niepowodzenia mogą przyczynić się do utraty chęci, oporu do kontynuacji projektu a w najgorszych przypadkach – do zakończenia realizacji projektu i poddania się wyzwaniom.

Jednym z weryfikatorów przy zarządzaniu zespołu jest współpraca. **Zagrożeniem dla młodych ludzi jest skupianie się na indywidualnych zadaniach, brak chęci delegowania i kooperacji z innymi członkami zespołu**. Pierwsze projekty stymulują w młodych liderach chęć zaistnienia, co często skutecznie niszczy zespoły. Egoizm, wykorzystywanie władzy, czy niesprawiedliwy podział zadań to zapalniki, które na działania zespołu mają niekorzystny wpływ.

1. Carol Walker, Saving Your Rookies Managers from Themselves, https://hbr.org/2002/04/saving-your-rookie-managers-from-themselves

Zuzanna Czernicka

Studentka administracji na Uniwersytecie Warszawskim. Społecznie zaangażowana od czwartej klasy szkoły podstawowej. (Nie)urodzona liderka – radość z zarządzania zespołem oraz tworzenia swoich projektów odnalazła w drugiej klasie liceum. Na swoim koncie ma zarządzanie ponad 15 projektami. Autorka e-booka *Od obaw do realizacji*, opowiadającego o aktywności społecznej jako narzędziu do przełamywania ograniczeń osobistych oraz wychodzenia ze stref komfortu. Aktualnie zaangażowana wolontariuszka w Fundacji Święty Mikołaj dla Seniora oraz wiceprezeska Koła Naukowego Prawa Rynków Kapitałowych.

Małgorzata Tobis

Studentka e-biznesu i zarządzania w marketingu. Zawodowo odpowiada za działania marketingowe, wspierając marki w świadomej budowie wizerunku i tworzeniu treści. Doświadczenie w zarządzaniu zespołem zdobywała podczas dotychczasowych współprac z biznesami, a także w organizacjach pozarządowych, gdzie odpowiadała za organizację zarówno jednorazowych wydarzeń, jak i długofalowych projektów.

Lot nad jastrzębim gniazdem

Marcin Wilczak

Choć nie oceniania się książki po okładce, nietypowo zacznę właśnie od niej. Stylem nawiązuje do popularnych publikacji z cyklu *Otoczeni przez...* autorstwa Thomasa Eriksona. Nawet podtytuł czyli: *„Jak się dogadać z szefem idiotą, pesymistycznym podwładnym czy wszechwiedzącym kolegą"* wpisuje się w trend pisania wprost o tym, że nie każdy z kim przychodzi nam pracować należy do grona orłów czy jastrzębi. Kiedy zapoznamy się z *blurbami* na skrzydełkach napisanymi między innymi przez Adama Granta (*Leniwy Umysł*) czy Daniela Pinka (*Drive*), otrzymamy obietnice czegoś naprawdę wyjątkowego.

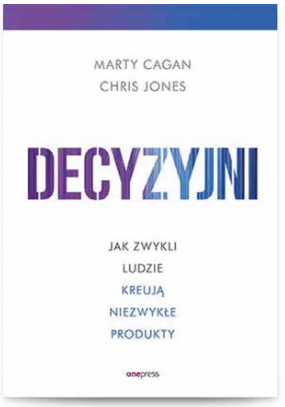
Wiele lat temu telewizja atakowała nas reklamą, której konkluzja brzmiała, że obiecać i dotrzymać słowa: bezcenne. W przypadku tej książki autorka obiecuje naprawdę sporo. Już we wstępie zapowiada, że pokaże nam drogę *„jak znaleźć własny sposób na osiągniecie porozumienia"*. Droga ta zacznie się od zapoznania z badaniami nad tematyką relacji, przebiegnie przez środek nas samych, a skończy na wspomnianych wyżej archetypach. Dodatkowo, mamy zostać wyposażeni w techniki zawierające między innymi przykładowe wypowiedzi gotowe do użycia w emocjonalnie trudnej sytuacji oraz zasady zarządzania konfliktem bez względu na to czy osoba wpisuje się w któryś z szablonów. Na mecie natomiast dostaniemy rady jak zabezpieczyć swoją karierę i zestaw kuszących technik, których... lepiej nie używać. Całkiem ambitnie jak na trochę ponad 300 stron.

8 dni później... Dojechałem do końca trasy. Kilka zagiętych stron. Kilkanaście głębszych przemyśleń, którymi dzieliłem się na bieżąco ze swoim otoczeniem. Czy ta książka kolokwialnie pisząc „dowozi"? Zdecydowanie tak. Jak na poradnik czyta się wspaniałe. To głównie teoria przeplatana z wiarygodnie brzmiącymi przykładami i doświadczeniami autorki. Co chwila dopadała mnie myśl, że też tak miałem. Mnogość cytatów i odwołań do źródeł nie przytłacza, więc czyta się płynnie. Nawet nie myśląc specjalnie co mam z tą wiedzą zrobić, sporo w głowie zostało i pozytywnie wpłynęło na moje codzienne funkcjonowanie. Stanowczo polecam każdemu, kto pracuje z trudnymi ludźmi, czyli *de facto* każdemu, kto pracuje w ogóle. Szczególnie w pracy zdalnej, gdzie każdy gest lub jego brak podsuwa nam czasem dziwne interpretacje ludzkich zachowań. Jeśli przyjmiemy, że sama praca zajmuje około naszego czasu (poza snem i regeneracją) to zdecydowanie warto zadbać, żeby nie wywierała negatywnego wpływu na całe nasze życie.

Amy Gallo, *Upierdliwi współpracownicy. Jak się dogadać z szefem idiotą, pesymistycznym podwładnym czy wszechwiedzącym kolegą*, MT Biznes, Kraków 2023, s. 350

Jak stworzyć silną organizację produktową i zespół produktowy?

Jerzy Stawicki



Decyzyjni to kolejna książka Marty Cagana (tym razem z współautorem – Chrisem Jonesem) przeznaczona dla menedżerów produktów, w szczególności cyfrowych produktów technologicznych, zatytułowana w oryginale *Empowered*.

Książka jest świetnym uzupełnieniem pierwszej publikacji Marty Cagana pt. *Zainspirowani* (recenzowanej w numerze 34), która adresowała pytanie: jak tworzyć produkty, które klienci kochają. *Empowered* natomiast dostarcza praktycznych odpowiedzi na komplementarne pytanie: jak stworzyć silną organizację i/lub silny zespół produktowy? Zdaniem autorów: silny zespół i firma produktowa to z jednej strony lider, potrafiący zbudować środowisko efektywnej, skutecznej i twórczej pracy. Z drugiej zaś – zgodnie z oryginalnym tytułem – upełnomocniony (ang. *empowered*) zespół. Upełnomocniony, władny, a nie tylko „decyzyjny" jak głosi tytuł polskiego tłumaczenia.

Książka prezentuje mnóstwo wskazówek, popartych bogactwem przykładów „z życia" o tym jak tworzyć takie wyjątkowe, twórcze i otwarte środowisko, jaka powinna być rola i zadania lidera. Także o tym jak stworzyć taki *empowered* zespół produktowy.

Kolejne rozdziały prezentują kroki budowy silnej organizacji lub zespołu produktowego, obejmujące dwa zagadnienia: zespół oraz produkt. Po stronie zespołu autorzy zaczynają od wskazania najważniejszych odpowiedzialności lidera produktowego, jakimi są coachowanie i rozwijanie członków zespołu. Kolejny krok to budowa zespołu: znalezienie, pozyskanie i onboarding specjalistów. Następny zaś to stworzenie topologii zespołu w najlepszy sposób odzwierciedlającej potrzeby firmy. Po stronie produktu omawiana są najpierw wizja i strategia produktu, a następnie jej przekształcenie w działania dzięki określeniu celów każdego zespołu. Przy czym te cele zespołów rozumiane są jako problemy do rozwiązania.

Bardzo przydatny jest też opis *case study* (część VIII), a także plan transformacji organizacji produktowej (część IX), tak by pracowała w sposób, w jaki pracują najlepsze firmy i zespoły produktowe.

Książka jest bardzo dobrze, przystępnie napisana, praktyczna i wciągająca. Z pewnością pomoże stworzyć Wam zespół (i organizację) Waszych marzeń, a także produkty, które klienci będą kochać. Bardzo ją polecam.

A na koniec jeszcze drobiazg pod adresem wydawnictwa. Ten drobiazg to przetłumaczenie oryginalnego tytułu angielskiego *Empowered* jako *Decyzyjni*. To tłumaczenie w ogóle nie oddające znacznie bogatszego angielskiego słowa. Proponuję więc, by wydawnictwo w kolejnych wydaniach tej książki pozostało przy oryginalnym tytule.

Marty Cagan, Chris Jones, *Decyzyjni. Jak zwykli ludzie kreują niezwykłe produkty*, Helion, Gliwice, 2023, s. 424

Wymagaj i pomagaj!

Nowa filozofia zarządzania, której siłą napędową są relacje, a nie władza

Agnieszka Golec

Szef wymagający i wyrozumiały to książka oparta na wieloletnim doświadczeniu autorki, a jej wyjątkowość polega na tym, że w niezwykle jasny i przyjazny sposób pokazuje, że skuteczność i wymaganie wysokich standardów nie jest sprzeczne z empatią i troską o innych. Ba! Tak naprawdę bycie szczerym, troskliwym, a jednocześnie stawiającym jasne zasady i wymagania, jest niezbędne do stworzenia efektywnie pracującego zespołu.

Książka jest podzielona na dwie części. W pierwszej, zatytułowanej *Nowa filozofia zarządzania* autorka opisuje własne doświadczenia, opowiada historie ze swojego życia. Wprowadza pojęcie „radykalnej szczerości" czyli połączenia osobistej troski i bezpośredniej konfrontacji jako klucza do budowania zaufania. Gdy ludzie Ci ufają i wiedzą, że się o nich troszczysz, to łatwiej przyjmują krytykę i pochwały, szczerze mówią co sądzą o Twojej pracy, utożsamiają się ze swoimi rolami w zespole i koncentrują się na osiąganiu wyników.

Poza budowaniem relacji opartych na radykalnej szczerości, w pierwszej części książki dowiesz się też: jak tworzyć kulturę otwartej komunikacji - bierz, dawaj i zachęcaj do dzielenia się wskazówkami; jak ważne jest zrozumienie; co motywuje każdego członka Twojego zespołu, a także... że mówienie ludziom, co mają robić – nie sprawdza się.

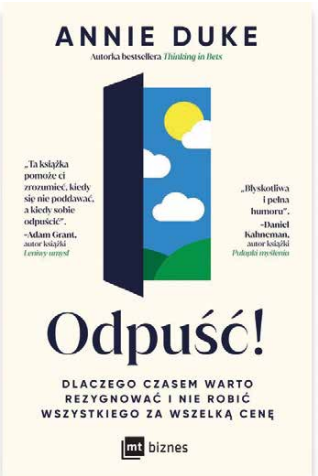
Druga część, *Narzędzia i techniki*, to komplet wskazówek i narzędzi, które mają służyć budowaniu radykalnie szczerych relacji. Każdy rozdział części pierwszej znajduje odniesienie w drugiej. Mowa o: narzędziach budowy zaufania w relacjach z bezpośrednimi podwładnymi, pomysłach jak przyjmować, dawać, ale i zachęcać ludzi do wyrażania pochwał i krytyki, technikach pozwalających uniknąć znudzenia i wypalenia, i wynikach – narzędziach, które pomogą zespołowi szybciej robić to, co zespół robi razem. Z rozdziału *Zaczynamy* dowiesz się, jak wprowadzać w życie wskazówki zawarte w książce, poznasz plan budowy kultury „radykalnej szczerości".

Polecam Ci tę książkę niezależnie od tego czy jesteś szefem, czy masz szefa. Radykalna szczerość to „metoda komunikacji", która sprawdzi się nie tylko w pracy, ale również w codziennym życiu. Słuchaj, wyjaśniaj, dyskutuj, decyduj, przekonuj, realizuj, wyciągaj wnioski i działaj!

Kim Scott, *Szef wymagający i wyrozumiały*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 357

Ile możesz zyskać dzięki rezygnacji?

Kamila Czerniak



W naszej kulturze rezygnacja postrzegana jest tak, że ktoś się poddał, nie miał w sobie wystarczająco dużo siły i uporu by doprowadzić rozpoczętą sprawę do końca. Mamy skłonność do wychwalania ludzi, którzy pomimo wszelkich przeciwności walczą do samego końca. A gdyby tak spojrzeć na to z innej perspektywy? Wyobraź sobie, że ktoś przeanalizował za i przeciw danej sytuacji i świadomie podjął decyzje o zakończeniu angażowania się w ten temat, ponieważ jego kontynuacja nie przyniesie dla niego zysku, bądź nie zbliży go do osiągnięcia celu. W tej sytuacji, zyskał to co potencjalnie mógł utracić kontynuując daną inicjatywę.

Im więcej czasu, pracy zainwestowaliśmy w realizację zadania – tym trudniej jest podjąć decyzję o jego przedwczesnym zakończeniu. Zapominamy, że zbyt długie pozostawanie na złym kursie, kontynuacja niewłaściwego zadania to strata pieniędzy, czasu oraz naszej energii. O tym właśnie opowiada Annie Duke, autorka książki *Odpuść!*.

Publikacja podzielona jest na cztery części, a po każdym rozdziale znajdziemy jego zwięzłe i konkretne podsumowanie. W pierwszej części autorka zachęca do przyjrzenia się, jakie konsekwencje może nieść niepodjęcie decyzji o rezygnacji z działania – opisuje to między innymi na przykładach sportowców, wspinaczy, artystów czy ludzi biznesu. Skutki mogą być tragiczne... Kolejna część, *Na minusie*, to wyjaśnienie dlaczego łatwiej jest odpuścić jeśli mamy już jakieś sukcesy w danej inicjatywie, czym jest koszt utopiony, a także jakim modelem mentalnym są „małpy i piedestały". Tożsamość i inne przeszkody to trzecia część, z której dowiesz się dlaczego posiadanie jest przeszkodą w rezygnacji, dlaczego najtrudniej jest nam rezygnować z tego, kim jesteśmy oraz dlaczego nadmierny optymizm utrudnia podjęcie decyzji. Ostatnia część to ukazanie kosztów utraconych korzyści, czyli wyjaśnienie, w jaki sposób zdefiniować koszty oraz tworzyć cele, aby decyzja o rezygnacji była łatwiejsza.

Boimy się rezygnować, bo boimy się ponieść porażkę, podczas gdy rezygnacja może być sukcesem. Dlatego też książkę polecam każdemu, kto odnajduje w sobie perfekcjonistę, dąży do osiągania celów za wszelką cenę, a także boi się podjąć decyzję o odpuszczeniu z obawy przed tym, jak rozwinie się sytuacja.

Na zakończenie pozostawię Was z cytatem autorki: *„Życie jest zbyt krótkie, aby poświęcać czas możliwościom, które przestały już być tego warte"*.

Annie Duke, *Odpuść! Dlaczego czasem warto rezygnować i nie robić wszystkiego za wszelką cenę*, MT Biznes, Warszawa 2023, s. 387

Fot. Pixabay

Chilluj bombę w weekend

Malwina Szopa

Każdego dnia krążymy pomiędzy pracą, obowiązkami, terminami, zajęciami dodatkowymi i wyzwaniami. Wszyscy pragniemy sukcesu zawodowego i spełnienia, ale równocześnie często zapominamy, że tak samo ważne jest zadbanie o naszą psychikę, fizyczne samopoczucie i ogólny stan zdrowia. Na szczęście mamy doskonałe narzędzie, które pomaga nam w zachowaniu równowagi życiowej i wyciszeniu się po tygodniu pełnym stresu – to weekend.

Weekendy to czas, który każdy z nas powinien wykorzystać na relaks, odpoczynek i odcięcie się od codziennych zmartwień z pracy. Dlaczego warto poświęcać czas na ten cel, a nie nadrabiać deadliny, szlifować dokumentację i podciągać te *„to do"*, których nie udało się zamknąć do piątku?

Odpoczynek jest kluczowy dla naszego zdrowia fizycznego. Przeciążenie stresem i pracą może prowadzić do wielu problemów zdrowotnych. Jeżeli pracujesz 24h/7 spodziewaj się, że wcześniej czy później te problemy Cię dopadną. Jeżeli choć w weekend odetchniesz i zregenerujesz siły w miłym towarzystwie na aktywności fizycznej, organizm zregeneruje się i przywrócisz mu równowagę.

Relaks jest niezwykle istotny dla naszego zdrowia... psychicznego. Presja, ilość obowiązków, nieprzyjemny w obyciu klient czy dostawca mogą prowadzić do stresu, lęku i wypalenia zawodowego. Te 2 dni oddechu dają nam szansę na oderwanie się od problemów, na odnalezienie spokoju w otoczeniu rodziny, naszych pupili i przyrody.

Zwiększ kreatywność i wydajność w kolejnym tygodniu. Jeżeli nie myślisz o zadaniach przez weekend, wpływasz pozytywnie na kreatywność i wydajność. Wartość czasu spędzonego na odpoczynku można zauważyć w jakości naszej pracy i pomysłach, które przychodzą nam do głowy po powrocie do obowiązków.

Podtrzymuj relacje z rodziną i znajomymi. Warto również pamiętać, że weekendy to czas dla naszych bliskich i znajomych. Spędzenie czasu z rodziną i przyjaciółmi wzmacnia nasze więzi społeczne i pozwala nam czerpać radość z relacji z innymi ludźmi.

Benefity regularnego odpoczynku w weekend są niezaprzeczalne, jednak aby czerpać z tych korzyści, warto przestrzegać kilku zasad.

Planuj czas wolny. Dobrym pomysłem jest zaplanowanie aktywności, które sprawią nam radość i pozwolą oderwać się od codzienności. To może być wypad w góry, spędzenie czasu z bliskimi, czy też po prostu leniwe popołudnie z ulubioną książką.

Bądź offline. Warto wyłączyć komunikatory służbowe (a może także prywatne?) i nie myśleć o obowiązkach zawodowych. To czas dla nas, a nie dla pracodawcy.

Zadbaj o zdrowy styl życia. Weekendy to doskonała okazja do aktywności fizycznej i zdrowego odżywiania. Długi spacer, joga, czy zdrowe gotowanie mogą sprawić, że poczujemy się lepiej i zregenerujemy organizm.

Nie traktuj weekendów jako czasu na nadrobienie zaległości, ale jako inwestycję w nasze zdrowie i dobre samopoczucie. Regularne relaksowanie się ma wielki wpływ na nasze życie, zarówno zawodowe, jak i osobiste. Dlatego warto docenić ten czas i wykorzystać go mądrze, by zyskać wszystkie korzyści płynące z chwili zapomnienia o codziennych zmaganiach z pracą.

PS: Dla wszystkich boomerów (o jak ja nie lubię tego sformułowania), którzy nie zrozumieli tytułu felietonu. Chilluj bombę to po prostu odpocznij, zrelaksuj się, odetchnij. Jeżeli masz nastolatków w domu, weekend to także czas na naukę języka... młodzieżowego.

Malwina Szopa

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

Fot. Archiwum Jerzego Stawickiego

Bańki, bunkry i... hybrydy

Jerzy Stawicki

Wygląda, że historia zatacza koło i wracamy do zamierzchłych czasów. Dlaczego tak sądzę?

Tak jak w zamierzchłych czasach ludzie żyli w swoich grupach, plemionach, tak obecnie żyjemy w bańkach. Bańkach, czyli grupach o wspólnych zainteresowaniach i poglądach. Najlepszym przykładem takich baniek są oczywiście media społecznościowe, w których dyskusja, rozmowa, wymiana informacji odbywa się w zamkniętej grupie „swojego plemienia", czyli właśnie w bańce. I o ile w tych zamierzchłych czasach życie plemienne ułatwiało przetrwanie na sawannie czy w lesie, to we współczesnym świecie pełnym złożoności, zmienności i niepewności to poważny problem. Bo teraz żeby przetrwać trzeba jednak wiedzieć więcej, rozumieć tę złożoność, radzić sobie z niepewnością. A do tego potrzebna jest wymiana informacji, rzetelna, otwarta na inne poglądy i koncepcje rozmowa, wspólne dochodzenie do możliwie optymalnych rozwiązań, eksperymentowanie z nimi i... dalsze poszukiwania.

Nie bardzo jednak widać takie podejście w świecie społeczno-politycznym. Ja widzę coś wręcz przeciwnego: z baniek przemieściliśmy się do bunkrów. Bunkrów, które już nie tak łatwo jak bańki przekłuć. Ze względu na betonową skorupę niezwykle trudno jest je naruszyć. Bunkry, które nie tylko nie umożliwiają rozmowy i wymiany poglądów oraz dialogu, lecz – jak to bunkry – służą wręcz to ostrzeliwania innego bunkra, pełnego już nie przeciwników, lecz śmiertelnych wrogów. Bunkry to po prostu... wojna. Mnie zaczyna się to wszystko kojarzyć z Hobbesowskim stanem natury, czyli wojny każdego z każdym.

Bańki, zwykłe bunkry, może następnie bunkry atomowe? Ten kierunek rozwoju wzmacnia jeszcze we współczesnym świecie dominacja emocji nad rozumem, coraz powszechniejsze podejście „moje jest mojsze" oraz dążenie do narzucenia innym własnej sfery wartości.

No dobrze, powiecie. Ale co ta opowieść ma wspólnego ze światem biznesu i światem zarządzania projektami?

No to rozejrzyjcie się wnikliwie po tym świecie. Myślę, że szybko zauważycie analogiczną sytuację, tyle że na mniejszą skalę. I oczywiście nie aż tak groźną. Już blisko 30 lat jestem w świecie zarządzania, w tym zarządzania projektami i co widzę? Podobne plemiona egzystujące w bańkach: plemię Agile ścierające się z plemieniem Waterfall, albo plemię Scrum potykające się z plemieniem Kanban. Mamy jeszcze plemię SAFe, LeSS i parę innych. Widzicie to „moje jest mojsze" i te emocje w coraz bardziej gorących dyskusjach?

A przecież – jeśli spojrzeć „na zimno" na opisaną sytuację, to przecież tak naprawdę nie chodzi o to „moje" wśród metody, metod, podejść, frameworków – jak zwał, tak zwał – tylko o efektywne i skuteczne prowadzenie projektów. O prowadzenie „biznesu projektowego" w firmach i organizacjach, w taki sposób, by osiągać planowane cele i rezultaty biznesowe właśnie dzięki tym portfelom projektów, jak i innej tj. operacyjnej, procesowej działalności. Jeśli jednak spojrzymy na przestrzeni lat na różne raporty i analizy (np. Standish Group, Agile State Report), to rezultaty poprawiają się bardzo, bardzo powoli. A zidentyfikowane problemy powtarzają się w kolejnych raportach na przestrzeni wielu lat.

Na szczęście widzę w ostatnim czasie przysłowiowe „światełko w tunelu". Coraz częściej pojawiają się głosy akcentujące nie frazy „albo" lub „versus", typowe dla baniek i bunkrów, lecz frazy „i", „jedno i drugie", świadczące co najmniej o chęci rzeczywistego dialogu, o wymianie informacji i doświadczeń. O przekłuwaniu tych baniek istniejących w świecie zarządzania projektami. Zaczynamy też słyszeć głosy, a także czytać o praktycznych doświadczeniach z różnymi hybrydami, a także o hybrydowym zarządzaniu projektami, łączących – w inteligentny sposób, tam gdzie ma to sens i uzasadnienie – waterfall i agile, Scrum i Kanban i... co tam jeszcze chcecie. Zamiast rozpalać stosy na Campo di Fiori naprawdę trzeba wyjść z naszych baniek, otworzyć się na inne myślenie, na inne podejścia, a nie... budować bunkry i ostrzeliwać wroga. Łatwo nie będzie, bo nasz mózg się nie zmienia, a związane z nim mechanizmy plemienne jak i emocje przeważały i nadal przeważają nad jego częścią racjonalną. A dodatkowo procesy budowy baniek i bunkrów wzmacniają towarzyszące nam już teraz przez cały czas media społecznościowe. Jaki zaś będzie wpływ sztucznej inteligencji jeszcze nie wiemy. Osobiście jestem w tej kwestii pesymistą.

Na szczęście jednak odpowiedź na pytanie: czy – w świecie zarządzania i zarządzania projektami – wyjście z baniek to marzenie, czy jednak rzecz do osiągnięcia zależy w dużym stopniu od nas samych.

Na początek potrzeba do tego otwartej głowy, panowania nad emocjami, ograniczenia stosowania mediów społecznościowych oraz... używania odpowiedników spójników i słów. Bo – jak napisał Wittgenstein: *„granice mojego języka wyznaczają granice mojego świata"*.

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".

Fot. stock.adobe.com

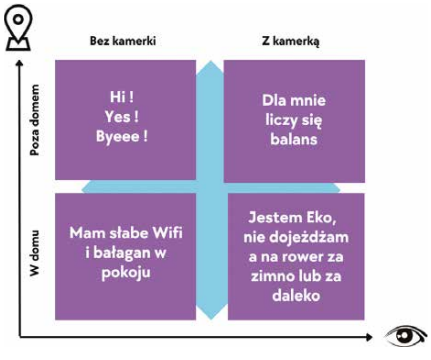
Home Alone

Marcin Wilczak

SOR: Subiektywnym Okiem Redaktorów

Co poza gorącą herbatą pomoże, kiedy sezon na zwolnienia lekarskie zostanie oficjalnie otwarty? Kiedy projekt przecieka przez kratki Excela, a nam podnosi się temperatura czoła? Lub gdy z innych, mniej lub bardziej obiektywnych przyczyn, nie damy rady dotrzeć fizycznie do tzw. miejsca pracy? Oczywiście z pomocą przychodzi Home Office (wtedy herbata naturalnie *bez prądu*). O tym, jakie historie można spotkać po drugiej stronie monitora, przeczytasz w czwartym już odcinku SOR-u. A jest o czym czytać, bo nasi Redaktorzy i Redaktorki z niejednej kuchni kawkę pili.

Co działo się z Kevinem, gdy zostawiono go samego w domu, widzimy co roku o tej samej porze, na tym samym kanale. Co dzieje się z PM-em (lub innym członkiem zespołu), który chce lub musi pracować z domu, widzimy tylko czasami. Uproszczoną grafikę o nazwie HOT (Rys. 1), której znaczenie znajdziesz w słowniczku na końcu artykułu, wykorzystamy do zobrazowania czterech głównych kombinacji pracy zdalnej.



Rys. 1. HOT
Źródło: Opracowanie własne przymrużonym okiem

Przywilej

Pragniemy zaznaczyć, że absolutnie nie zachęcamy do chorowania przed komputerem. Tym bardziej, do udawania pracy chowając się w domu lub na działce (do tego wątku zaraz wrócimy). Możliwość pracy co najmniej hybrydowej to ogromny benefit. Postawmy sprawę jasno: praca poza firmą musi być wykonywana zgodnie z regulaminem pracy, kodeksem pracy i zasadami BHP. Wszystkie przywołane w tym artykule sytuacje są prawdziwe, co nie znaczy, że są obiektywnie właściwe i zawsze kończyły się tylko uśmiechem. Potraktujmy ten artykuł jako lustro, w którym każdy z nas zobaczy swojego awatara.

Nasze dlaczego

Powodów konieczności lub chęci pracy z domu poza gorszym samopoczuciem może być bardzo wiele. Awaria auta. Krzywe tory. Wizyta kuriera lub kurierów dwóch. Zima, która zaskoczyła nie tylko drogowców. Brak paliwa z dowolnego powodu, również „awarii" dystrybutorów itd. No ale dlaczego nowa osoba w zespole, twierdząca, że bardzo się stara, jeszcze bardziej się stresuje, a najbardziej to boi się Klienta, podczas pracy jedzie na działkę typu RODo (Rodzinne Ogródki Działkowe – przyp. red.)? Co więcej, nie jest tam sama. Co jeszcze więcej – jest tam grill (IYKWIM – patrz słowniczek). Nie tak radzi się ze stresem w pracy i nie tak wchodzi się do zespołu. No, chyba że muzycznego. Sam fakt pracy z RODu czy nawet z Rodos nie jest czymś złym, ale w tym przypadku było to mocno nie na miejscu (dosłownie i w przenośni).

Working elsewhere

Spacer z psem podczas spotkania, kiedy tylko słuchasz? Bardzo proszę, o ile masz podzielność uwagi na tyle, że nie zapomnisz po nim posprzątać i nie wyjdziesz na ulicę na czerwonym świetle. Usypianie dziecka po południu? Trudniejsza sprawa, bo samemu można skończyć z zamkniętymi oczami, ale jeśli ktoś musi, to chyba można nazwać to siłą wyższą (wciąż zakładając, że nie pozorujemy pracy, podczas gdy zespół wykonuje całą robotę). Przechadzający się przed kamerą kot zawsze wywołuje uśmiech (szczególnie jak łapkami napisze coś na klawiaturze), nie mówiąc o machających na drugim planie znudzonych lub pobudzonych dzieciach. No ale wizyta na siłowni nie podczas wygospodarowanej na nią przerwy a w trakcie trwania konferencji? Czy to jest siła wyższa? Czy podczas fikołków (ang. *fitness*) można się skupić na pracy? Raczej nie. Czy to jest właściwe dać innym usłyszeć (na całe szczęście nie zobaczyć) podczas czyjegoś wystąpienia: szybciej, szybciej, dawaj, dawaj? Zdecydowanie nie. Z drugiej strony dobrze, że to była „tylko" siłownia.

Naga prawda

Wiele jest sytuacji zabawnego tła podczas pracy zdalnej. Nierozwieszone pranie, przechadzający się domownik w „niepełnym rynsztunku" czy koszula plus dresy tak naprawdę nikogo już nie dziwią. Jeśli znasz jednak osobę, która zawsze nie odbiera pierwszego połączenia na komunikatorze lub zapytana znika i łączy się dopiero po krótkiej przerwie, wiedz, że najpewniej pracuje... nago, jak koleżanka naszego kolegi. Wiadomo, że klimatyzacja to zło. Stosujemy ją w upalne dni, zużywając prąd, który tworzymy wciąż w mało ekologiczny sposób, pogłębiając tym samym problem, przez który ją włączamy. Ta walcząca z globalnym ociepleniem koleżanka zawsze odrzucała pierwsze połączenie, wykorzystując ten czas na nadrobienie zaległości w *dress code*. Potem wracała do „ustawień fabrycznych" aż do kolejnego połączenia. Dlaczego takie zachowanie jest złe? A czy ktoś w ogóle sugerował, że takie zachowanie jest złe?

Fat finger

O błędzie „grubego palca" zawsze mówiło się w kontekście literówek lub cyfrówek (q zamiast w lub 2 zamiast 3). Od czasów powszechnej pracy zdalnej mówi się dodatkowo o *fat finger mistake*, kiedy omyłkowo chcąc się „odmutować" włączymy kamerę, lub chcąc coś powiedzieć, pokażemy tylko swoją gadającą głowę. Tajemnicą poliszynela jest, że odpowiada za to spisek osób, które zaprojektowały położenie przycisków tak, aby łatwiej było się pomylić (Rys. 2).

Rys. 2. Prawidłowy rozstaw przycisków w komunikatorach
Źródło: marzenie własne

To oczywiście nie dotyczy tylko telefonu, bo i na komputerze obie ikonki znajdują się niebezpiecznie blisko siebie. Próbują to teraz zatuszować, wprowadzając jakieś filtry i awatary, ale powiedzmy sobie szczerze – można to było lepiej rozplanować. Choć jakby się dłużej zastanowić, to nie przycisk jest zawsze winny. Często to nasz brak zdecydowania, kiedy pracujemy, a kiedy wykonujemy czynności dnia codziennego, sprawia, że dostarczamy materiał na bycie legendą firmy (niekoniecznie w dobrym znaczeniu tego słowa). Kto choć raz na *callu* nie słyszał ćwierkania ptaków lub krzyków małp (w domyśle z ZOO, nie pokoju obok), niech pierwszy rzuci myszką w monitor. Odgłosy toaletowej ceramiki lub niewybredny/niecenzuralny komentarz idący w eter na długo może stygmatyzować osobę, która się tego dopuściła. Tak jak wspomniany na wstępie Kevin nie zawsze zostawał domu, tak i pracować nie trzeba dokładnie w swoim miejscu zameldowania. Nie znaczy to jednak, że narzędzie pracy musimy zabrać ze sobą wszędzie tam, gdzie pójdziemy. Jeden z przykładów (dotyczący pobytu w lesie) był tak skrajny, że po pierwszej korekcie zdecydowaliśmy się tę historię usunąć. Czy to znaczy, że trzeba zamykać lasy? Nie. Trzeba zachować zdrowy rozsądek.

Rewers

Są na szczęście przykłady, kiedy to zabieranie „pracy" poza wyznaczone miejsce jest wykorzystywane zgodnie z założeniem. Bywa przecież tak, że to sytuacja zmusza nas do podjęcia takiej alternatywy. Kto widział osoby pracujące podczas pobytu w szpitalu (na przykład z dzieckiem) czy w taksówce (bo samolot się spóźnił) wie, że wymaga to sporych umiejętności i kosztuje mnóstwo energii. Niestety wciąż bywa to oceniane jako coś wygodnego, podczas gdy jest komfortu przeciwieństwem.

Co więcej, jeden z naszych kolegów zorganizował on-line imprezę dla studentów z niepełnosprawnościami. Zebrało się ponad 50 osób, dla których udało się nawet przeprowadzić kurs tańca, a całość miała tłumaczenie na język migowy. Czyż nie po to wymyślono te wszystkie udogodnienia? Na pewno nie po to, żeby móc dawać dziecku do zabawy myszkę, tak aby widać było ruch na komputerze. Nie po to, żeby układać coś na klawiaturze tak, żeby oszukać wszelakie wygaszacze i zmieniacze statusów. Nie po to, żeby udawać pukanie do drzwi czy przypalający się garnek, by móc „legalnie" odejść od monitora przewidując jakieś trudne pytanie do nas. Nie po to, aby leżeć w wannie, a dziwne odgłosy tłumaczyć problemami z głośnikiem. Nie po to, żeby spotykać się na *callu* samemu ze sobą. Nie o taki WFH walczyliśmy.

The End

Z pracą zdalną jest jak z każdym innym wynalazkiem. Jedni wykorzystują ją zgodnie z przeznaczeniem, a inni nadużywają jej możliwości. Na każde spotkanie online wchodzi się jednym kliknięciem myszki. Relacji nie można zbudować w tak prosty sposób, ale bardzo łatwo można ją zniszczyć. To, co chcieliśmy przypomnieć tym artykułem, w czasie zbliżającego się nasilenia ilości HO jest fakt, że nawet jak fizycznie nie jesteśmy w biurze, to wciąż jesteśmy częścią większej całości. Ktoś nam zaufał, ale też ktoś od nas wymaga. Z drugiej strony, nie zawsze decydujemy się zostać w domu, bo chcemy, gdyż perspektywa pracy z kuchni, szafy czy kanapy wydaje się wygodna tylko do pewnego czasu. Nie oceniajmy, nie kombinujmy, bądźmy uczciwi. A dla tych, których jednak wciąż będzie kusić droga na skróty, mamy jak to bywa w takich sytuacjach, być może chińskie przysłowie: *nawet jak nie widać, to widać*.

Słowniczek skrótów

HOT	Home Office Types
WFH	Working From Home
WTF	Working To fast
IWH	Issue With Headset
IWM	I Was Muted
IYKWIM	If You Know What I Mean
PM	Private Message
OOM	Out Of Meeting
SMH	Shaking My Head
BBL	Be Back Later
BRB	Be Right Back
IDK	I Don't Know
OMG	Oh My Gosh/Goodness
IMO	In My Opinion
BTW	By The Way

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.

Strefa Rebusów

Ostatnie w tym roku rebusy, to dwa luźne skojarzenia z tytułami artykułów w bieżącym numerze (podpowiedź: jeden pochodzi ze Strefy Praktyki, a drugi ze Strefy Studenta).

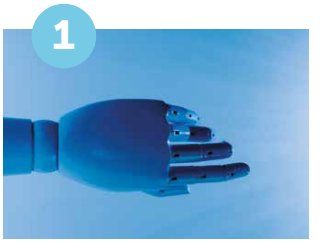
1

2

E _ O _ _ E Z _ K _ D _ _ A _ E

1 2

1



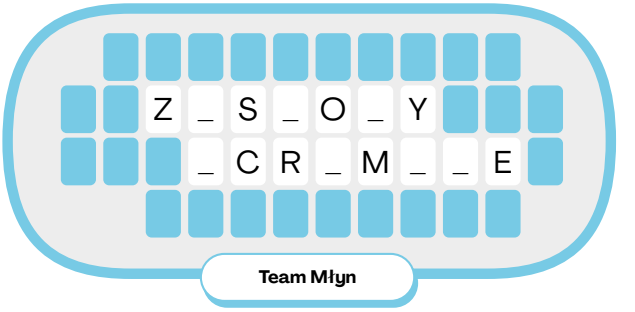
2

S _ T _ C _ N _ I _ _ E _ I _ _ N C _ A

1 2

Strefa Koła Fortuny

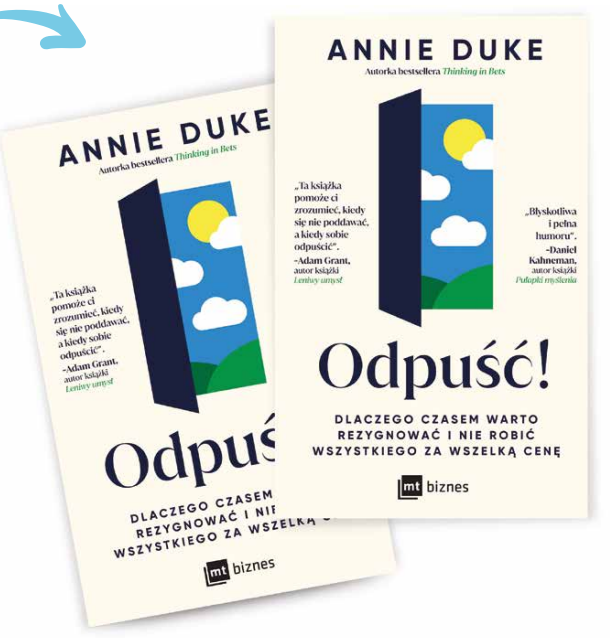
Na dokładkę naturalnie Koło Fortuny. Hasłem jest również fragment jednego z tytułów, ale tym razem ze Strefy Wiedzy.



Team Młyn

Konkurs

Do wygrania dwa papierowe wydania książki Annie Duke ***Odpuść! Dlaczego czasem warto rezygnować i nie robić wszystkiego za wszelką cenę*** wydawnictwa MT Biznes.



Główne warunki konieczne do otrzymania nagrody to:

1. Wysłanie poprawnych haseł Koła Fortuny oraz Rebusów na adres mailowy strefapmi@pmi.org.pl w temacie pisząc Konkurs 11.2023
2. Polubienie bądź skomentowanie posta o aktualnym wydaniu Strefy PMI na naszych social mediach.
3. Zapisanie się na newsletter w tym miejscu: strefapmi.pl/newsletter/

Szczegóły jak zawsze w regulaminie na: strefapmi.pl/regulamin11.2023.
Powodzenia! Dziękujemy, że jesteś i czytasz!

WWW.WHITECOM.COM.PL

WHITECOM
Project Experience

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®

- 16-17.11.2023 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®
- 11-12.12.2023 Hybrydowe zarządzanie projektami
- 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®

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

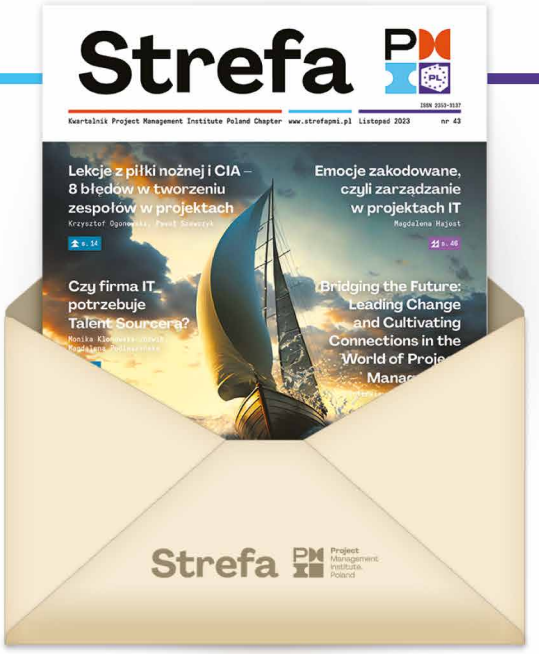
Strefa PM

Bezpłatna prenumerata „Strefy PMI" dla wszystkich członków PMI Poland Chapter!

Nie czekaj i zamów:
StrefaPMI.pl/prenumerataPMIPC

Otrzymasz pocztą każdy nowy numer „Strefy PMI" na wskazany adres!

Zapraszamy na: **StrefaPMI.pl**



softserve

PRACUJ U NAS TAK, JAK TO DZIAŁA U CIEBIE

Z nowego biura w Warszawie lub zdalnie

career.softserveinc.com/pl/poland