

## The Power of Diversity: Klucz do efektywności w zespołach projektowych

Natalia Gozdowska

▲ s. 10

## How to Avoid Typical Mistakes While Implementing E-commerce in a Company – Case Study

Tomasz Wrzesiewski

▣ s. 38

## Optymalizacja portfela projektów

Maciej Bodych

▣ s. 34

## Słuchać, a nie słyszeć – komunikacja w młodym zespole

Małgorzata Tobis, Zuzanna Czernicka

▣ s. 64

## Niebezpieczny wirus wypalenia. Jak się nim nie zarazić?

Wywiad z dr Elżbietą Lisowską

▣ s. 50

SPONSOR:



# 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 szkoleniowo-consultingową. Realizujemy zarówno pojedyncze szkolenia, jak i najbardziej wymagające projekty edukacyjne oraz consultingowe. Z naszych usług 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!**

## Znajdziesz u nas kompleksową ofertę szkoleń z zakresu:

- Narzędzi w projektach
- Optymalizacji procesów
- Podejścia klasycznego
- Podejścia zwinnego
- Techniki moderowania spotkań
- Komunikacji w projektach
- Zarządzania projektami, programami i portfelem



## Posiadamy unikalny zestaw certyfikatów i autoryzacji wiodących vendorów:



Wybierz szkolenie dopasowane do swoich potrzeb!



Preparing to do the thing isn't doing the thing. Scheduling time to do the thing isn't doing the thing. Making a to-do list for the thing isn't doing the thing. Telling people you're going to do the thing isn't doing the thing. (...) The only thing that is doing the thing is doing the thing.

Strangest Loop



Czterdziesty czwarty numer Strefy PMI, który właśnie czytasz, jest dość nietypowy, bo wyróżnienie w postaci napisania wstępniaka przypadło osobie niebędącej redaktorem naczelnym. Nietypowy jest też wyróżniony na okładce temat wiodący – wypalenie zawodowe, które w wywiadzie z dr Elżbietą Lisowską porównane zostaje do cichej pandemii. Towarzyszy nam ona od wielu lat i niestety nic nie wskazuje na jej szybki koniec. Zachęcam do zaczerpania właśnie od tych trzech stron, ponieważ niczym w samolotowej sytuacji awaryjnej, jeżeli w pierwszej kolejności nie zadbasz

o siebie, nie będziesz w stanie zadbać o nic ani o nikogo innego. Wywiadem tym chcielibyśmy zapoczątkować cykl artykułów związanych ze zdrowiem psychicznym.

W bardzo obszernej w tym numerze Strefie Wiedzy znajdziesz między innymi tekst Natalii Gozdowskiej o różnorodności zespołów, bez których zrozumienia nie powinniśmy nawet siadać do realizacji, a być może inicjowania projektów; Urszuli Œwiklińskiej – o kluczu do szczęścia w życiu i pracy oraz jej *One Little Word* na bieżący rok, a także artykuł Przemysław Ogorka o ryzykach (tych dobrych, jak i złych) wynikających z przyspieszającego wpływu sztucznej inteligencji na życie i pracę project managera.

Niczym na siłowni, kiedy to po *masie* zabieramy się za *rzeźbę*, po dawce wiedzy nadchodzi Strefa Praktyki. Tam (lub raczej tu, bo to strefa bardzo mi bliska), oprócz opisu karłowatego projektu przejścia każdej z ulic Poznania autorstwa Katarzyny Kowalskiej; jak zwykle wartościowej skrzynki z narzędziami Ady Grzenkowicz; artykułu Macieja Bodycha o optymalizacji portfela projektów, czyli o tym, czy chudszy portfel na pewno jest gorszy; znajdziemy koszyk porad od Tomasza Wrzesiewskiego o tym, jak uniknąć typowych błędów przy wdrażaniu *e-commerce*, na przykładzie *case study* firmy, obok której siedziby na pewno przechodziła Katarzyna podczas swojego poznańskiego wyzwania. Nie zabraknie również wątku AI, która, jak dowodzi Aneta Kisielewska, w służbie UX może być albo pomocna, albo halucynogenna.

Strefa Wywiadu, o której już wspominałem na wstępie, wzbogacona jest między innymi rozmową z Bruno Morgante o tym, dlaczego współpraca PMO z kierownikami projektów bywa taka trudna i jak ją poprawić. Strefa PMI PC zawiera, zwykle niedostępne w tego rodzaju formatach: fotorelację z *osiemnastki* flagowego kongresu PMI oraz relację Kamili Chmielnickiej z *pępkowego* PMlthonu. Obie te opowieści zamyka *Wielka Wrocławska*, czyli kongres ITCORNER, który to choć nie odbywał ani w ciepłym wrześniu, ani na Partyniach, ściągnął do stolicy Dolnego Śląska tłumy entuzjastów branży IT.

W Strefie Studenta znajdziecie współartykuł naszej redakcyjnej koleżanki Małgorzaty Tobis oraz Zuzanny Czernickiej o specyfice komunikacji w młodych zespołach, a w Strefie Felietonu tradycyjne już rozważania Jerzego Stawickiego oraz naszej kolejnej redaktorki – Malwiny Szopy. A na deser nietypowe konkursy, w których to tym razem nie szybkość się liczy oraz pierwsza strona playlisty projektowej, czyli SOR (Subiektywnym Okiem Redaktorów), podczas którego, niczym Czerwone Gitary „*tak bardzo się starałem*” przekazać coś więcej niż tylko ciąg znaków.

A teraz, zanim pójdziesz dalej, wróć do fragmentu eseju na górze strony, lub odszukaj jego całość w internecie. Następnie, słowo *the thing* zastąp słowem *self-care* i po prostu... *do the thing*.

Dziękujemy, że z nami jesteś i życzymy inspirującej lektury.

Marcin Wilczak  
Redaktor Strefy PMI

**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 Puszek (Strefa PMI PC),
- Karolina Kryńska (Strefa Wydarzeń),
- Natalia Ziembowska (Strefa Studenta),
- Malwina Szopa (Strefa Recenzji),
- Anna Gambal,
- Joanna Kruszyńska,
- Weronika Parusel,
- Małgorzata Tobis.

**FOTOGRAFIE:**

- Katarzyna Kowalska,
- Agata Heinrich-Mastalerz,
- Kamila Czerniak,
- Jana Volkova Photography,
- Damian Stęporowski,
- Agata Heinrich-Mastalerz,
- Michał Łagoda,
- 7Studio Production,
- Malwina Szopa,
- Arch. Jerzego Stawickiego,
- stock.adobe.com,
- Midjourney,
- Leonardo AI.

**PROJEKT I SKŁAD:**

- Anna Bar – Cyklopedia Studio
- [www.cyklopedia.pl](http://www.cyklopedia.pl)

**KONTAKT:**

- e-mail: [strefapmi@pmi.org.pl](mailto:strefapmi@pmi.org.pl),
- tel: 503-011-508,
- [www.strefapmi.pl](http://www.strefapmi.pl),
- [facebook.com/strefapmi](https://facebook.com/strefapmi),
- [linkedin.com/company/strefa-pmi](https://linkedin.com/company/strefa-pmi),
- [slideshare.net/StrefaPMI](https://slideshare.net/StrefaPMI).



# Spis Treści

## STREFA WIEDZY

- 6** Historia się powtarza, czy rymuje? – czyli w jaki sposób PM buduje historię udanych zmian w organizacji  
Krzysztof S. Ogonowski
- 10** The Power of Diversity: Klucz do efektywności w zespołach projektowych  
Natalia Gozdowska
- 12** Project Manager and AI: a Synergistic Future or a Threat to Traditional Role  
Przemysław Ogórek
- 14** Czy biznes to samotna podróż?  
Jonasz Peczka
- 16** Flow, czyli stan przepływu. Klucz do szczęścia w życiu i pracy  
Urszula Ćwiklińska
- 18** Why Is It More Important and More Difficult to Be a Generalist Than a Specialist?  
Anna Kushch
- 20** Harmonia w chaosie: myślenie systemowe w zarządzaniu projektami  
Tetiana Humenna
- 22** Jeśli nie teraz to kiedy? Czyli o pracy, zadaniach projektowych i życiu codziennym  
Łukasz Lechert
- 24** Preboarding – the First Step to a Smooth Landing  
Jarosław Ściślak
- 26** Co ma wspólnego Evidence Based Management i Predator?  
Jakub Drzazga
- 28** Jak stać się Wspaniałym Product Ownerem?  
Michał Pietruszka

## STREFA PRAKTYKI

- 31** I ty możesz zostać coachem. Agile Coacha skrzynka z narzędziami, cz. IV  
Ada Grzenkiewicz
- 34** Optymalizacja portfela projektów  
Maciej Bodych
- 36** Zarządzanie programem – klucz do osiągnięcia strategicznych celów  
Monika Starzec
- 38** How to Avoid Typical Mistakes While Implementing E-commerce in a Company – Case Study  
Tomasz Wrzesiewski
- 40** AIUX – inteligentne doświadczenia czy pomocnik z halucynacją?  
Aneta Kisielewska
- 42** Jak błyskawicznie poprawić terminowość w środowisku wieloprojektowym?  
Marek Kowalczyk
- 44** Projekt doznań. W 330 dni dookoła Poznania  
Katarzyna Kowalska

## STREFA WYWIADU

- 46** How to Elevate Collaboration Between PMO and Project Managers?  
Interview with Bruno Morgante
- 50** Niebezpieczny wirus wypalenia. Jak się nim nie zarazić?  
Wywiad z dr Elżbietą Lisowską
- 53** ESG – zmiana dla ludzi i planety  
Wywiad z Filipem Wójcikiem

## STREFA PMI PC

- 56** Transform | Project | Value. 18. Międzynarodowy Kongres PMI PC. Fotorelacja
- 58** Skoro nas nie chcą w tych konkursach, zróbmy sobie hackathon sami! Podsumowanie pierwszej edycji PMlthonu  
Kamila Chmielecka

## STREFA WYDARZEŃ

- 60** ITCORNER, czyli Ostatni Kongres na Ostrowie Tumskim. UPGRADE'23 w ośmiu księgach nie wierszem  
Marcin Wilczak

## STREFA STUDENTA

- 64** Słuchać, a nie słyszeć – komunikacja w młodym zespole  
Małgorzata Tobis, Zuzanna Czernicka
- 66** Jak AI (nie) pomaga w zarządzaniu projektami  
Patrycja Kępczyk, Michał Wieczorek

## STREFA RECENZJI

- 68** Złożone koncepcje, przystępny sposób realizacji  
Malwina Szopa
- 68** Rewolucja czy maść na szczury?  
Marcin Wilczak
- 69** Jak pokolenie zmiany postrzega świat?  
Maria Wilczyńska
- 69** Wznies swój biznes na wyższy poziom  
Mateusz Szyborski

## STREFA FELIETONU

- 70** 12 lat podróży  
Malwina Szopa
- 71** Trzeba wszystko zmienić...  
Jerzy Stawicki

## STREFA NA LUZIE

- 72** Czego słuchać, aby projekt nie stał się tragedią. PROLOGOS  
Marcin Wilczak
- 74** Strefa Kolorów, Strefa Muzyki, Konkursy

softserve

# WE CARE FOR THE FUTURE

Learn more

[career.softserveinc.com/poland](https://career.softserveinc.com/poland)



TO SĄ LITERY ZMIANY,  
CZY WIESZ CO SIĘ ZA NIMI KRYJE?



Sprawdź:





## Historia się powtarza, czy rymuje? – czyli w jaki sposób PM buduje historię udanych zmian w organizacji

Krzysztof S. Ogonowski

Słuchałem niedawno najnowszego nagrania Rafała Zaorskiego na Kanale Zero (dość znany inwestor giełdowy, ostatnio zastąpił planami wykonania „epickiego flipa” w swoim apartamencie na Złotej 44 w Warszawie). Mówiąc o inwestycjach na rynku kapitałowym stwierdził, że „historia może się nie powtarzać, ale się rymuje”. Bardzo mi to zdanie zapadło w pamięć – całkiem eleganckie i pobudzające wyobraźnię. Niestety w dzisiejsze, z którą zawodowo mam najwięcej do czynienia, czyli wdrażaniu zmian w organizacji, wciąż sprawdza się wersja podstawowa tego powiedzenia: historia lubi się powtarzać i powtarza się dość często. Jest to historia zmian udanych częściowo albo po prostu nieudanych. A ponieważ głównym zadaniem Project Managera jest budowanie historii sukcesów projektowych, warto się zastanowić, jakie

lekcje i z jakich doświadczeń możemy w tym zakresie czerpać. Z tego artykułu dowiesz się, jak Project Manager może taką pozytywną historię budować.

30 lat temu Jeffrey Hiatt, amerykański inżynier oprogramowania z Dell Laboratories zaczął bliżej interesować się tym, na ile użytkownicy oprogramowania, które tworzył faktycznie z niego korzystają. Doszedł do wniosku, że nie decyduje o tym jedynie jakość software’u i to, czy odpowiada on na potrzeby biznesowe. Równie ważne – a czasami nawet ważniejsze – okazało się to, czy użytkownicy **chcą** i (lub) **potrafią** z tego oprogramowania korzystać. Okazało się, że nie wystarczy stworzyć dobre rozwiązanie i dostarczyć je w budżecie oraz na czas – trzeba jeszcze zadbać o tzw. czynnik ludzki: o tych, których zmiana dotyka (wszyscy, którzy na skutek jej wdrożenia

muszą zmienić swój sposób pracy), a nie tylko o tych, którzy pracują nad nowymi rozwiązaniami (zespół projektowy). Dzisiaj już nas to szczególnie nie dziwi, ale ciągle wiele projektów cierpi na tym, że na skutek niższego poziomu przyswojenia i stosowania wdrażanych rozwiązań przez ich użytkowników projekty te nie osiągają zakładanych rezultatów biznesowych. Jest to spory ból głowy dla kierowników projektów, którzy są z tych rezultatów rozliczani.

Boleśnie przekonał się o tym jeden z moich znajomych, który prowadzi kancelarię prawną, zatrudniającą około 20 osób, w tym 10 samodzielnych prawników, aktywnie pracujących z klientami kancelarii. Zainwestował on całkiem spore środki, jak na skalę swojej działalności, we wdrożenie systemu CRM. Z założenia system miał sprawić, że cała wiedza o klientach, która dotychczas była „w głowach” prawników

będzie zgromadzona w firmie i będzie dostępna w jednym miejscu. Dzięki temu można byłoby lepiej tych klientów obsługiwać – czasem kilku jego ekspertów pracowało dla tego samego klienta nad różnymi sprawami nie wiedząc o tym nawzajem i nie koordynując wystarczająco swoich działań. Poza tym dzięki zgromadzeniu w jednym miejscu informacji o wszystkim, co kancelaria robiła dla danego klienta można było oferować tym klientom dodatkowe usługi i szybko zwiększać przychody bez istotnych dodatkowych nakładów na marketing i sprzedaż. Kolega wziął na siebie koordynację wdrożenia (*nota bene* będąc jednocześnie Sponsorem tej zmiany, jako właściciel kancelarii). Z „jakichś” powodów jednak zakupiony software nie był zbyt intensywnie wykorzystywany przez prawników, którzy mieli być jego głównymi użytkownikami. I to pomimo solidnych szkoleń na temat działania narzędzia, które wszyscy przeszli. Ponad rok po wdrożeniu CRM był wykorzystywany incydentalnie i – jak to powiedział mój kolega – jego wdrożenia mogłoby właściwie nie być. Te „jakieś” powody związane były z niechęcią do stosowania CRM wśród jego kluczowych użytkowników i z niewystarczająco skutecznym radzeniem sobie z tym oporem. Z punktu widzenia podejścia do zarządzania projektem nie można było tutaj nic zarzucić. Poprawnie wybrany i wdrożony CRM nie przyniósł korzyści z powodu „czynnika ludzkiego”.

To był przykład z małej kancelarii – ale w większych organizacjach także pojawiają się podobne wyzwania i ryzyka „ludzkie” mocno rzutują na biznesowe rezultaty projektów. Jakiś czas temu pracując z kadra kierowniczą dużej polskiej firmy analizowaliśmy sukcesy i „sukcesy porażkopodobne” wśród największych projektów wdrażanych na przestrzeni ponad 10 lat. Znalazło się oczywiście wiele wdrożeń zakończonych sukcesem – bo firma zaczęła i w tym czasie przeżywała okres szybkiego rozwoju. Ale także po tej mniej chwalebnej stronie zbierało się kilkanaście projektów: związanych z wejściem na nowe rynki, wdrażaniem nowych produktów, optymalizacją procesów, reorganizacją, digitalizacją (w tym wdrożenie ERP). Niektóre z nich miały dla firmy znaczenie strategiczne, więc nie można było przejść nad nimi do porządku dziennego. Przyglądając się losom tych projektów można było je podzielić na następujące kategorie:

- te, które „utknęły” i zostały porzucone, nie przynosząc żadnej wartości dla biznesu – o których wszyscy starali się zapomnieć,
- projekty porzucone, ale takie, na których organizacja czegoś się nauczyła,
- projekty, które przyniosły biznesowe korzyści, ale znacząco mniejsze od zakładanych,
- projekty, które ostatecznie przyniosły korzyści, ale wiązało się to albo ze znaczącym przekroczeniem budżetu, albo czasu; w przypadku jednego z największych analizowanych projektów został on ukończony po ponad 5 latach, zamiast w ciągu roku, przy czym analiza post-projektowa pokazała, że ten rok był całkiem realistyczny przy innym podejściu do wdrożenia,
- projekty, które zakończyły się sukcesem, ale ich rezultaty okazały się nietrwałe – czyli jakiś czas po wdrożeniu pracownicy powrócili do poprzednich sposobów pracy, pomimo że w okresie *go-live* i chwilę po nim większość z nich pracowała zgodnie z nowymi wymaganiami.

Z perspektywy prywatnego właściciela takie projekty były całkiem kosztownymi zabawkami. Czasem oznaczały inwestycje, które nie przyniosły zwrotu lub przynosiły, ale niższy od zakładanego. Dodatkowe negatywne skutki takich projektów to przeciążenie bezproduktywną pracą członków zespołów projektowych, zazwyczaj najlepszych pracowników – gdy nikt z nich raczej nie cierpiał na nadmiar wolego czasu. Powodowały one również poważne zaburzenia dla realizacji *Business as Usual*, gdyż zazwyczaj miały wpływ na dużą część załogi, a niekiedy wręcz na całą organizację. Potęgowały także zjawisko przeciążenia

zmianami, które obecnie obserwowane jest w ponad 70% organizacji badanych przez Prosci, a także tych, z którymi mam okazję pracować na co dzień. Ta „saturacja” – bo tak się często ten efekt nazywa – nie tylko obniża morale i zaangażowanie pracowników. Przede wszystkim zmniejsza również produktywność w realizacji codziennych zadań i negatywnie wpływa na tempo oraz na stopień przyswojenia zmian. W czasach, gdy szybkość reakcji na zmiany w otoczeniu wprost przekłada się na pozycję konkurencyjną firmy, nie można takich negatywnych zjawisk pominąć.

Wśród przyczyn takiego obrotu spraw pojawiły się – można by powiedzieć – same „klasyki”, w tym:

- nieskuteczne działanie Sponsora i koalicji Sponsorów w obszarze zarządzania „ludzką” stroną zmiany,
- niewystarczająca zgodność wśród decydentów co do celów projektu lub sposobów wdrażania zmian,
- opór pracowników,
- niewystarczające zaangażowanie i przygotowanie kadry kierowniczej niższych szczebli, także opór w tej grupie,
- nieskuteczna komunikacja z pracownikami i menedżerami, których zmiany dotyczyły,
- skupienie gros uwagi na stronie merytorycznej (technicznej) projektu, pominięcie ryzyk „ludzkich”,
- sprowadzanie zarządzania zmianą do szkoleń, technicznego wsparcia użytkowników i komunikacji – najczęściej jednostronnej, dotyczącej meritum projektów, a nie tego, co interesowało użytkowników,
- brak pomiaru postępów zmiany na równi z monitorowaniem postępów projektu w czasie, monitorowaniem realizacji



budżetu i analizą biznesowych wskaźników sukcesu,

- brak zasobów na zarządzanie zmianą,
- niewystarczające działania w zakresie utrzymania rezultatów zmian w dłuższym okresie.

Podkreślę raz jeszcze, że firma naprawdę zacna, działająca poza Polską na kilku dużych rynkach zagranicznych, zatrudniająca kilka tysięcy pracowników. Z doskonałą kadrą, dobrymi produktami, ugruntowaną pozycją na rynku i solidnymi wynikami finansowymi. Stosująca nowoczesne metody i narzędzia do zarządzania procesami i projektami. Wdrażająca od jakiegoś czasu zarządzanie zmianą. A jednak nawet w takiej firmie zdarzają się ewidentne „błędy w sztuce” – osoby, z którymi miałem okazję analizować te projekty zgodnie twierdziły, że prawie wszystkich problemów, związanych z „ludzką” stroną zmiany można było uniknąć (swoją drogą aż strach pomyśleć, co może się dziać w organizacjach mniej „zacnych”...). Nie wymagało to wielkich nakładów finansowych i czasowych. Wymagało natomiast robienia właściwych rzeczy, przez właściwych interesariuszy tych projektów, w odpowiednim momencie cyklu życia każdego z tych projektów. Kto mógł do tego doprowadzić, zaplanować odpowiednie działania, podnieść alert, gdy zmiana nie szła zgodnie z oczekiwaniami?

W idealnym świecie powinien być to kierownik projektu. Albo osoba odpowiedzialna za wdrożenie lub za „temat”, jeśli wdrożenie nie jest realizowane w trybie sformalizowanego projektu.

**Co więc może zrobić Project Manager, aby nie powtarzać historii nieudanych zmian i skutecznie zarządzić „ludzką” stroną swojego projektu?** Aby mieć tę kompetencję nie tylko z nazwy i nie tylko w certyfikacji – dla przypomnienia: zarówno PMI, jak i IPMA uwzględniają zarządzanie zmianą w swoich wymaganiach metodycznych i kompetencyjnych. Aby wreszcie zapewnić, że każdy projekt, który zależy od przyswojenia i stosowania nowych rozwiązań przez ludzi będzie odpowiednio zaopiekowany w zakresie „ludzkich” ryzyk.

Poniżej pięć obszarów, które zależą głównie od PM-a – pochodzą one zarówno z badań dobrych praktyk biznesowych w zakresie zarządzania zmianą, badań naukowych, jak i z moich doświadczeń zawodowych.

## 1. Zaczynij od początku: czy i ile zarządzania zmianą potrzebujesz

Ostatnio na warsztacie dla Sponsorów zmiany ustyszałem pytanie: po czym poznać, że w moim projekcie potrzebuję zarządzania zmianą? Skąd mam się o tym dowiedzieć? Idealnie bytoby, gdyby odpowiedzi na te pytania dostarczył Project Manager. W jednej ze znanych mi firm Zarząd ustalił, że każdy projekt powyżej określonych parametrów budżetu i zakresu **musi** mieć analizę pod kątem potrzeb zarządzania zmianą przed decyzją *go-no go*. Nie zawsze trzeba być aż tak restrykcyjnym (choć akurat ta firma dobrze na tym wychodzi), ale przynajmniej warto na wstępie, oprócz ryzyk biznesowych przeanalizować ryzyka ludzkie i odpowiedzieć sobie na pytania takie, jak:

- Jakie korzyści projekt ma przynieść organizacji i jaki ma w związku z tym zakres – bo od tego zależy skala zmian, które projekt niesie dla organizacji i pracowników.
- Kogo zmiana dotyczy i w jakim stopniu.
- Na ile użytkownicy zmiany są do niej gotowi, skąd może pochodzić opór i jak nim zarządzić.
- Jaki jest poziom ryzyk ludzkich, związanych z projektem.
- Jaki jest poziom gotowości organizacyjnej do wdrożenia i przyswojenia zmiany.
- Kto powinien pełnić kluczowe role w zmianie.
- Jakie zasoby są potrzebne, aby skutecznie zarządzić określoną skalą i kompleksowością zmiany, w szczególności czy potrzebna jest osoba w roli Change Managera, czy PM może się tym zająć sam.
- Jakie podejście przyjąć do zarządzania tymi ryzykami w określonych uwarunkowaniach projektu i organizacji.

Istnieją ustrukturyzowane metody i narzędzia, które pomogą na te pytania odpowiedzieć w sposób uporządkowany, w miarę kompletny i dość szybki. Z moich własnych doświadczeń wynika, że czasami znalezienie takich odpowiedzi zajmuje kilka godzin, a czasami kilka dni roboczych – zależnie od projektu i od tego, ile mamy czasu i zasobów na takie analizy. Nawet samo uświadomienie sobie, że tych odpowiedzi nie mamy jest pomocne – świadoma niekompetencja to i tak jest krok do przodu. Gdyby PM zastanawiał się, kto mu te analizy wykona, to pierwszym odruchem

powinno jednak być skorzystanie z maksymy Adama Słodowego. Czyli „zrób to sam” lub „J.D.I.”, jak mówi się w niektórych organizacjach. Nie raz styszałem: nie mam na to czasu, nie wiem, jak to zrobić, za wcześnie na zarządzanie zmianą – i tak jeszcze nie wiadomo, co się zmieni. Dokładnie te zdania przychodzą mi na myśl za każdym razem, gdy w projektach „porażkopodobnych” analizuję „co poszło nie tak”. Tak więc nie powtarzaj historii nieudanych zmian – „J.D.I.”

## 2. Jeśli potrzebujesz zarządzania zmianą, to zintegruj je z projektem

W sytuacji, gdy już wiadomo, że projekt wymaga zarządzania zmianą trzeba zadbać o to, aby nie było dwóch osobnych planów wdrożenia: projektu i zmiany. Warto dokonać integracji w następujących obszarach:

- **Harmonogramu:** na kiedy – w cyklu życia projektu – którzy pracownicy, co powinni wiedzieć i potrafić, aby mogli skutecznie pracować po zmianie; Change Management nie generuje osobnego harmonogramu tylko wspiera plan projektu, w terminach w nim przewidzianych.
- **Narzędzi i podejścia oraz wspólnego języka:** zespół projektowy i inni interesariusze zmiany tak samo rozumieją, co i w jaki sposób robią, zarówno w obszarze PM jak i zarządzania zmianą.
- **Ról i zasobów:** każdy wie, jaką rolę pełni w projekcie, a jaką w zmianie – konieczne trzeba pamiętać, że to nie są te same role! Pomaga tutaj rozpisanie matrycy RACI. No i pozyskaj osoby do pełnienia tych ról, zapewnij, aby mogły znaleźć czas na niezbędne działania. W szczególności zdecyduj, czy jesteś w stanie sam pełnić rolę Change Managera, czy potrzebujesz w tym zakresie wsparcia wewnątrz lub na zewnątrz organizacji. Czasem taką usługę może zaoferować dostawca rozwiązania, jeśli zdązysz o to zadbać w umowie – jeśli nie zdązysz tego zrobić na początku projektu, to w praktyce trudno jest to później wyegzekwować.
- **Pomiaru postępów:** postępy zmiany powinno się – i można! – mierzyć tak samo, jak postępy projektu i osiągnięcia jego biznesowych celów. Z pomocą przychodzi tutaj na przykład ADKAR®, który jest znany choćby z *PMBOK® Guide*, opracowany przez wspomnianego na wstępie Jeffreya Hiatta.



### 3. Zadbaj o kierowników średniego szczebla

Aż trudno uwierzyć, ale według światowych badań tylko 1/3 menedżerów jest odpowiednio przygotowywana do swojej roli w zmianie. Nawet w dobrych firmach czasami zapomina się o tej grupie zakładając, że skoro są częścią struktury firmy i płacimy im pensje, to dostosują się do zmian. Nic bardziej mylnego, menedżerowie nie będą sprzedawać swoim pracownikom zmiany, której sami nie kupili. Jednak podejmując odpowiednie działania, przy stosunkowo niewielkim nakładzie czasu i wysiłku możesz mieć sojuszników, zamiast oponentów.

### 4. Działaj zgodnie z zasadą „will przed skill”

Jeśli zastanawiasz się, jak poradzić sobie z oporem w projekcie, to zastosowanie tej zasady załatwia sprawę – z pomocą przychodzi tutaj wspomniany wcześniej ADKAR®. Jeśli doprowadzisz do tego, że do pracowników dotrze odpowiednia komunikacja na temat zmian, będzie ona z odpowiednim wyprzedzeniem i będzie pochodziła od właściwych nadawców (Sponsorzy, bezpośredni przełożeni pracowników), to możesz założyć, że ludzie w całej organizacji, od których zależy sukces Twojego projektu będą mieli świadomość, że jest on ważny i potrzebny. A jeśli poznają dostosowany do swoich realiów przekaz „WIIFM” („what’s in it for me” – jaki zmiana ma wpływ na mnie), jeśli zostaną zaangażowani do tworzenia docelowych rozwiązań oraz będą konfrontowani z potrzebą wdrożenia zmiany – wówczas sami będą chętniej korzystać z podsuwanych przez projekt sposobów, jak

się do tych zmian mogą przygotować. Będą szukać sposobów, zamiast szukania wymówek. Nie zawsze dlatego, że polubią zmiany ale dlatego, że często są one naprawdę najlepszą możliwą opcją. Nawet jeśli obecnie lub w niedalekiej przyszłości wiąże się z niedogodnościami i osobistym ryzykiem. Podejście „jeśli nie chcesz tego zrobić, to zrób to niechętnie” jest na początek naprawdę wystarczające.

### 5. Rób to wszystko w uzgodnieniu ze Sponsorem i spraw, żeby to był prawdziwy Sponsor zmiany

Ktoś mi kiedyś powiedział: „jeśli zależy ci bardziej, niż Sponsorowi – to jesteś na prostej drodze do porażki”. I kilka razy się o tym przekonałem. Pracując z Project Managerami od ponad 20 lat słyszałem niejedną historię, gdy Sponsor wspierał projekt ale od strony zasobów i decyzji. Nie czułem, że potrzebuje być także „twarzą zmiany” do organizacji, zostawiając tę rolę innym (czasami przyjmują ją na siebie rzetelni PM-owie). Praktyka, w tym liczne badania, pokazują, że roli Sponsora nie można delegować. To właśnie Sponsor nadaje zmianie wagę, priorytet i uwiarygadnia ją w organizacji. To od niego zaczynają się wszystkie dobre rzeczy w zmianie, chociażby to on może wyrazić zgodę na wstępną diagnozę projektu pod kątem ryzyk ludzkich (lub może zablokować takie działania). To Sponsor powinien wspierać PM-a w skutecznym zaopiekowaniu czterech wymienionych powyżej obszarów. PM może z kolei pomóc Sponsorowi w pełnieniu jego (jej) roli, będąc

sparingpartnerem i dostarczając wiedzy/informacji niezbędnych do odpowiedniego przygotowaniu projektu i doprowadzenia go z sukcesem do końca. Na przykład monitorując postępy zmiany, przygotowując Sponsorowi plan jego działania i wskazując mu priorytety w zakresie budowania koalicji na rzecz zmiany z innymi kluczowymi liderami w organizacji. Pomimo wielokrotnego powtarzania ciągle warto przypomnieć, że 50% Sponsorów nie rozumie swojej roli w zmianie, a Sponsor to czynnik sukcesu #1 (i porażki też...). Od relacji ze Sponsorem zależy więc najwięcej i PM powinien sprawić, żeby był to Sponsor na miarę potrzeb zmiany.

**Firma, której przykład podałem na wstępie, jako jedna z wielu, wdraża powyższe 5 zasad – z niezłymi efektami.** Dzięki temu w tej organizacji historia nieudanych zmian ani się nie powtarza, ani „nie rymuje”. No, może precyzyjniej będzie powiedzieć, że porażki w zmianie stają się incydentalne – bo jednak nie wszystko jest idealnie. Tą drogą podąża wiele znanych mi organizacji. Wielu PM-ów dzięki temu śpi spokojnie. A jeśli już powtarzają jakąś historię albo ją „rymują”, to jest to historia zmian pozytywnych, na lepsze, robionych z sensem i z sukcesami. Nie bez problemów i turbulencji – ale przy kontrolowanym poziomie ryzyka. I przy mniejszym poziomie heroizmu. Po prostu nuda. I tak właśnie może i powinno być dzięki skutecznemu zarządzaniu „ludzką” stroną zmiany. ▲



Krzysztof S. Ogonowski

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



# The Power of Diversity: Klucz do efektywności w zespołach projektowych

Natalia Gozdowska

altkom akademia

**W obecnych realiach nie powinno się realizować projektów, nie biorąc pod uwagę aspektu różnorodności członków zespołu. Różnorodność rozumiana nie tylko przez pryzmat różnic kulturowych, płci czy wieku, ale także różnorodności osobowości, doświadczeń, umiejętności i perspektyw, staje się fundamentem innowacyjności i kreatywności w projektach. W efekcie, zarządzanie różnorodnym zespołem wymaga nie tylko zrozumienia i akceptacji tych różnic, ale przede wszystkim umiejętności wykorzystania ich do maksymalizacji potencjału zespołu.**

Poprzez świadome zarządzanie i integrację zróżnicowanych kompetencji i doświadczeń można znacząco poprawić wydajność, innowacyjność oraz jakość realizowanych projektów. Liderzy projektów mogą skutecznie wykorzystać różnorodność swoich zespołów, przekuwając wyzwania w szansę i tworząc środowisko pracy, które promuje otwartość, wzajemny szacunek i współpracę.

## Talenty – czyli jak wykorzystać to, że różnimy się od siebie?

Metodologia Talentów Gallupa, oparta na identyfikacji i rozwijaniu indywidualnych mocnych stron pracowników, stanowi doskonałe narzędzie w zarządzaniu zespołami projektowymi. Wykorzystując tę metodologię, liderzy projektów mogą nie tylko lepiej zrozumieć unikalne kompetencje każdego członka zespołu, ale także skutecznie je wykorzystać

do uzupełniania się różnych charakterów i umiejętności w zespole. Praca z Talentami Gallupa pomaga w tworzeniu synergii, gdzie indywidualne talenty pracowników wspierają się nawzajem, maksymalizując tym samym ogólny potencjał zespołu.

## Jak się uzupełniać?

Każdy członek zespołu dysponuje unikalnym zestawem talentów, które mogą być wykorzystane do rozwiązywania specyficznych problemów lub zadań w ramach projektu. Przykładowo, osoba z silnym talentem w zakresie strategicznego myślenia może pomóc w identyfikowaniu potencjalnych przeszkód i opracowywaniu planów awaryjnych, podczas gdy ktoś z talentem takim jak na przykład Empatia będzie skuteczniej budować relacje z klientami i zespołem. Pracownik z talentem Czar będzie świetnym ambasadorem pomysłu, być może uda mu się zdobyć zasoby do realizacji działań. Aktywator da sygnał Analitykowi, że trzeba przejść do kolejnego etapu projektu. Osoba z talentem Osiągnięcie będzie wspierać zespół w drodze do celu. Rozpoznanie i docenienie tych różnic pozwala na efektywne delegowanie zadań i tworzenie zespołów roboczych, które są nie tylko dobrze zbalansowane, ale także komplementarne.

## Maksymalizuj kompetencje!

Gdy pracownicy są świadomi swoich talentów i wiedzą, jak je najlepiej wykorzystać, mogą bardziej efektywnie przyczynić się do sukcesu

projektu. Ponadto, świadomość talentów innych członków zespołu sprzyja lepszemu zrozumieniu i szacunku dla różnorodności umiejętności i perspektyw. To z kolei prowadzi do bardziej otwartej komunikacji i współpracy, gdzie pracownicy są gotowi oferować swoją pomoc w obszarach, w których inni mogą mieć braki. Taka kultura wspierania się wzajemnie nie tylko zwiększa efektywność zespołu, ale także buduje silne, pozytywne relacje między jego członkami.

## A co z brakami?

Rozpoznanie i maksymalizacja talentów indywidualnych pozwala liderom projektów na strategiczne planowanie w kontekście zasobów, tak aby każde zadanie było powierzono osobie najlepiej do niego przygotowanej. W sytuacjach, gdy zespół napotyka na braki w określonych obszarach, lider może podejmować świadome decyzje o szkoleniach, rekrutacji dodatkowych członków zespołu lub reorganizacji zadań, aby zapewnić, że wszystkie kluczowe umiejętności są odpowiednio reprezentowane i wykorzystywane.

Zastosowanie metodyki Talentów Gallupa w zarządzaniu projektami umożliwi nie tylko lepsze zrozumienie dynamiki zespołu, ale także otwiera drzwi do tworzenia bardziej zintegrowanych i skutecznych zespołów projektowych. Poprzez skoncentrowanie się na mocnych stronach, a nie słabościach, liderzy mogą inspirować swoich pracowników do osiągnięcia większych sukcesów, jednocześnie promując kulturę wzajemnego wsparcia i ciągłego rozwoju.

## Różnorodność pod względem płci i wieku – szansa na synergie

Różnorodność w zespole projektowym, szczególnie pod względem płci i wieku, jest nie tylko ważnym aspektem budowania zespołów wysokiej wydajności, ale także kluczem do innowacyjności i kreatywnego rozwiązywania problemów. Korzyści płynące z takiej różnorodności są wielowymiarowe, obejmując różne perspektywy, doświadczenia oraz sposoby myślenia, które mogą znacząco wzbogacić proces projektowy.

Jak efektywnie wykorzystać różnorodność płci i wieku w zespole projektowym?

### Promuj inkluzywną kulturę pracy

Podstawą wykorzystania potencjału różnorodności jest stworzenie kultury, która promuje inkluzywność i równość. Oznacza to zapewnienie, że każdy członek zespołu czuje się wartościowy, jego opinie są słyszane, a wkład doceniany. W takim środowisku wszyscy pracownicy są bardziej skłonni do dzielenia się swoimi pomysłami i perspektywami, co sprzyja innowacyjności.

### Wykorzystaj różnorodne perspektywy do innowacji

Zespoły, które są różnorodne pod względem płci i wieku, często mają szerszy zakres doświadczeń i perspektyw, co może przyczynić się do bardziej kreatywnego rozwiązywania problemów. Liderzy projektów powinni zachęcać do wymiany pomysłów i wykorzystywać te różnorodne perspektywy przy planowaniu projektów, identyfikowaniu ryzyk i szukaniu nowatorskich rozwiązań.

### Dostosuj metody komunikacji

Różne pokolenia mają czasami odmienne preferencje komunikacyjne, niektórzy pracownicy wolą tradycyjne spotkania i rozmowy telefoniczne, inni e-maile i platformy mediów społecznościowych. Różnice płci mogą podobnie wpływać na style komunikacji i interakcji. Zrozumienie i dostosowanie się do tych preferencji może poprawić komunikację w zespole, zapewniając, że wszyscy członkowie są zaangażowani w projekt.

### Rozmawiaj!

Pamiętaj, żeby na bieżąco rozmawiać o tym, czym się różnicie, jakie są Wasze potrzeby i możliwości. Tylko otwartość w relacjach

może pomóc Wam lepiej się rozumieć a tym samym zapobiegać konfliktom.

## Korzyści i wyzwania związane z różnorodnością międzykulturową

Różnorodność międzykulturowa w zespołach projektowych może znacząco wpłynąć na ich funkcjonowanie, przynosząc zarówno liczne korzyści, jak i pewne wyzwania. W środowisku, gdzie członkowie zespołu pochodzą z różnych kultur, perspektywy i doświadczenia mogą się znacznie różnić, co wpływa na sposób komunikacji, podejmowania decyzji oraz rozwiązywania problemów.

Różnorodne zespoły mają dostęp do szerszego zakresu perspektyw i pomysłów, co może prowadzić do bardziej kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań problemów.

Zespoły międzykulturowe są też lepiej przygotowane do zrozumienia i adresowania potrzeb klientów z różnych części świata. Dzięki temu mogą lepiej dostosować produkty i usługi do globalnego rynku, co jest szczególnie ważne w erze globalizacji.

Praca w różnorodnym środowisku wymaga od członków zespołu rozwijania umiejętności takich jak empatia, komunikacja międzykulturowa i adaptacyjność. Te umiejętności są nie tylko cenne w kontekście projektu, ale również w dalszej karierze zawodowej.

Jakie są więc wyzwania takiego środowiska pracy?

- Różnice językowe i kulturowe mogą prowadzić do nieporozumień i trudności w komunikacji. Ważne jest, aby zespoły miały wypracowane strategie radzenia sobie z tymi wyzwaniami, na przykład poprzez szkolenia z komunikacji międzykulturowej lub wykorzystywanie wspólnego języka biznesowego.
- Różnorodność kulturowa może również prowadzić do konfliktów wynikających z różnych wartości, przekonań i praktyk pracy. Kluczowe jest tutaj budowanie świadomości i szacunku dla różnic kulturowych oraz rozwijanie kompetencji międzykulturowych wśród członków zespołu. Liderzy zespołów międzykulturowych powinni uczyć się rozpoznawania i minimalizowania nieświadomych uprzedzeń oraz tworzenia inkluzyj.

Różnorodność międzykulturowa w zespołach projektowych oferuje wiele korzyści, od

zwiększenia kreatywności po lepsze zrozumienie globalnego rynku. Jednakże, aby w pełni wykorzystać te korzyści, konieczne jest świadome zarządzanie wyzwaniami komunikacyjnymi i kulturowymi. Wymaga to od organizacji i liderów zespołów inwestycji w szkolenia, rozwój umiejętności międzykulturowych oraz budowanie środowiska pracy, które promuje wzajemny szacunek i zrozumienie.

## Zarządzaj różnorodnością!

- Różnorodne zespoły mają tendencję do generowania bardziej kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań, dzięki połączeniu różnych perspektyw i sposobów myślenia.
- Różnorodność w zespole może prowadzić do bardziej kompleksowej analizy sytuacji i jako rezultat, do podejmowania lepszych decyzji.
- Zespoły, które efektywnie zarządzają różnorodnością, często charakteryzują się wyższą wydajnością i efektywnością, ponieważ każdy członek może pracować w sposób najbardziej naturalny dla siebie.
- Kultura szacunku i akceptacji różnorodności przyczynia się do lepszego samopoczucia pracowników i zmniejszenia konfliktów w zespole.

Efektywne zarządzanie różnorodnością w projekcie nie jest zadaniem łatwym, ale niewątpliwie przynosi szereg korzyści. Kluczem jest zrozumienie i docenienie unikalnych zdolności każdego członka zespołu oraz stworzenie środowiska, w którym te różnorodności mogą być wykorzystane na rzecz realizacji wspólnego celu. ▲



Natalia Gozdowska

Business Development Director w Altkom Akademia S.A. Ekspertka ds. rozwoju, komunikacji, certyfikowany coach Izby Coachingu i Coach Mocnych Stron Strengths Community. Od prawie 20 lat wspiera organizacje w obszarach związanych z kulturą organizacyjną, współpracą zespołów, komunikacją, zarządzaniem różnorodnością, realizacją projektów rozwojowych, szkoleniowych i mentoringowych.

# Project Manager and AI: a Synergistic Future or a Threat to Traditional Role

Przemysław Ogórek

The rapid pace of artificial intelligence (AI) development in many industries is intimidating, even for experts. We do not fully understand all the mechanisms at play, often treating AI as a black box, further fueling the imagination that there might be intelligence inside that could pose a threat. Managers and directors are beginning to wonder if their positions will be cannibalized in the next years. The crucial question to answer this is whether entire management can be encapsulated in procedures, highly detailed goals, and the best paths to solving problems.

## Will AI replace project managers? Should we fear AI? What about the risks AI brings to project management?

AI is currently only and precisely statistics, while projects involve working with people, emotions, assumptions, risks, and ambiguously defined needs. Statistical inference can be helpful, but it won't quickly replace human multidimensional thinking. Artificial intelligence is primarily a new tool that allows us to do new things and perform

existing tasks faster and better. At this stage, no AI can replace multidimensional human thinking. Relying entirely on what AI produces is very risky and prone to many errors. Even simple texts require constant verification, as factual errors are common, and self-regulation and self-verification mechanisms are still limited.

If we imagine that a model could make decisions like hiring a person for a team, firing someone, planning the right sequence of project tasks, dealing with deviations from the initial plan, building relationships with clients, proposing changes to improve their processes or increase revenue, it might be challenging. Who would be responsible for bad decisions that could impact other people's lives? Humans don't always make decisions based solely on available data but also on experience and intuition, which is often challenging to synthetically recreate. How do you explain that hiring candidate number 2 is better than candidate number 1 when their qualifications are comparable, but candidate number 2 had done better at the interview, had more positive attitude, and seemed like a better fit for our current team?

Critical thinking and verifying what AI creates will remain crucial. I believe decision-making should stay in human hands

for many years to come. As long as the quality of what AI produces is not at the level of a human, and the regulatory system controlling this area is not mature enough, AI will remain a tool. The model's output is only as good as the input data it was trained on, posing a significant challenge in creating flexible models that simultaneously produce desired results. As the old saying goes, as long as clients don't know exactly what they want, our jobs are safe.

## How can AI help project managers now and in the near future?

We envision that someone will create project management applications in the near future, which could potentially replace all project managers or scrum masters. If someone works as a PM/SM and only moves items in Jira from one status to another, sets up team meetings, and mindlessly asks for updates every day, the future for this type of work may have a swift end. Will project management change? Obviously, it must evolve. Just as it changed before with the introduction of new methods, roles, and tools. Now, changes are occurring, and only those who adapt to operate

in the new reality will remain desirable in the job market. But let's return to pragmatism for a moment.

How can artificial intelligence help me as a project manager?

### Nowadays:

- Creating various texts, job descriptions, feedback for project team members, project documentation such as Project Charter, Risk Management Plan, Scope Management Plan or improving the writing of stories and tasks in Jira
- Assisting in solving project problems and root cause analysis by simulating what the model would do in a given situation, identifying risks in its actions, etc. AI chats can serve as a yellow duck and draw attention to issues that may not have been considered. Helping in decision-making process by generating pros and cons for various decisions
- Generating project work reports and possible project risk and mitigation plans
- Supporting the generation of ideas for team integration, development plans, and setting career development goals
- Enhancing the writing of marketing texts, sales offers or meeting agendas
- Supporting the learning of new technologies and quickly understanding key issues to best leverage technology for business development and understanding tech-buzzwords.

### In the near future:

- Automation of creating project documentation, project plans, and product roadmaps based on requirements and resources
- Estimating the time needed to complete a task
- Full monitoring of project work progress and automatic generation of reports for making right decisions
- Automatic generation of risks based on project data
- Automatic calculation of ROI for projects, products, and services.

## Unemployment due to automation, or the creation of new jobs?

The invention of the car left many horses and cart drivers jobless but also created an entirely new branch of the economy, including mechanics, drivers, car salespeople,

race car drivers, and engineers designing car parts. Will artificial intelligence render project managers and scrum masters obsolete? To some extent, for tasks that are simple and repetitive, it certainly will. However, comprehensive management will remain in human hands for a long time, not because technology cannot handle it, but because we are reluctant to relinquish control.

Banks are closing physical branches and charging higher fees for in-person customer service, promoting access to services online. The reason is simple: reducing customer service costs. If a customer can make a transfer, open a deposit, or apply for a loan on their own, the number of needed customer service specialists is reduced, saving the bank money that can be allocated to other purposes or satisfy shareholders. At the same time, the bank can invest in new technologies, data analysis to better understand customers, all processes, thus better defending against criminal activities or money fraud, and better tailoring customer support offers for managing their wealth. This is an example of a long-standing change in banking, shifting jobs from simple and repetitive tasks to data analysis, behavior analysis, security, and investment advisory.

The key skill is the ability to adapt, learn new skills, and leverage new opportunities. What has changed in the world, which not everyone is yet aware of, is that over the course of a lifetime, a person will change their job, not once, but several times, and the ability to adapt to new situations is essential for career development. The era of finishing studies or school, starting a job, and working in the same role for the next 40 years is over. People are motivated by coming to work and solving challenging problems with the right people. AI will help humans do this more often, with repetitive and boring tasks becoming less frequent. Building strong relationships will become increasingly important, while creating beautiful slides will become less relevant.

## Summary

Most predictions about the future are based on what we know now and do not take into account what we will learn in the future and along the way. It all depends on how we are going to adapt under the influence of ongoing changes. That's

why predicting the future, particularly the distant future, is so difficult. It's impossible to foresee what will happen in 5 years without knowing what will happen in the next year. I believe that humans can adapt perfectly, so I am not worried about the future. Instead, I try to understand how AI can be used to create additional value and improve current processes.

What our future with AI may look like depends on us and how we harness this revolution. It could be a world like in *The Matrix*. Although, I believe that thanks to the development of artificial intelligence, we will work less. Simply, due to advancing automation in many industries, current products and services will require less human labor, making a 4-day workweek or even a 3-day workweek possible. Imagine how our lives will change then, how much more time we will be able to dedicate to ourselves, loved ones, and favorite activities. The direction this revolution takes depends on us, and the coming years will be crucial, particularly in building the framework and principles of technological development. Where does the role of a Project Manager fit into all of this? In the same place as now. In organizing the unorganized, bringing together elements that will create something new, supporting experts in their work, providing the team with a broader perspective, and motivating them for further development. ▲



Przemysław  
Ogórek

Senior Project Manager at SoftServe with 6 years of experience in the Finance and Banking industry and a total of 10 years in the field of project management. Prior to his current role, he had served as an expert in teaching and learning at The Polish Accreditation Committee. He is a graduate of Cracow University of Economics, and he also enjoys wearing the hat of a home chef. His curiosity extends into the realms of psychology, leadership, and learning methodologies. He firmly believes that understanding human elements is crucial in effective project management. His leadership style is characterized by transparency, effective communication, and a commitment to fostering a positive team environment. He believes in first supporting the team, providing clear goals and the right perspective, and then allowing them the space to work. A supported team translates to a happy customer.



# Czy biznes to samotna podróż?

Jonasz Peczka

**Każdy z nas – menedżer czy przedsiębiorca – zna ten moment dnia, gdy kładąc się spać głowa pęka od ilości obrazów czy słów związanych z pracą. Mierzymy się również z nieprzespanymi nocami, związanymi z poszukiwaniem rozwiązań dla trapiących nas wyzwań, a w dzień roboczy zdarza się, że długie godziny spędzamy na rozmowach, z których – jak nam się wydaje – nic nie wynika. Spotykamy się nieraz z uczuciem zawodu związanym z relacją ze współpracownikami, którzy z jakiś powodów nie spełniają naszych oczekiwań.**

Co jeszcze wysuwa się w biznesowym życiu na pierwszy plan? Odpowiedzialność! Za wszystko – za zespół i wynik. Jeżeli odpowiadasz za całą firmę, to jesteś odpowiedzialny za księgowość, realizację zleceń, kontakt z klientem, kontakt z kontrahentem itd. Musisz potrafić zarządzać zespołem, rozwiązywać konflikty, angażować ludzi w projekty. I czujesz, że gdyby nie Ty, to większość tych spraw nie byłaby rozwiązana dobrze. Walczysz o klienta, towar, zgrany zespół. Do tego dochodzi jeszcze kontakt z instytucjami państwowymi. **I jesteś z tym sam.**

## Jak nie być samotnym, gdy świat biznesu w tę samotność wpycha?

Rozpoczynając swoją biznesową przygodę nie miałem pojęcia jaki trud i wysiłek wiąże

się z prowadzeniem firmy. Oczywiście starałem się przygotować do roli przedsiębiorcy najlepiej jak potrafiłem, przeczytałem setki książek i wywiadów z ludźmi biznesu, natrafiłem na różne opinie, starałem się wyciągać wnioski. I chciałem spróbować. Wiedziałem, że wytrwałość i umiejętność zwalczania kryzysów są właśnie tymi cechami, które wyróżniają przedsiębiorców, którzy odnieśli sukces. Dzisiaj wiem też, że ta wytrwałość powinna rodzić się z pasji. **“People should do what they love”**, mawia mój amerykański przyjaciel. Jeśli jest przeciwnie, menedżer może szybko się wypalić i prędzej czy później poddać. Bez pasji, wytrwałości i ciągłego udoskonalania cel, jakim jest rozwijanie swojego biznesu może być nie do osiągnięcia. Jednakże nawet solidne przygotowanie i samozaparcie nie uchroniło mnie przed **poczuciem osamotnienia**, na które przyznam – nie byłem przygotowany.

## Jak mają inni?

Mając już kilkunastoletnie doświadczenie biznesowe, przeprowadziłem badania, których celem było sprawdzenie czy moje odczucia dotyczące samotności w biznesie mają szerszy kontekst, czy temat dotyczy większej liczby ludzi biznesu. Jeśli tak, to – co najważniejsze – jak sobie z tym poradzić? Grupa badawcza została dobrana celowo i składała się z przedsiębiorców oraz menedżerów wyższego szczebla. Re-

spondenci pochodzili spośród studentów i absolwentów studiów podyplomowych MBA Politechniki Krakowskiej, szefów firm z otoczenia badacza oraz menedżerów krakowskich korporacji. Do zbierania danych użyto kwestionariusza, który zawierał pytania zamknięte, pytania otwarte oraz pytania na pięciostopniowej skali Likerta. Ten zróżnicowany zestaw pytań miał na celu uzyskanie różnorodnych odpowiedzi i pogłębienie zrozumienia problemu. Badanie zostało przeprowadzone na grupie 137 osób, co zapewniło dostateczną reprezentatywność próby i umożliwiło uzyskanie różnorodnych perspektyw od przedstawicieli środowiska przedsiębiorców i menedżerów.

## Czym jest samotność biznesowa?

Na pytanie do respondentów o to, czy kiedykolwiek odczuwali samotność w związku ze swoją sytuacją biznesową, 77,5 % badanych odpowiedziało, że tak, 22,5 % badanych wskazało na odpowiedź „nie”.

Według badanych, samotność biznesową możemy zdefiniować jako stan emocjonalny, częściej odczuwany czasowo, powodowany sytuacją wynikającą z prowadzonej działalności, a wiążący się z ponadprzeciętną odpowiedzialnością, ryzykiem oraz liczbą podejmowanych decyzji. Jest to subiektywny stan emocjonalny, który charakteryzuje się odczuwaniem braku zrozumienia i **brakiem wsparcia otoczenia**.

## Jaka jest przyczyna poczucia osamotnienia?

Respondenci w 81% przypadków wskazali, że nadmierna odpowiedzialność to stan, który powoduje poczucie samotności. Zwróćmy uwagę na fakt, że relacje biznesowe oparte są na interesowności. Spotykamy się, dyskutujemy czy uczestniczymy w pewnych wydarzeniach, bo oczekujemy osiągnięcia korzyści. Rozmawiamy z partnerami biznesowymi chcąc osiągnąć biznesowy cel. Może w związku z tym dojść do konfliktu motywacji. Ponadto, mamy kryzys wiarygodności dotyczący systemu prawno-podatkowego. Czyli odczuwamy brak punktu odniesienia. Czyli odpowiedzialność plus niepewność relacji i brak punktu odniesienia równa się samotność biznesowa. I przedsiębiorca czy menedżer wobec tych problemów pozostaje sam.

## Jaka jest rola współpracowników?

Peter Drucker pisze, że „przedsiębiorstwo musi wymagać woli zaangażowania, a każdy pracownik musi brać na siebie odpowiedzialność za to co robi”.<sup>1</sup> W środowisku biznesowym coraz częściej słyszę, że ludzie boją się odpowiedzialności, unikają jej jak tylko mogą. Odwrotna sytuacja mogłaby przecież stworzyć naturalną solidarność i odpowiedzialność za sprawę, a jak już wiemy, poczucie jedności jest wyjątkowo istotne. Badani wskazali jednak, że współpracownicy nie udzielają im wystarczającego wsparcia. Zresztą wątek wsparcia ciągle pojawia się w odpowiedziach badanych, tak jakby odczuwali jego deficyt. Czy idąc tym tropem, możemy wywnioskować, że istota tkwi w bliskich relacjach?

## Czy zatem rodzina jest źródłem wsparcia?

W moim badaniu to właśnie rodzina pojawia się najczęściej jako sposób radzenia sobie z poczuciem samotności biznesowej. Gdy mamy jakiś problem, trudność do rozwiązania, to właśnie w rodzinie, jako pierwszej, próbujemy te trudności rozwiązać. Jednakże jak wskazują badani, **rodzina nie jest wystarczająco wspierająca**. Dlaczego? Tu znowu przytoczę odpowiedzi respondentów. Po pierwsze, nikt z rodziny nie jest w stanie w pełni zrozumieć naszego biznesowego problemu, ponieważ nie jest

specjalistą w danej dziedzinie. Po drugie, obawiamy się oceny. Trzeba przyznać, że w rozmowie z rodziną często poddani jesteśmy ocenie, a ta postawa może być sprzeczna z naszymi oczekiwaniami. Po trzecie, i to już jest moja interpretacja – jako społeczeństwo obniżyliśmy rangę pracy. Staramy się pracować nie więcej niż 8 godzin dziennie, zostawiać pracę w biurze, rzadko mówimy o zarobkach itp. Tym samym nie rozmawiamy o pracy, nie dzielimy się pracą z bliskimi i w konsekwencji ci bliscy nie są w stanie doradzić czy pomóc, bo nawet jeśli nie są specjalistami, to niewiele wiedzą na temat tego co w tej naszej pracy się dzieje.

## Co zatem jest najlepsze? Jak nie być samotnym w tym samotnym biznesie?

Najbardziej wspierający sposób radzenia sobie z poczuciem samotności biznesowej, będzie dla większości zaskakujący. Będąc na pewnym spotkaniu towarzyskim, rozmawiałem z właścicielem firmy budowlanej z Los Angeles. Opowiadał mi on o realizacjach dla gwiazd Hollywood, o swojej firmie. Zdobył się na pewną refleksję. Powiedział, że gdyby w tamtym czasie miał **mentora**, jego firma dzisiaj byłaby dużo większa, realizowała większe projekty, dawałaby mu większą satysfakcję. Twierdzi tak, ponieważ dziś sam jest mentorem i wspiera młodych przedsiębiorców w walce o swoje marzenia. Spośród badanych, jedynie 16 procent respondentów wskazało, że korzystają ze **wsparcia mentora** – jednak co najważniejsze – wszyscy uznali, że **jest to forma wysoce wspierająca**. Słowo mentor oznacza zaufanego przyjaciela, przewodnika, nauczyciela. Mentor to pełen entuzjazmu przyjaciel i trener, który wysłucha zwierzeń i wyciągnie pomocną dłoń. Taka osoba może pomóc w zrozumieniu realiów biznesu – ze względu na doświadczenie, wiedzę itp. Gwarantuje także inne spojrzenie – z zewnątrz często widać lepiej. Wysoki wskaźnik wsparcia dotyczył także coacha, klubów biznesu czy grup mastermindowych, których struktura i forma wydaje się być naprawdę wspierająca i pomocna. Wspólne dla tych form jest to, że **oparte są na relacjach z innymi**.

W badaniu pojawiły się jeszcze inne sposoby radzenia sobie z samotnością, które

określiłem mianem opartych na pracy własnej. Czytanie książek, sport, medytacja lub wyciąganie wniosków z własnych błędów. Najczęściej badani wskazywali na książki. Jest to równie częsty sposób na radzenie sobie z poczuciem samotności biznesowej, jednak nie tak skuteczny jak **relacja z mentorem**.

## Podsumowanie

Sposoby radzenia sobie z samotnością biznesową, **oparte na relacji z innymi, którym ufamy i którzy rozumieją realia biznesowe są najbardziej wspierające**. Intuicyjnie można wywnioskować, że kwestia zaufania jest w tej relacji istotna. Należy otworzyć się i zaufać osobie, której powierza się swoje trudności. Jednak bardzo istotnym jest fakt, że osoby, które już zdecydowały się, czy wybrały te metody jako sposób radzenia z samotnością biznesową zawsze oceniają je jako najbardziej pomocne.

Jeśli zaciekał Cię temat skontaktuj się ze mną. Chętnie podzielę się z Tobą swoimi spostrzeżeniami. Sam stosuję się do wyników tego badania i uznaję te metody za wysoce wspierające. Mam nadzieję, że moje badania i wielogodzinne rozmowy z menedżerami na temat ich doświadczeń, radzenia sobie z uczuciem samotności wesprą tych, których samotność biznesowa także dotyka. ▲

1. Peter F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017



Jonasz Peccka

Absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz studiów MBA na Politechnice Krakowskiej. Przez całą karierę zawodową konsekwentnie rozwija swoje umiejętności w dziedzinie zarządzania, zdobywając doświadczenie w roli lidera organizacji. Od początku zaangażowany w prowadzenie własnego biznesu, skupia się na efektywnym kierowaniu zespołem i osiąganiu celów strategicznych. Jego podejście do życia opiera się na ciągłym rozwoju osobistym i zawodowym, zawsze gotowy na nowe wyzwania. Pasjonat historii oraz numizmatyki.

# Flow, czyli stan przepływu. Klucz do szczęścia w życiu i pracy

Urszula Ćwiklińska

Z początkiem roku w mediach społecznościowych można było się spotkać z akcją One Little Word (dalej: OLW). Pomysłodawczyni OLW – Ali Edwards – od stycznia 2006 roku namawia do wybrania jednego słowa, które towarzyszyć nam będzie przez cały rok. Jak sama pisze „wybieram słowo, na którym chcę się skupić, żyć z nim, badać je, pisać o nim, tworzyć z nim i zastanawiać się nad nim w codziennym życiu. Każde z wybranych słów stało się częścią mojego życia w taki czy inny sposób – proces ten dokumentuję za pomocą prostych kreatywnych miesięcznych podpowiedzi od stycznia do grudnia.”

Na stronie internetowej poświęconej akcji możemy zobaczyć zdjęcia słów, jakie w tym roku wybrali zaangażowani uczestnicy. Są to między innymi *believe* (wierzyć), *hope* (nadzieja), *mindful* (uważny), *light* (światło), *wild* (dziki), a sama Edwards postawiła na słowo *create* (tworzyć).

Zachęcone akcją, wewnątrz zespołu AgilePMO wybrałyśmy na nasze firmowe OLW dwa słowa: *Flow* oraz *szczęście*. A następnie doszłyśmy do wniosku, że te dwa słowa są ze sobą powiązane.

## Flow to stan przepływu

Potwierdzają to także badania węgiersko-amerykańskiego psychologa Mihaly'a Csikszentmihalyi'a przedstawione w jego książce *Flow. Stan przepływu*. Psycholog opisał Flow jako chwile kiedy w świadomości panuje harmonia, porządek oraz poczucie kontroli nad poczynaniami i własnym losem.

*„W tych rzadkich momentach towarzyszy nam radosne podniecenie, głębokie poczucie zadowolenia, które pielęgnujemy przez długi czas i które w naszej pamięci staje się punktem odniesienia mówiącym, jak powinno wyglądać nasze życie.”*

– Mihaly Csikszentmihalyi

## Poczucie szczęścia w pracy

Wraz z zespołem psycholog badał proces osiągnięcia szczęścia, opierający się na przejmowaniu kontroli nad własnym życiem wewnętrznym. Szukał między innymi odpowiedzi na pytanie, czy praca może sprawiać radość i powodować szczęście. Przeprowadził setki rozmów z ludźmi, w tym z ekspertami różnych dziedzin – artystami, zawodowymi sportowcami, muzykami,

mistrzami szachowymi, czy też chirurgami. Pytał ich o czynności, które sprawiają im największą przyjemność oraz co i dlaczego czują w chwili, kiedy je wykonują.

Wszyscy badani, niezależnie od wykonywanego zawodu, pochodzenia czy też wieku, opisywali stan, w którym byli, w niemal identyczny sposób. Doświadczali poczucia pełnej kontroli nad wykonywaną czynnością, tracili poczucie czasu i siebie jako odrębnej jednostki oraz mieli wrażenie przeniesienia się do nowej rzeczywistości. Kojarzysz takie momenty w swoim życiu? Jeśli tak to doświadczycieś Flow.

Csikszentmihalyi opracował teorię „optymalnego doświadczania opartego na koncepcji przepływu – stanu, w którym jesteście zaangażowani w działanie, że nic innego nie ma dla nas znaczenia. Główną cechą optymalnego doświadczenia jest to, że stanowi ono cel samo dla siebie.” Osoby doświadczające przepływu – będące w danym momencie we wspomnianym wcześniej Flow, czują się po prostu najszczęśliwsze.

## Proste zasady stanu przepływu

Psycholog w swojej książce przekonuje, że większość doświadczeń i zajęć można



przekształcić tak, aby wprawiało nas w stan przepływu. Jest to jednak umiejętność, która potrzebuje czasu i jest bardzo pracochłonna. Najłatwiej jest tym, którzy na co dzień komponują muzykę, uprawiają zawodowo sport, grają w szachy czy też w różne gry losowe. Dlaczego tak się dzieje? Odpowiedź jest całkiem prosta – czynności te zaprojektowane zostały zgodnie z zasadami przepływu. Dostarczają satysfakcjonujących przeżyć. Wymagają koncentracji oraz posiadają z góry określone cele. Do tego umożliwiają kontrolę i zaangażowanie oraz zapewniają informacje zwrotne na temat postępów. A przede wszystkim oddzielają wykonywaną czynność od życia codziennego.

Nie jesteś muzykiem, zawodowym sportowcem czy chirurgiem, a po przeczytaniu tekstu powyżej zastanawiasz się, czy to co robisz na co dzień może wprawić cię w stan przepływu? Czy praca zawodowa może sprawiać Ci szczęście i radość?

Csikszentmihályi pisze o pracy w następujący sposób: „Możliwe, że zawsze jest ciężka, a przynajmniej trudniejsza niż całkowita beczynność. Istnieje jednak wiele dowodów na to, że może dawać zadowolenie i że często stanowi najbardziej satysfakcjonującą część życia.”

## Daj z siebie wszystko

Jednym ze sposobów, dzięki któremu możemy odczuwać Flow w trakcie pracy, o którym wspomina psycholog, jest maksymalne rozwinięcie umiejętności w wykonywanej dziedzinie. Do tego nauczenie się koncentrowania na bieżącym zadaniu, pozwalając na zatracenie w działaniu, aż jaźń ulegnie wzmocnieniu.

„Tak pojmowana praca zawsze przynosi satysfakcję, a inwestując w nią energię psychiczną, możemy poczuć, że sami wybraliśmy nasze zajęcie.”

– Mihaly Csikszentmihalyi

## Zamień codzienność w wyzwanie

Jak to się dzieje, że ludzie żyjący w różnych warunkach, postrzegający pracę w zupełnie inny sposób, są w stanie odczuwać w trakcie jej wykonywania Flow?

Warunkiem odczuwania przepływu w trakcie codziennych zajęć jest przekształcenie wykonywanej czynności w złożony proces oraz dostrzeżenie możli-

wości działania tam, gdzie inni jej nie widzą. Osoby, czerpiące radość i satysfakcję w sytuacjach będących dla innych nie do zniesienia, mogą posiadać tak zwaną osobowość autoteliczną. O takiej osobowości i czynnościach wpływających na doświadczenie przepływu pisałam w artykule dostępnym w strefie wiedzy na stronie AgilePMO, a tutaj skupię się na trzech krokach transformacji, aby taką osobowością autoteliczną się stać.

## Autoteliczność w trzech krokach

### 1. Praktykuj niesamolubną pewność siebie

Osoby, które nie próbują na siłę podporządkować sobie otoczenia, działając w pełnej harmonii ze środowiskiem zewnętrznym oraz znajdując cel niezwiązany z własną osobą i pragnieniami, mają większą szansę na znalezienie rozwiązania w każdej sytuacji. Ich czyny motywowane są wewnętrznie, a żadne zewnętrzne przeszkody nie są w stanie stanąć im na drodze do wyznaczonego celu. Co oznacza, że osobom jednocześnie pewnym siebie i pozbawionym egoizmu wystarczą zasoby własne, aby przetrwać w najbardziej niesprzyjających warunkach.

### 2. Skoncentruj uwagę na świecie

Osoby nadmiernie skoncentrowane na sobie, czyli takie z uwagą skierowaną do wewnątrz, w sytuacji kryzysowej załamują się. Energię, którą mogliby wykorzystać na działanie, poświęcają na doprowadzenie swojej świadomości do porządku i harmonii. Osoby skupiające uwagę na otoczeniu, nie zamartwiające się i nie rozmyślające o sobie, są w stanie przekierować zebraną energię na działanie. Są otwarte, zachowują obiektywizm i świadomość innych rozwiązań. Dostrzegają zewnętrzne wydarzenia i potrafią się do nich dostosować.

### 3. Odkrywaj nowe rozwiązania

Ludzie o osobowości autotelicznej usuwają przeszkody stojące im na drodze. Wyszukują inne, alternatywne rozwiązania, nie poprzestając na laurach. Po osiągnięciu jednego celu stawiają sobie nowe, bardziej złożone wyzwania, rozwijając siebie, swoje możliwości i umiejętności. Formułują i planują nowe czynności, które mają potencjał wywołania przepływu.

## Praktyczne wskazówki

Niezależnie od tego, jaką rolę pełnisz, możesz odczuwać Flow również w trakcie swojej pracy. Wystarczy, że znajdziesz zadanie, podczas którego będziesz wykorzystywać w pełni posiadane kompetencje i kreatywność. Do tego stale stawiaj sobie nowe wyzwania i nie traktuj wykonywanej pracy jako narzuconego i ograniczającego wolność obowiązku. Popracuj nad transformacją ku osobowości autotelicznej. Znajdź jakąś interesującą inicjatywę na rzecz otoczenia. Zostań wolontariuszem – może w pobliskim schronisku, a może w PMI Poland Chapter? Tylko tyle, a może aż tyle, by osiągnąć bardziej satysfakcjonujące i pełne szczęścia życie.

Na koniec podzielę się z tobą inspirującym cytatem z książki *Flow. Stan przepływu*:

„... *szczęście nie jest czymś, co się wydarza. Nie jest ono wynikiem sprzyjającego losu ani dziełem przypadku. Nie można go kupić za pieniądze ani uzyskać dzięki posiadanej władzy. Nie zależy też ono od zewnętrznych wydarzeń, lecz jest efektem tego, jak te wydarzenia interpretujemy. To stan, na który każdy z nas musi sam się przygotować, a gdy już go osiągnie, dbać o niego i go chronić. Osoby, które nauczą się kontrolować swoje wewnętrzne doświadczenia, będą mogły decydować o jakości własnego życia – a jest to zdolność, która w największym stopniu umożliwia zbliżenie się do pełni szczęścia.*”

– Mihaly Csikszentmihalyi ▲



Urszula  
Ówkińska

Po studiach przez kilka lat kręcił ją świat kodowania, a praca programistki wydawała się tą wymarzoną. Do pojawienia się dzieci noce przy kawie, rozwiązywanie zawitych problemów i debugowanie było Uli codziennością. Później przez chwilę próbowała zarazić młodzię miłością do programowania. Nie trwało to jednak długo – odkryła nowe powołanie jako Product Owner i dziś poświęca mu całą swoją uwagę i energię. W wolnym czasie czyta fantastykę i książki o tematyce zwinnej, rozwojowej oraz motywacji.



# Why Is It More Important and More Difficult to Be a Generalist Than a Specialist?

Anna Kushch

To be honest, I didn't ask myself this question on the first day of my career. I assumed my current position in March 2022 when I was 20 years old. All my colleagues had already been with the firm for 5-10 years, and I had barely time to get a university degree. At that time I didn't actually have any technical knowledge, which would be useful for any, even a beginner, project manager.

Slowly getting up to speed, I finally learnt to identify my stakeholders, who turned out to be **engineers** and my **suppliers**.

## Hand in hand, or...

When I had already quietly sorted out my duties, I realised a strange thing, or rather the difference between the work of engineers and project managers: engineers had

**to be led** to meetings with the technical department of suppliers (for design approval) literally *by the hand*, to make sure that the discussion did not go in the wrong direction. When I sat in a meeting among **PMs**, they had a very different look at their conferences. Everything was organic, understated, according to plan. And at one point it came to me: there are **generalists** who are often turned out to be PMs, and there are **specialists** who outside of their hard skills don't know much about anything. And then my approach to work and in principle to all my activities changed.

## What are specialists focused on?

The term specialist itself suggests that a person is a **professional**, but often in a narrow field. That is the difference.

Based on my firm's experience, specialists, i.e. engineers, should be directed (by the way, they can be not only engineers, but any professionals who are focused on a task, not on the whole process). Not in the sense that they are not independent, but they just don't look at project stuff as **broadly** as PMs. The specialist's job is to concentrate on one particular piece of work, even if it's as important as designing mechanical structures. I've noticed that specialists are often limited in **communication**. For example, PMs are open to any form of contact, be it a call or a message. Their engineers have to be begged to talk. And if PMs start a call with their teammates with a greeting to warm up the situation, the technical team goes straight to the point. In conclusion, I can't say that it's bad, it's just a bit different from the work of other teams.

## An outsider's view on this topic

In May 2023, I came across the mentoring programme from PMI Poland Chapter by chance and I was lucky enough to become a mentee for 5 months. I was unspeakably lucky with my mentor as we both had experience in manufacturing firms. One day I shared with him my problems in working with engineers (specialists). The problem was that my vision of the project and theirs were different. Let's say the engineers had it **perfect**, while mine was **realistic** and **practical**. And my mentor agreed and confirmed that this situation exists and it is popular. And its solution is to consider the interests of both parties and find a common solution. How did this story end up in the project? Disputes within the team, as I am a generalist, taking into account different factors that threaten the project, while the specialists, my colleagues, see only technical problems.

## The world through the eyes of generalists

Generalists, in my opinion, look at the world from a wide angle. As far as working in projects is concerned, it is not uncommon to find generalists leading teams of specialists. It's fascinating to observe young individuals transitioning into generalist roles, while specialists may remain in their positions within the team for an extended period. I am 22 now and I can safe-

ly say that I am a generalist. I don't have experience in 10 roles, so I can't say that I've learnt all project links in the same way. Far from it. The difference is that generalists communicate a lot with different departments to bring a project to a successful closure. They gather information from different departments, but also should deal with consequences. Of course, the world is not perfect for them either. Sometimes the technical background can be lacking, and you have to dedicate a day just to technical drawing with your head. But that's the point, isn't it? Specialists dedicate themselves to one area in business, while generalists know a little bit of everything. That's the difference between the two and I think it's beautiful.

## Generalists – universal specialists who apply skills to life

The title speaks for itself. I recently realised how much soft skills help me in life. A good friend of mine is launching her business which will be consulting and mentoring PMs in project management. And guess what? She called me, a young girl, to help her! I've only been here a few weeks, but I feel confident. Being a generalist at work develops a lot of qualities, in particular good communication and the ability to find a common language. And the further I go, the more I realise that a broad perspective opens doors to the world and allows me to reach new heights.

## So... What makes a generalist more challenging compared to being a specialist?

In the manufacturing world where I work, PM is involved in the implementation of components from the moment of engineering idea to the moment of serial production. From day to day, the PM is "touching" different things in the project, such as budget, resources, discussions about the quality of the components, and the time to manufacture them. To deal with all this, the PM takes on the function of a generalist, recognising, receiving and managing information about the project. Key to this is communication, the ability to find common ground and agree even when it is not easy. This is probably the reason why generalists have a harder time than specialists. They are responsible not only for components or processes, but also for the team and the overall achievement of the goal. ▲



Anna Kushch

She works in manufacturing, implementing new components and holds CAPM and Scrum Product Owner certifications. She leans toward Waterfall methodology but appreciates Agile tools. Passionate about project management, shares tips on her Instagram blog under the name pm\_just.for.kicks. She actively helps the founder of a startup called Silius Forum whose goal is to provide consultations on project management.

# Harmonia w chaosie: myślenie systemowe w zarządzaniu projektami

Tetiana Humenna

W XXI wieku żyjemy w świecie systemów, które nas otaczają: transportowe, informatyczne, energetyczne, telekomunikacyjne. Konkurencyjność o innowacje rośnie, przewidywać trendy jest coraz trudniej, a utopić projekt w chaosie coraz łatwiej. W tym kontekście myślenie systemowe staje się kluczowym narzędziem, pozwalającym spojrzeć na świat nie tylko jak na zbiór pojedynczych zdarzeń, lecz jak na kompleksowe systemy, w których każdy element oddziałuje na całość. Aby korzystać z tego podejścia w sposób efektywny, warto zrozumieć, w jaki sposób działają systemy dynamiczne i czym one są.

Chaos jest stanem nieregularnym, nieprzewidywalnym, charakteryzującym się brakiem porządku lub wzorca. Naukowo chaos można zakwalifikować do systemów dynamicznych. Już w latach 90-tych temat ten był poruszony przez Jamesa Gleicka w książce *Chaos. Narodziny nowej nauki*, gdzie autor pokazuje w jaki sposób teoria chaosu zmienia nasze postrzeżenia świata:

1. Chaos może prowadzić do innowacji – rozumienie chaosu może zmieniać punkt widzenia oraz prowadzić do innowacyjnych odkryć.
2. Chaos to nie tylko brak porządku, a także ukryty porządek – nawet w najbardziej skomplikowanych systemach istnieją wzorce i struktury, które można zrozumieć za pomocą odpowiednich narzędzi i metod (sieci neuronowe, analiza bifurkacyjna, modelowanie agentowe).

W zrozumieniu chaosu może nam pomóc teoria myślenia systemowego, ponieważ pokazuje jak:

1. postrzegać świat jako wzajemnie połączone systemy, co pomaga w rozwinięciu umiejętności prognozowania,
2. rozumieć, jaki element do jakiego systemu należy,
3. dostrzegać, w jaki sposób działają połączenia pomiędzy elementami w zależności od rodzaju systemu.

## Dynamiczna niewiadoma

Pojawienie się matematyki pchnęło rozwój ludzkości do przodu, nagle mogliśmy podnieść jakość swojego życia, tworząc nowe obszary nauki i wynalazki. Wraz z rozwojem gospodarki wzrosło znaczenie posiadania umiejętności prognozowania. Pojawiła się potrzeba bardziej zaawansowanych analiz matematycznych, których celem jest dostarczanie i przetwarzanie coraz większej ilości informacji w minimalnym przedziale czasowym.

Meteorologia to jedna z dziedzin, które mają na celu przewidzenie przyszłości. W 1960 roku meteorolog Edward Lorenz zbudował prosty model matematyczny opisujący ruch powietrza w atmosferze. Eksperyment wykazał, że nawet niewielkie zmiany w początkowych warunkach pogodowych (takich jak temperatura, wilgotność i prędkość wiatru) mogą mieć ogromny wpływ na długoterminowe prognozy. To zjawisko nazwano efektem motyla.

Lorenz niechcący wniósł wkład także do project managementu, ponieważ „efekt motyla” wskazuje na wagę dokładnego planowania i monitorowania projektów. Nawet najdrobniejsze zmiany mogą rozprzestrzenić się, wpływając

na różne obszary projektu i powodując znaczne odstępstwa od pierwotnych założeń. Dlatego kluczem jest nie tylko reagowanie na bieżące zmiany, ale również systematyczne przewidywanie potencjalnych dalekosiężnych skutków.

Wraz z rosnącym znaczeniem prognozowania, zrodziła się potrzeba efektywnego przetwarzania i interpretowania dużych ilości danych w krótkim czasie. W odpowiedzi na to zapotrzebowanie coraz większą rolę zaczęła odgrywać sztuczna inteligencja. Techniki AI, takie jak uczenie maszynowe, umożliwiają skuteczne przetwarzanie danych oraz tworzenie modeli prognostycznych, które są w stanie przewidywać zachowania systemów z dużą dokładnością (choć i tak nie stuprocentową, bo chaos wymaga akceptacji dużego marginesu błędów).

## System i jej składowe

*„System to coś więcej niż po prostu suma jego składających się części. Może on wykazywać różne formy zachowania: być dynamicznym, dążyć do pewnego celu, dostosowywać się do warunków zewnętrznych, dążyć do samo zachowania, ulegać ewolucyjnym zmianom...”*

– Donella Meadows

Każdy system opiera się na 3 ważnych elementach: **elementy, wzajemne powiązania i cel**. Dla przykładu zamodelujmy system – produkt, mający na celu rozwiązanie problemu korków na autostradzie:

1. **Cel:** stworzenie inteligentnego systemu zarządzania ruchem drogowym, który monitoruje natężenie ruchu w czasie rzeczywistym

i dynamicznie dostosowuje sygnalizację świetlną aby minimalizować korki i zapewnić płynny przepływ pojazdów na drogach.

- 2. Elementy:** infrastruktura drogowa, światła, kamery, procedury bezpieczeństwa drogowe itd.
- 3. Powiązania:** projektowanie procesów, budowanie zespołów, wdrażanie polityk firmowych itd.

Nawet jeżeli zbierzemy to wszystko razem, to nie będzie to skuteczny system, ponieważ powyższe elementy łączy między sobą **informacja**. O jej roli pisze Vladimir Petrov: „Wiele wzajemnych relacji w systemach realizuje się poprzez **przepływ informacji**. Informacja łączy system w spójną całość i w dużej mierze determinuje jego **zachowanie**. Relacje, które stanowią przepływy informacyjne, są trudne do odkrycia, ale jeszcze trudniej jest określić **przeznaczenie lub cel systemu**.”

## To zależy... Siła zależności

„**Zależność liniowa** to taka relacja między dwoma elementami systemu, w której wynik zawsze jest proporcjonalny do przyczyny. Wykres zależności liniowej to prosta. Wyniki mogą być sumowane. **Zależność nieliniowa** to taka relacja między dwoma elementami systemu, w której wynik nie jest proporcjonalny do przyczyny. Wyniki nie mogą być sumowane, a wykres nie ma postaci prostej.”

– Donella Meadows

Liczba projektów, które kończą się niepowodzeniem każe nam zaakceptować fakt, że nie wszystko podporządkuje się logice przyczynowo-skutkowej i zależności w projektach nie są liniowe, a większość zdarzeń nieprzewidywalna.

Na płaszczyźnie planowania też widzimy trend zmiany podejścia do ustalania i pomiaru celów, co widać na przykładzie rosnącej liczby firm przechodzących ze stosowania KPI na OKR (zobacz Tabela 1.).

## Przekształcenie chaosu w system

„*Myślenie systemowe to umiejętność świadomego rozpatrywania obiektów i zjawisk otaczającego świata jako systemy w ich rozwoju i wzajemnych zależnościach, analizowania sytuacji problemowych, identyfikowania sprzeczności, które je stworzyły, oraz znajdowania najbardziej skutecznych rozwiązań dla powstałych problemów.*”

– Vladimir Petrov

Myślenie systemowe stoi u podstaw podejścia do rozwiązywania problemów TRIZ, skupiającego się na dogłębnej analizie problemu oraz przyczyny jego powstania. TRIZ dzieli się na 5 poziomów i obejmuje 40 zasad, które pokazują w jaki sposób można podejść do rozwiązania problemu. Pierwszy poziom stawia na rozumienie myślenia systemowego.

### Jak rozwijać myślenie systemowe według TRIZ

- umiejętność rozpoznawania hierarchii systemów;
- rozumienie wzajemnych zależności i oddziaływań poszczególnych części systemu na całość, systemów na systemy nadrzędne i otoczenie;
- świadomość środowiska, w którym zachodzi wzajemne oddziaływanie;
- uwzględnienie wszelkich zmian w czasie i warunków, spowodowanych wpływem i wzajemnym oddziaływaniem;
- analiza historii rozwoju;
- określenie celów;
- identyfikacja i prognozowanie potrzeb;
- zidentyfikowanie zasady działania systemu;
- budowa modelu strukturalnego i modelu przepływu;
- określenie wydajności i konkurencyjności systemu.

Źródło: Vladimir Petrov, *TRIZ. Theory of Inventive Problem Solving, Level 1*

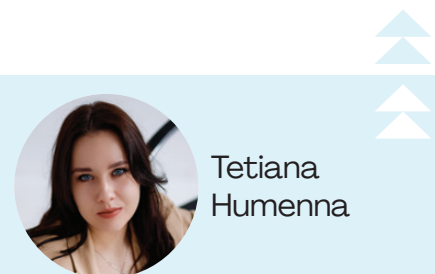
## Myślenie systemowe w projektach – ryzyka, zmiany i pomiary

Praktyczne zastosowanie myślenia systemowego w zarządzaniu projektem polega na uwzględnieniu złożoności relacji między różnymi elementami projektu i podejściu do projektu jako spójnej **całości**. Projekt nie działa w odosobnieniu, jest realizowany w szerszym środowisku i może mieć różne cele (również ukryte).

Jednym z obszarów, gdzie project manager może stosować metodę myślenia systemowego jest **analiza ryzyk**. Warto tu określić, jakim systemem zarządzamy lub jaki tworzymy oraz jakie miejsce nasz produkt zajmuje w strukturze organizacji i poza nią (nadsystem/system/podsystem/podpodsystem). Należy więc spojrzeć systemowo, łącząc perspektywy i potrzeby różnych interesariuszy i członków zespołu projektowego.

Warto też pamiętać, że zmiana celu systemu zmienia jego zachowanie. Dlatego w **zarządzaniu zakresem należy mieć świadomość, że nawet małe zmiany w warunkach początkowych mogą prowadzić do dużych różnic w wynikach**. Identyfikacja jak największej liczby zależności i interakcji między różnymi elementami systemu projektowego oraz zrozumienie tych relacji pozwoli lepiej przewidywać wpływ zmian w jednym elemencie na inne elementy projektu w perspektywie czasu.

Dlatego warto wprowadzać i mierzyć różne wskaźniki projektowe (efektywnościowe, kosztowe itd.) Przy efektywnie stworzonym systemie do **zarządzania i analityki danych**, jesteśmy w stanie **prognozować zachowanie systemu (projektu)** oraz analizować różne scenariusze rozwoju, co pomaga w szybszej reakcji na potencjalne zagrożenia projektowe. ▲



Tetiana Humenna

Liderka wrocławskiego oddziału PMI PC. IT project managerka w Unity Group. Magister w dziedzinie project managementu. Słuchaczka studiów podyplomowych w Akademii Leona Koźmińskiego na kierunku Project Management w IT. Posiadaczka certyfikatu AgilePM Foundation. Pasjonatka zarządzania projektami oraz transformacji cyfrowej. Dodatkowo doradca biznesowy oraz NGO w zakresie strategii oraz digitalizacji. Konsultantka ds. kariery, pomaga zbudować karierę w sposób systemowy.

	Charakterystyka	Przykład
<b>Zależności liniowe</b>	Założenie, że planowanie strategiczne polega na ustaleniu konkretnych celów, stworzeniu planu działań i realizacji krok po kroku, zgodnie z ustalonym planem.	Firma ustala konkretny cel wzrostu zysków o 10% rocznie i opracowuje dokładny plan działań, aby osiągnąć ten cel ( <b>metoda KPI</b> ).
<b>Zależności nieliniowe</b>	Uwzględnienie dynamicznych zmian w otoczeniu biznesowym, elastyczność w reakcjach na nowe możliwości i zagrożenia.	Firma koncentruje się na zwinności organizacyjnej, dostosowując plany strategiczne w zależności od zmian rynkowych, feedbacku klientów i nowych trendów ( <b>metoda OKR</b> ).

Tabela 1. Porównanie zależności liniowych i nieliniowych  
Źródło: Opracowanie własne



# Jeśli nie teraz to kiedy?

## Czyli o pracy, zadaniach projektowych i życiu codziennym

Łukasz Lechert

Przeglądając oferty firm szkoleniowych można spotkać szkolenia z zarządzania czasem. Przyjmując, że człowiek jest w pewnym sensie zasobem w projektach, faktem jest, że zasób jakim jest nasze życie płynie w sposób ciągły, nieprzerwany. Ta implikacja może odnosić się do planowania w zarządzaniu projektem. Można rozplanować realizację projektu, podzielić go na fazy, etapy, zadania oraz zdefiniować docelowy koniec realizacji projektu. Specjaliści pracujący nad poszczególnymi zadaniami, szacując terminy wykonania zadań, priorytety zadań, określają kolejności realizacji poszczególnych czynności. W tym aspekcie ludzie ci zarządzają sobą i swoimi działaniami w celu najbardziej efektywnego wykorzystania zasobu jakim jest nasze życie zawodowe.

Kompetencje z zakresu zarządzania zależą od dwóch czynników – postawy, wiedzy na temat dostępnych metod i narzędzi, które są przeważającym czynnikiem sukcesu. Postawa ma związek z aktywnością oraz planowaniem proaktywnym, czyli takim, które wyprzedza bieg wydarzeń i powoduje podejmowanie wcześniejszej inicjatywy. W przeciwieństwie do planowania proak-

tywnego, planowanie reaktywne cechuje się reakcjami na skutek nieprzewidzianych zdarzeń, koncentracją na spełnianiu próśb i poleceń innych osób. Praca wymaga zarówno planowania proaktywnego, jak i reaktywnego podejścia w ważnych i uzasadnionych przypadkach.

### Jak wygląda Twój dzień, na jakie czynności alokujesz swój czas?

Wykonujemy wiele różnych czynności, począwszy od prostej wycieczki z dziećmi na basen, skończywszy na obowiązkach w pracy. Alokacja to planowanie zagospodarowania swojego dnia w bliskiej przyszłości w taki sposób, żeby osiągnąć pozytywne i trwałe efekty. Poszczególne aktywności można pogrupować. Obszarami, w których możemy alokować czas są:<sup>1</sup>

- zadania,
- więzi z innymi,
- własne Ja,
- alokacja bezkierunkowa.

W obszarze „zadania” mieszczą się wszystkie czynności, które traktujemy jako obowiązek, czyli obowiązki domowe, zadania w pracy oraz aktywności, które

zaplanowaliśmy w celu ciągłego rozwoju osobistego, lecz traktujemy je jako powinność, a zarazem przyjemność, na przykład jogging w celu zrzucenia zbędnych kilogramów. W drugim obszarze znajdują się spotkania z przyjaciółmi i znajomymi. Ważnym warunkiem jest, że spotkania te nie mają służyć tylko i wyłącznie załatwianiu spraw i interesów. W takich przypadkach stają się zadaniami (np. kolacja z klientem). Aktywności te powinny rozwijać i pogłębiać relacje oraz dostarczać przyjemności. Kolejnym obszarem jest „własne Ja”. Wielokrotnie przeznaczamy czas na hobby, rozwój własnej kondycji i zainteresowań. Czynności te charakteryzują się spontanicznością, potrzebą chwili, na przykład w celu poprawienia złego nastroju lub pozbycia się stresu po pracy. Ostatnim, najmniej produktywnym obszarem, jest bezkierunkowa alokacja czasu. Są to czynności dające nam poczucie, że wykonujemy je dla własnego relaksu, na przykład granie w gry komputerowe, wycieczki do galerii handlowych nie mające na celu nabycia potrzebnych produktów, rozmowy za pomocą komunikatorów internetowych. Te aktywności dają jedynie wrażenie relaksu, ale w rzeczywistości nim nie są. Wykonując je nie jesteśmy w stanie skupić się na

bieżącej chwili, tylko myślimy o tym, co będzie, co stanie się za moment. W ten sposób tracimy poczucie i kontrolę szybko upływającego czasu.

## Jakich używasz narzędzi?

Powszechnym i tradycyjnym narzędziem stosowanym w zarządzaniu sobą w czasie jest **lista kontrolna** – checklista, lista TODO. Zawiera ona posortowane zadania z priorytetami i czasem realizacji. Listy TODO można spotkać we wszystkich papierowych kalendarzach. Niewątpliwie jest to proste narzędzie i wygodne w użyciu, jednak posiada ono wady. Notatki i zadania sporządzone na papierze trudniej się modyfikuje i uzupełnia. Papier nie ma funkcji przypominania o ważnych wydarzeniach. Poważną niedogodnością jest trudność w planowaniu zadań cyklicznych.

Priorytety zadań można wyrazić również za pomocą kryteriów pilności i ważności. Takie podejście umożliwi powszechnie znana **macierz Eisenhowera**. Pierwsza ćwiartka to zadania **ważne i pilne** – inaczej zarządzanie kryzysami, pożary do ugaszenia. Druga ćwiartka to zadania **ważne, ale niepilne**. Dzięki tej części macierzy możemy skupić się na zadaniach, które są dla nas istotne, będą generowały oczekiwane wyniki i spełniały zasadę Pareto. Zadania z tej ćwiartki nie są opatrzone etykietą pilności, więc można o nich czasami zapomnieć. Do kolejnej ćwiartki należą zadania **pilne, ale nieważne**. Są to najczęściej obce cele i priorytety. Przykładem mogą być problemy kolegów z zespołu, które „niechcący” stały się naszymi problemami, a następnie urosły do rangi zadań pilnych i ważnych. Ostatnią ćwiartkę zajmują zadania **niepilne i nieważne**. Jest to obszar, do którego należą aktywności zwane „pożeraczami czasu”. Większość ludzi wykonuje te czynności sporadycznie, inni natomiast poświęcają im znaczną część swojego czasu, ciesząc się jak szybko minął kolejny dzień pracy.

Ostatnim narzędziem wartym zaprezentowania jest **metoda ABC**. Narzędzie to dzieli zadania na trzy grupy:

- zadania typu A, najważniejsze,
- zadania typu B o średnim priorytecie,
- zadania typu C, najmniej ważne.

Dobrą praktyką jest ustalanie i wykonywanie jednego zadania typu A każdego dnia.

Zadania typu C, te najmniej istotne, najlepiej jest delegować.

## Kamienie, żwir, piasek, woda

**Wyobraź sobie stół, na którym stoi pusty duży stoik, obok niego kamienie, żwir, piasek i woda.** Spróbuj włożyć do niego najpierw kamienie, najwięcej ile się da. Czy stoik jest pełen? Nie. Spróbuj teraz żwirem wypełnić miejsca, które pozostały wolne. Czy stoik jest pełen? Nie. Następnie dosyp piasku, żeby zapętnić całkowicie stół. Czy stoik jest pełen? Nie. Dolej na koniec wody, jeśli jest to jeszcze możliwe. Dopiero teraz stoik jest pełny.

Anegdota jest przerośnią odnoszącą się do macierzy Eisenhowera. Najpierw włóż duże kamienie, czyli sprawy ważne, ale niepilne, następnie żwir – sprawy ważne i jednocześnie pilne. Piasek to sprawy pilne i nieważne, a na końcu zajmij się sprawami nieważnymi i niepilnymi – alokuj go bezkierunkowo, czyli dolej trochę wody do swojego życia.

## Życie w biegu

Na pierwszy rzut oka, łatwo jest zarządzać sobą w życiu. Istnieją jednak nawyki i sytuacje, które można zaliczyć do negatywnych zjawisk. Wielokrotnie słyszymy zdanie: „nie mam teraz czasu, jestem zajęty”. Próbując rozmawiać z kolegami, którzy ciągle gonią czas odnosimy wrażenie, że tempo ich życia jest dynamiczne, ich czas płynie szybko, a obowiązki powodują, że wypowiadają często bez propozycji przełożenia rozmowy utarte: „nie mam teraz czasu, jestem zajęty”. Przyczyną z pewnością jest podejmowanie się wielu czynności w krótkiej perspektywie czasowej. Jeżeli osoba jest w stanie sprostać zajęciom, bierze na siebie jeszcze więcej odpowiedzialności i nowych zadań, w końcu tempo jej życia przyspiesza. Z czasem przyzwyczajeni i zahartowani w bojach stajemy się zniewoleni przez życie w biegu. Szybciej mówimy, planujemy, wykonujemy zadania, których jest już sporo. Ciągłe jak bumerang wraca myśl o kolejnym nowym, ambitnym i dającym satysfakcję zadaniu. Dodatkowo, bardzo często zapracowana osoba jest dowartościowywana przez otoczenie. Ludzie podziwiają to jak dobrze radzimy sobie z dużą ilością obowiązków. W ten sposób jesteśmy nagradzani przez innych za fakt przepracowywania się. Od-

poczynek jest jednym z kluczy do sukcesu. Wielu odmawia sobie tego prawa, czując pustkę w sobie i poczucie winy z powodu stereotypowego lenistwa. Warto pamiętać o zasadzie 3x8 (8 godzin pracy, 8 godzin poświęconemu własnemu ja i relacji z innymi oraz 8 godzin snu).

## Małpa, czyli problem

Wielokrotnie przebieg pracy organizuje nam ktoś inny, zlecając nowe zadania o najwyższym priorytecie. Niekiedy są to procedury lub koledzy z zespołu proszący o wsparcie. Generalnie chodzi o problemy do rozwiązania, które nie są naszymi problemami. W przypadku szefa i procedur firmowych sprawa nie podlega dyskusji, wykonujemy zadanie najlepiej jak potrafimy – przynajmniej się staramy. Warto jednak negocjować priorytety przed wykonaniem tych czynności, jeśli zadanie koliduje z dotychczas rozpoczętymi. Postępując się pojęciem „małpy” – metaforą problemu, można pokusić się o stwierdzenie – właściciel małpy nie zawsze przychodzi po wsparcie. Zdarza się że celem jest przekazanie małpy na nasze barki i szybkie pozbycie się niewygodnego zadania. Czy sytuacja jest patowa? Rolą osoby świadomie zarządzającej swoimi zadaniami jest sprawna obrona przed obcymi problemami. Na pewno warto nauczyć małpę cierpliwego czekania na swoją kolej, karmienie powinno dotyczyć wsparcia i propozycji, a nie serwowania gotowych rozwiązań na talerzu. Chcąc sprawnie komunikować się w tym świecie warto przyjąć zasadę „Właściciel przyszedł z małpą i z problemem wychodzi”. 🐼

1. Szkolenie *Organizacja pracy menedżera*, Tomasz Szwed – Wyższa Szkoła Bankowa



Łukasz Lechert

Absolwent specjalizacji Inżynierii Oprogramowania Politechniki Wrocławskiej, Zarządzania i Zarządzania Projektami Wyższej Szkoły Bankowej i Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Od ponad 20 lat pracuje w branży IT. Interesuje się zagadnieniami związanymi z produkcją oprogramowania oraz turystyką.



# Preboarding – the First Step to a Smooth Landing

Jarosław Ściślak



**Preboarding is yet another buzzword that made its way into the business world, human resources, and management. It stands for the period just after signing the work contract with the employee, but still before the official beginning of the employment itself. What could or sometimes even should happen in this period? How can a new hire and your company alike benefit from it?**

Buzzword or not, preboarding is important. It helps the company to set up shop for new hire and get a company a little better by him or her.

## What is preboarding?

It's part of the adaptive process of a new employee that lasts from accepting the offer to the first day of work. In this period, employee sign documentation, HR completes documentation, IT has the time to set up the workplace environment. It's very technical but it doesn't have to be.

The new approach to preboarding turns this time into what I call "the setup mode". New hire learns about challenges he must face, at least in the first, provisional three-month period. Gets familiar with names, projects, time frames, and bottlenecks.

Most importantly, this time can be used to simply think. How can I, as a new hire, approach presented challenges? What needs to be done in the first place? How can I change the process of tackling a matter and convince the team, right from the start, that my experience justifies the change?

It's especially important for project managers, we will come to that.

## How to build a preboarding program?

First of all, there is no one-fits-all solution. Preboarding must reflect different roles in the company and especially, seniority. A buddy system, important especially for juniors, might be boring for seniors who are experienced in the role. Explaining the role of buddy for veterans is counterintuitive.

So, how to do it right?

**Send new hires a welcome email.** This builds an atmosphere and sets the tone for future cooperation. Confirm the start date, introduce the team, and ask about the preferred laptop and operating system.

**Get senior leadership to say a word or two.** Because of the workload, I have a hard time imagining that this will be personalized in any way. An all-around wel-

come video or even a letter would be great as well. This is a vital part of the company culture. It's always a good idea to have one sent to all new hires.

**Get a direct supervisor to prepare a checklist with current project challenges.** It's especially important for project managers. That way, they can be aware of potential threats to deadline.

**Set up a call with a direct supervisor.** Create a chance to know each other beyond the recruitment process. Learn how you think on a deeper level. Talk about the project, progress, and closest milestones. Describe in detail what should happen next and why.

Please keep in mind that this can be a double-edged sword. Especially for companies that are not as structured as they could be and operate in chaos daily. Organizations with that approach and with no tradition of doing things the right way can introduce an opposite reaction to a low-stress environment that preboarding is usually known for.

That's why the "all hands on deck" approach is not for everybody. The example I used in the paragraphs above is for emergencies when the project is not doing OK and the team faces an immediate deadline catastrophe. In other cases, you can



eliminate task-oriented parts and simply get to know each other.

## Is it even legal?

Forcing a new employee to think or do anything before even starting a new job is not legal. Not until the contract of employment officially starts. Things get more complicated when it comes to B2B contracts since contractors can do anything they want with their free time.

Even then, forcing somebody to dive deep into the pool of project challenges is not a good idea. Asking about it is a whole other thing. The company can benefit in the obvious way; through faster acclimatization and onboarding. A new hire can faster understand what's going on and the first week can run smoother than expected.

## Why you should think about rolling out the preboarding process in your company?

Preboarding is a remedy for a few major challenges: stress uncertainty and cold feet (according to a 2019 study, 28% of new employees renege on a job offer after accepting). It's also a great opportunity to... even have this specific employee. Remember that many candidates have two, three, or even longer notice periods (non-compete, etc.) That's why establishing a relationship in this transitional period builds trust and grounds new hires in your firm. Without it, you risk losing a talent to another company.

The last important, yet unbelievable statistic: 65% of questioned employers admitted that they had experienced a no-show on the first day of work. People who get themselves to work, are leaving within the first 45 days, and at least 22% do. Why? People are overwhelmed by new jobs, which is a topic for another article.

Preboarding is a remedy for that as well. Thinking about a new job or building an architecture to address challenges even before the work starts, sounds weird but it actually works. Remember that the first 90 days are usually the most productive for any employee. They learn about the company, culture, tools, and projects. They absorb and have fresh ideas about how to run them the best way. They contribute the most when they are new and able to think outside the box.

Use it. Overwhelming talents with details is not a good idea. Presenting them with a checklist of the most important problems to solve, is. That's where equalizing experiences come into play. Everyone has a different walk of life and work habits. No matter if you come from a teal company or not, you have seen cooperation, bottlenecks, successes, and mistakes. Evening the playfield and ability to talk about these differences between the organization and new hires is another reason to implement the preboarding process.

## The most important thing – business justification

All fine and dandy but we still didn't mention the most important factor: the client.

Every project is unique. Sharing with a project manager findings from a discovery session, and the client's project requirements, will speed up the onboarding process.

After signing an NDA, you can use the transitional period (notice period and so on) to gradually introduce the project manager into the project. Share as much as you can but don't overwhelm. That way talent will get to know your as well as the client's perspective and understand what needs to be done to deliver the project.

## Final thoughts

Preboarding is a great tool but you need to use it wisely. Give talents chunks and pieces instead of a whole meal. If you deal with a 2-month notice period, you can establish a roadmap with weekly updates on what's going on. Send materials, and warm up new hires gradually. Step by step.

That way you can have a prepared employee, ready for the most productive go-day period. Can you force anyone to think about the company before starting the actual work? Can you force anyone to do anything before that? No. But you can create a bond and present yourself as an organization that takes matters seriously. And give people another reason to not drop you after the first three months.

That approach to preboarding is not for everybody. Organizations in the transformation periods (rebranding, implementing new organizational structures) are even a threat since new hires can view this as chaos. For companies that are sailing smoothly, it's a chance to tackle employee turnover. ▲



Fot. stock.adobe.com



**Jarosław Ściślak**

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

# Co ma wspólnego Evidence Based Management i Predator?

Jakub Drzazga

W moim artykule w ostatnim wydaniu Strefy PMI, w oparciu o historię lekarza z wiedeńskiej kliniki Ignáca Semmelweisa, podkreśliłem znaczenie podejmowania decyzji opartych na solidnych faktach i dowodach, a także omówiłem ruch społeczny związany z Evidence Based Management (dalej EBM). Tych, którzy jeszcze nie czytali serdecznie zachęcam do nadrobienia zaległości. W poniższym materiale zagłębię się w szczegóły frameworku EBM opracowanego przez Scrum.org. W moim odczuciu jest on niezwykle ciekawy i przydatny, gdyż znacząco wspiera zarządzanie organizacją i produktem. W jaki sposób? Odpowiedzi jest kilka: promuje ciągłe doskonalenie (*continuous improvement*), realizuje model biznesowy oparty na zarabianiu jak największej ilości pieniędzy (*business outcomes*) poprzez zwiększanie wartości biznesowej klientów oraz użytkowników (*customer/user outcomes*).

Jak być może pamiętacie, EBM pełni rolę silnika zmian w organizacji. To co jest jego sporą zaletą to fakt, że bazuje na wyznaczaniu mierzalnych celów, formułowaniu hipotez oraz przeprowadzaniu eksperymentów. Te z kolei pozwalają na potwierdzenie lub obalenie przyjętych do sprawdzenia hipotez. Zmiany wprowadzane są stopniowo, małymi krokami i co istotne na fundamencie intensywnie mierzonych i analizowanych danych.

Pamiętacie film *Predator*? Tytułowa postać to niewidzialny zabójca i przybysz z kosmosu. Ma jedną zasadniczą przewagę nad gatunkiem ludzkim, dzięki czemu rzuca wyzwanie Alanowi Schaeferowi (w tej roli Arnold Schwarzenegger) – widzi świat w podczerwieni, co umożliwia mu łatwe wykrywanie i śledzenie swoich ofiar. Zachowując odpowiednią powagę, EBM również wykorzystuje specyficzny sposób postrzegania rzeczywistości, skupiając wybiórczo naszą uwagę na czterech kluczowych obszarach organizacji (tzw. *Key Value Areas*), zmuszając nas do dokładnego ich pomiaru i analizy. Twórcy metody dają pełną swobodę w wyborze mierników, ale oferują również zestaw 30 gotowców, spośród których można wybierać, dostosowując je do konkretnych potrzeb i celów organizacji<sup>1</sup>. Kończąc wątek filmowy wiemy, że historia *Predatora* finalnie kończy się nie po jego myśli, wręcz przeciwnie do systematycznego rozwoju frameworku EBM. O wspomnianych wyżej obszarach zainteresowania frameworku przeczytacie w kolejnych podrozdziałach.

## Current Value

Pierwszy kluczowy obszar to *Current Value*, rozumiany jako wartość jaką, dostarcza nasza organizacja klientom, użytkownikom oraz interesariuszom dzisiaj. Jest ona dostarczana za pomocą produktu albo serwisu i można ją mie-

rzyć na różne sposoby, a kilka z nich postaram się opisać.

Jednym z przykładów jest zastosowanie podejścia bazującego na określeniu, w jakim stopniu jest spełniona potrzeba użytkownika albo interesariusza na poziomie tzw. wymagań niefunkcjonalnych. Wywodzi się ono z Evolutionary Project Management i Impact Estimation. Jak to może wyglądać w praktyce? Nasze biletomaty pozwalają kupić pasażerowi bilet w średnio 10 sekund. Mamy zatem cechę niezwiązaną z główną funkcją maszyny.

Do *Current Value* można też podejść bardziej od strony ekonomicznej, biznes uwielbia przecież pieniądze. Zbadanie miesięcznego poziomu zysku, kosztów utrzymania czy ilości subskrypcji pozwala wyliczyć nam rachunek finansowy produktu.

Często niedocenianym aspektem pracy nad produktem jest pomiar poziomu zadowolenia pracowników pracujących nad jego powstaniem (tzw. *Employee Satisfaction*). Wysoki poziom zadowolenia pracownika to podstawa wysokiego *Current Value*. Z własnego, długoletniego doświadczenia zawodowego mogę stwierdzić, że nigdy nie spotkałem się z wysokiej jakości produktem, który zostałby stworzony przez zespół niezadowolonych ludzi.

Scrum.org proponuje jeszcze inne miary, a mnie szczególnie zainteresowały dwie. Pierwszą z nich jest dochód generowany przez organizację na jednego pracownika (*Revenue*

per Employee). Jeśli obserwujemy, że przy wzroście firmy dochód na pracownika maleje, warto zastanowić się nad przyczynami tego zjawiska. Drugą miarą jest *Customer Usage Index*, który określa, jak często konkretne funkcjonalności produktu są faktycznie wykorzystywane przez użytkowników. Nierzadko zdarza się, że pewne funkcjonalności używane są tylko w małym procencie przypadków. Jeśli nie są krytyczne dla bezpieczeństwa systemu, taki niski wskaźnik wykorzystania, może wskazywać na potrzebę przemyślenia inwestycji w te obszary i skupienia się na rozwiązaniach bardziej istotnych dla użytkowników.

## Unrealized Value

Kolejnym istotnym obszarem (*Key Value Area*) jest tzw. *Unrealized Value*. Odzwierciedla on niewykorzystany potencjał wartościowy – innymi słowy: o ile więcej wartości organizacja jest w stanie wygenerować po zmianie pewnych właściwości produktu lub serwisu.

EBM daje nam tutaj swobodę pod kątem podejścia do opomiarowania tego obszaru. Jedno z nich proponuje zbadanie *Unrealized Value* jako różnicy między tym, czego oczekują użytkownicy, a tym, co faktycznie im oferujemy. Pozostając przy wspomnianych biletomatach możemy sprawdzić, jak wyglądają one na tle konkurencji. Załóżmy sytuację, że nasze biletomaty i te konkurencji obsługują klientów w ciągu 30 sekund, a nasze prognozy wskazują, że skrócenie tego czasu do 15 sekund może zwiększyć sprzedaż biletów o 70%. Wykorzystanie tej informacji może znacznie zwiększyć nasze przychody niwelując tzw. *User Satisfaction Gap* (lukę w zadowoleniu użytkowników).

Kolejnym sposobem na zmniejszenie niewykorzystanego potencjału wartościowego może być analiza udziałów w rynku (*Market Share*). Często obserwuję Product Ownerów zaniepokojonych faktem, że przyrost nowych użytkowników ich aplikacji miesiąc po miesiącu maleje. Chcąc ratować sytuację, decydują się na dodawanie nowych funkcjonalności do aplikacji, a może się okazać, że przyczyna spadków jest inna, a użytkownicy są już tak naprawdę w pełni z niej zadowoleni. Przyczyna spowolnienia wzrostu liczby użytkowników może leżeć gdzieś indziej i być na przykład wynikiem osiągnięcia przez nasz produkt maksymalnego udziału w rynku. W takiej sytuacji zamiast skupiać się na dodawaniu nowych funkcjonalności, warto rozważyć wprowadzenie produktu do innego kraju odpowiednio go do tego adaptując.

## Time to Market

Obszar *Time to Market* informuje nas o poziomie zwinności organizacji. Rozumieć go można jako zdolność do szybkiego zdobywania feedbacku, wprowadzania zmian w planach oraz dostarczania wartości klientom. Mówiąc bardziej obrazowo jest to poziom sterowności organizacji i długość pętli zwrotnych z rzeczywistością.

Dlaczego optymalizacja *Time to Market* jest tak ważna? Dlatego, że stanowi ona swoisty system nerwowy organizacji, będący kluczem do procesu empirycznego. Bez możliwości szybkiego uzyskiwania feedbacku biznesowego i technicznego nie jesteśmy w stanie efektywnie weryfikować hipotez i opierać się na danych. Zaniedbanie tego obszaru powoduje, że organizacja staje się powolna w swoich działaniach i traci konkurencyjność na rynku.

Jednym ze sposobów analizy sterowności może być mierzenie *Lead Time*, czyli czasu od powstania idei do momentu, gdy użytkownik może jej „doświadczyć” w działającym produkcie. Drugim przykładem jest *Cycle Time*, rozumiany jako czas od momentu przyjęcia zadania przez zespół, do jego zakończenia.

Myśląc o wytwarzaniu oprogramowania, wiemy, jak ważnym parametrem jest tzw. *Release Frequency*, czyli to, jak często użytkownicy dostają nowe wersje produktu. W moim odczuciu jest to prawdziwy papierek lakmusowy zwinności, bo jeśli aktualizacje czy nowe wersje produktu nie pojawiają się z odpowiednią częstotliwością to ryzykujemy niezadowolenie klienta i utratę pozycji w walce z konkurencją.

## Ability to Innovate

Czwartym i ostatnim obszarem EBM jest *Ability to Innovate*, czyli poziom efektywności procesu w dostarczaniu wartości. Dokładne zrozumienie tego obszaru pomaga ustalić, co spowalnia i utrudnia dostarczanie pożądanej wartości oraz pozwala na świadomą redukcję „tłuszczyku procesowego”, czyli marnotrawstwa. Widać tutaj mocną inspirację autorów EBM podejściem Lean.

Co zatem można mierzyć i optymalizować w tym obszarze? Ciekawym wskaźnikiem może być *Innovation Rate*, rozumiany jako procent czasu, jaki pracownicy poświęcają na wytwarzanie wartości. Jako przykład mogę podać zespół deweloperski: jeśli *Innovation Rate* jest na poziomie 70% oznacza to, że 70% czasu pracy członkowie zespołu spędzają na wytwarzaniu oprogramowania, a 30% czasu na spotkaniach.

Kolejnym miernikiem proponowanym przez Scrum.org jest *On-Product Index*, czyli procent czasu jaki jest poświęcany na wytwarzanie nowych elementów produktu versus czas poświęcany na przywracanie do działania (w podejściu Lean jest to *rework* lub *defects*). Przykładowo, jeśli w zespole deweloperskim *On-Product Index* wynosi 40% oznacza to, że zespół programistyczny 60% przeznaczają na naprawę błędów, a tylko 40% na nowe funkcjonalności.

EBM opiera się na zestawie czterech obszarów, *Key Value Areas*, z których każdy dotyka nieco innego wymiaru do optymalizacji. Framework pozwala nam swobodnie dobrać metryki opisujące te obszary, jednak bardzo ważne jest, aby wszystkie były rozwijane harmonijnie. Należy zastanowić się, który obszar w chwili obecnej stanowi ograniczenie i na nim priorytetowo skupić swoją uwagę. Jeśli tego odpowiednio nie zaplanujemy to ryzykujemy jedynie lokalną optymalizację, którą w izraelskim slangu określa się mianem *chupchik* – coś ładnego, ale niepotrzebnego.

Na koniec chcę, abyśmy pamiętali, że EBM to nie tylko framework stworzony przez Scrum.org, ale też (albo przede wszystkim) ruch społeczny i sposób myślenia. Wszyscy pamiętamy zapewne cytaty Petera Druckera, że „bez danych jesteś jedynie kolejną osobą z kolejną opinią”. Pamiętając, że w sercu EBM leżą właśnie dane, pozwolę sobie na pewną autorską parafrazę: „Bez potwierdzenia, że to co robisz ma sens, jesteś kolejną osobą tworzącą *chupchika*”. 📌

1. Evidence-Based Management Guide: [www.scrum.org/resources/evidence-based-management-guide](http://www.scrum.org/resources/evidence-based-management-guide)



**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 dotacza 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.



# Jak stać się Wspaniałym Product Ownerem?

Michał Pietruszka

Zanim skupimy się na temacie, jak stać się tytułowym Wspaniałym Product Ownerem (dalej WPO), zastanówmy się nad powodem istnienia różnych oczekiwań wobec tego stanowiska w branży IT.

W obszarze tworzenia produktów występują dwa kluczowe stanowiska, które przenikają swoje obszary kompetencji: Product Manager (PM) oraz Product Owner (PO). Nieważne na którym stanowisku się skoncentrujemy, możemy zgodzić się, że połączenie obowiązków związanych z oboma rolami jest bardzo obszerne dla jednej osoby.

Do stanowiska Product Managera (PM) przypisujemy zarządzanie całym cyklem życia produktu, od koncepcji do dostarczenia na rynek. Jego głównym celem jest zapewnienie, że produkt spełnia oczekiwania klientów, jest konkurencyjny na rynku i osiąga cele biznesowe. PM pełni kluczową rolę w zespole produktowym, współpracując z różnymi interesariuszami, takimi jak zespoły inżynierskie, projektowe, marketingowe oraz klienci.

W trakcie wykonywania obowiązków PM-a może wyodrębnić szereg kluczowych elementów, obejmujących:

- definiowanie strategii produktu,
- zarządzanie cyklem życia produktu,

- komunikację zespołową,
- badania rynku,
- priorytetyzację zadań,
- koordynację zespołu,
- pomoc w obszarze sprzedaży.

Już teraz możemy zauważyć, że wiele z tych kompetencji odnosi się również do roli Product Ownera w kontekście zespołu scrumowego. PO, będący integralną częścią zespołu scrumowego, koncentruje się na efektywnym zarządzaniu produktem, ściśle współpracując zarówno z zespołem deweloperskim, jak i aktywnie angażując się w zrozumienie potrzeb użytkowników.

**W co zatem powinien być wyposażony PM, aby efektywnie dostarczać wartość?**

- **Bezpośredni dostęp do użytkowników i klientów:** to może wydawać się oczywiste, jednak bez nieograniczonego dostępu do użytkowników i klientów, PM ma niskie szanse na osiągnięcie sukcesu. Użytkownicy i klienci nie tylko dostarczają inspiracji do nowych funkcji produktu, ale również chętnie testują nowe rozwiązania, zwłaszcza te w wersji beta. Warto zaznaczyć, że chodzi tutaj nie tylko o sam kontakt z użytkownikiem, ale także o gromadzenie danych dotyczą-

cych interakcji użytkowników z naszym produktem.

- **Relacje z interesariuszami biznesowymi:** zarządzanie produktem obejmuje uwzględnianie ograniczeń biznesowych różnych działów, takich jak marketing, sprzedaż, finanse, prawo i inne obszary ekspertów. W zakresie odpowiedzialności leży budowanie relacji z tymi interesariuszami, aby ich potrzeby także znalazły uwzględnienie w każdym z proponowanych rozwiązań.
- **Dostęp do zespołu programistycznego:** wartość dla użytkownika jest generowana wspólnie z zespołem, to on dostarcza również innowacje. Jako PM istotne jest posiadanie dostępu do zespołu, co umożliwi podejmowanie trafnych decyzji związanych z wartością produktu oraz jego wykonalnością.

Rola PM-a w zespole produktowym jest często zróżnicowana i pełna różnorodnych zadań. Chociaż wielu PM-ów radzi sobie skutecznie z szerokim zakresem obowiązków, istnieją sytuacje, w których warto rozważyć delegację niektórych zadań.

Znając już kontekst pracy Product Managera (PM), teraz przechodzimy do głównej części artykułu, która będzie skupiona na tym, jak stać się WPO.

## Kim jest Product Owner?

Zacznijmy od tego, że PO to odpowiedzialność, która jest opisana w przewodniku po Scrumie. Scrum to rama, którą zespoły mogą używać do rozwiązywania skomplikowanych problemów oraz produktywnego i kreatywnego rozwijania produktów o najwyższej możliwej wartości. To narzędzie, które organizacje mogą wykorzystać do zwiększenia swojej elastyczności.

*„Product Owner ponosi odpowiedzialność za maksymalizowanie wartości produktu będącego efektem pracy Scrum Teamu. Sposób, w jaki to robi, może znacznie się różnić w zależności od organizacji, Scrum Teamu bądź poszczególnych osób.”*

– Scrum Guide 2020

Rodzi się pytanie: po jakich cechach możemy rozpoznać Wspaniałego Product Owenera? Czym się kieruje, jakie praktyki stosuje, tworząc i rozwijając produkty?

Choć *Scrum Guide* wskazuje kierunek, nie dostarcza szczegółowego planu dotyczącego komunikacji poza zespołem, ścieżki rozwoju osobistego czy wyboru konkretnych praktyk. To pozostawia dla nas otwartą przestrzeń do wyboru najlepszych praktyk, które najlepiej odpowiadają specyfice naszej organizacji.

## Wspaniały Product Owner

WPO to moim zdaniem *game changer* dla organizacji – uporządkowuje procesy, generuje innowacyjne produkty, ustanawia standardy i dzieli się swoim bogatym doświadczeniem. Jakie są moim zdaniem cechy Wspaniałego Product Owenera?

**Tworzy oraz propaguje wizję produktu:** WPO reprezentuje głos klienta i tworzy wizję produktu wraz z interesariuszami. Każda decyzja jest podejmowana z myślą o wizji produktu oraz w oparciu o dane. Zapewnia to zrównoważony rozwój produktu, dostarcza jasność zespołowi deweloperskiemu i znacznie zwiększa szanse na sukces produktu.

**Jest decyzyjny:** może podejmować decyzje związane z produktem. Oczywiście, zdobycie akceptacji dla podjętych decyzji może zabierać pewien czas, ale szybkie podejmowanie kluczowych decyzji jest niezbędne do utrzymania tempa rozwoju produktu.

**Ustala priorytety w product backlogu:** product backlog powinien być uporządkowany. Priorytet, ryzyko, wartość i zależności są uwzględniane i zrównoważone między sobą. Ustalanie priorytetów w product backlogu jest podobne do planowania podróży. Na przykład, wybierając się w góry, rozumiemy to, że odpowiednie przygotowanie i zdobycie niezbędnych umiejętności mają wyższy priorytet niż zakup specjalistycznego sprzętu. Choć sprzęt jest istotny, to bez solidnych umiejętności i odpowiednich środków bezpieczeństwa cała podróż może być zagrożona.

**Wspaniale się komunikuje:** nie unika bezpośredniej komunikacji, upraszcza przekazy, postępuje się językiem zrozumiałym dla wszystkich i moderuje spotkania, aby uzyskać klarowne odpowiedzi.

**Zna techniki modelowania:** potrafi zastosować je w określonych sytuacjach (np. *event storming* i *user mapping*). Korzystając z tych modeli, zgłębia dziedzinę, zdobywa wiedzę na temat produktu i identyfikuje potencjalne obszary, gdzie może istnieć jeszcze potrzeba użytkownika, która nie została zaadresowana.

**Dzieli się doświadczeniem:** współpracuje oraz ustala standardy z innymi profesjonalistami. Ta współpraca może obejmować zarówno organizację, jak i otoczenie zewnętrzne. Wewnątrz organizacji stworzyliśmy gildie, gdzie wszyscy PO dzielą się swoimi myślami i rezultatami pracy, które chcą omówić. To stanowi niezwykłą motywację, gdy można konfrontować różne perspektywy i idee.

**Rozumie obszar biznesowy:** WPO posiada pełną wiedzę o dziedzinie i środowisku, w którym funkcjonuje. Podkreśla, że produkt zawsze powinien być tworzony z uwzględnieniem swojego kontekstu. To oznacza nie tylko zrozumienie organizacji, ale również świadomość bieżących warunków na rynku. Posiada informacje na temat aktualnej konkurencji, rozumie również potrzeby pojawiające się u użytkowników.

**Działa na różnych poziomach:** WPO potrafi działać na różnych poziomach. Potrafi rozmawiać z zarządem, interesariuszami, innymi menedżerami, aby wyjaśnić strategię produktu. Motywuje też zespół deweloperski w codziennych wyzwaniach.

**Potrafi powiedzieć „nie”:** to prawdopodobnie najbardziej oczywista, ale jednocześnie trudna cecha do opanowania. Powiedzenie „tak” nowemu pomysłowi czy funkcji jest łatwe, skutkuje to kolejnym ele-

mentem w backlogu. Jednakże skuteczne zarządzanie backlogiem obejmuje tworzenie zarządzalnego backlogu z elementami, które prawdopodobnie zostaną zrealizowane. Dodawanie elementów do backlogu, wiedząc, że nic z nimi nie zostanie zrobione, tworzy niepotrzebne oczekiwania.

W nadawaniu tytułu „**Wspaniały Product Owner**” tkwi moc uporządkowania procesów, generowania innowacji, ustanawiania standardów oraz dzielenia się bogatym doświadczeniem. Wartość tytułowania tylko niektórych Product Ownerów jako „Wspaniałych” wynika z potrzeby wyróżnienia tych osób, które wykazują wyjątkowe umiejętności, zaangażowanie i osiągnięcia w zarządzaniu produktem. Przyznanie tego tytułu nie tylko podkreśla ich wkład w organizację i sukcesy, ale także motywuje innych do dążenia do doskonałości w swojej roli. Ponadto, takie wyróżnienie może stanowić bodziec do ciągłego doskonalenia się i rozwijania kompetencji.

Podsumowując, Wspaniały Product Owner to nie tylko lider w organizacji, ale także skuteczny komunikator, decydent i strateg, który zdaje sobie sprawę z kontekstu biznesowego, rynkowego i operacyjnego. Jego działania sprzyjają zrównoważonemu rozwojowi produktu i sukcesowi całego zespołu scrumowego. Porównywanie i czerpanie inspiracji z roli Product Managera może okazać się przydatne dla osób pełniących funkcję Product Owenera, ponieważ wiele praktyk się nakłada, co może efektywnie uzupełnić komunikację w organizacji, której *Scrum Guide* nie obejmuje bezpośrednio. 📌



Michał  
Pietruszka

Scrum Master z kilkuletnim doświadczeniem, który lubi rozwijać organizacje. Łączy biznes z IT oraz IT z biznesem, co stanowi kluczową wartość dla firm, które chcą być liderami w erze cyfrowej transformacji. Jako ekspert wspiera organizacje w przekształcaniu się w miejsca, gdzie czerpie się korzyści ze zwinnego zarządzania. Jak sam wspomina: „*Jest tam, gdzie jego wiedza i umiejętności wprowadzą zmianę, która przyniesie korzyści dla organizacji*”.

DO ZARZĄDZANIA SKUTECZNEGO  
DROGA NIE JEDNA PROWADZI...



PMI® Authorized PMP®  
Exam Prep Course

Agile Leadership Mastery

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

Program and Portfolio  
Management crash-course

NA AGILEPMO

SWOJĄ WYBIERZ

Authorized Training Partner, logo ATP are the registered trade marks of the Project Management Institute, Inc.

KURSY.AGILEPMO.PL

[WWW.WHITECOM.COM.PL](http://WWW.WHITECOM.COM.PL)



**WHITECOM**  
Project Experience

[WWW.PORTFOLIOEXPERIENCE.PL](http://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®

8-9.04.2024 Zarządzanie portfelem projektów

8-10.04.2024 PfMP® Prep - przygotowanie do egzaminu PfMP®

18-19.04.2024 PMO - Project Management Office: rola, zadania, budowa

9-10.05.2024 Warsztaty: Zaawansowane PMO – praktyki funkcjonowania i rozwoju biura projektów

22-23.05.2024 Zarządzanie programem projektów

22-24.05.2024 PgMP® Prep - przygotowanie do egzaminu PgMP®

6-7.06.2024 Zarządzanie projektami wg PMBOK® Guide

26-28.06.2024 PMP®/CAPM Prep – przygotowanie do egzaminu PMP®

KONTAKT: ✉ [szkolenia@whitecom.com.pl](mailto:szkolenia@whitecom.com.pl) ☎ +48 781 006 800



# I ty możesz zostać coachem

## Agile Coacha skrzynka z narzędziami, cz. IV

Ada Grzenkowicz

Zgodnie z zapowiedzią, w tym numerze bierzemy na tapet (nie *na tapetę* – przyp. red.) aspekt roli Agile Coacha jako... coacha. Polskiego odpowiednika tego słowa nie można dobrze przetłumaczyć, bo coach to nie trener, jak niektórym mogłoby się wydawać. Coaching to odrębna dziedzina zajmująca się wspieraniem ludzi w dojściu do rozwiązań poprzez zadawanie pytań i wyklucza jakąkolwiek formę dyrektywności. Ponadto jest to wyjątkowa technika, która pomaga ludziom się uczyć, a nie jest sztuką uczenia innych. Sposoby jej praktykowania w pracy zwinnego lidera przybliżę Wam w dalszej części tej skrzynki.

Zacznijmy od tego, że jednak **nie każdy może zostać coachem**, bo nie jest to wcale takie proste. Nie każdy z nas ma odpowiednie do tego predyspozycje, a przede wszystkim jest to dziedzina, która opiera się na bardzo dokładnych zasadach. Coachingiem często zamiennie nazywamy inne formy wspierania, przez co jest on źle rozumiany i stosowany. Pomiędzy tre-

nowaniem, uczeniem czy mentorowaniem innych, a coachingiem jest ogromna różnica. Z pewnością nie są to synonimy. International Coaching Federation (ICF, z ang. Międzynarodowa Federacja Coachingu) krzewiąca dobre praktyki z tego obszaru i zrzeszająca profesjonalnych coachy, mocno podkreśla swój kodeks etyczny oraz wskazuje dobre praktyki. Najważniejszą z nich jest dbanie o to, aby każdy coach rozpoczynający sesje coachingowe ustalił na początku współpracy umowę, jaką zawiera z osobą, z którą będzie działać.

### Kontrakt to podstawa

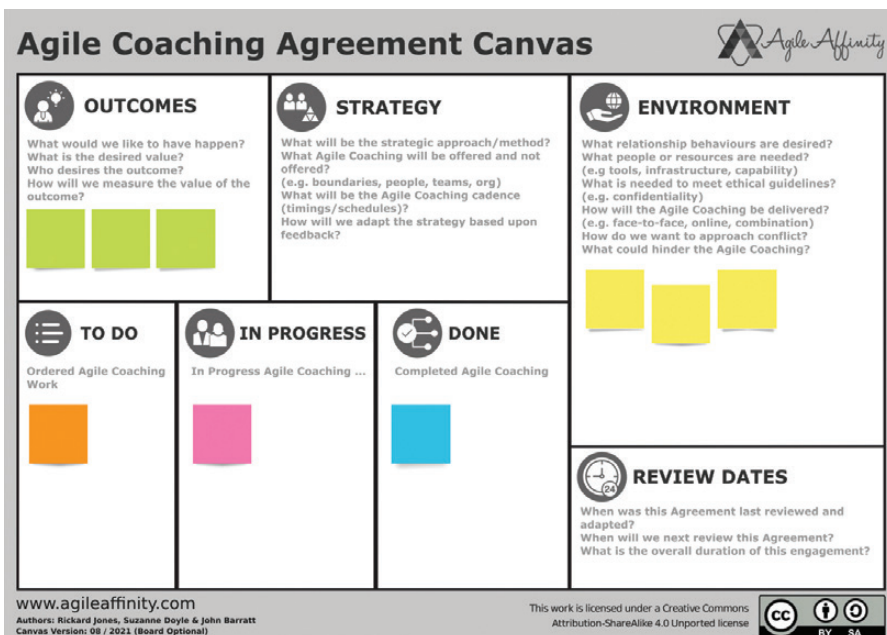
Każda relacja coacha z coachee powinna zacząć się od ustalenia kontaktu. To ważny aspekt współpracy, który pozwala nam zbudować relację opartą na zaufaniu i otwartości, daje bezpieczeństwo osobie coachowanej, a tym samym pozwala na dużo lepsze efekty rozmów. Do najważniejszych aspektów takiego kontraktu należą: poufność informacji, otwartość, szczerość, chęć zmiany lub osiągnięcia celu, nieocze-

nianie, a także wyznaczenie ról i odpowiedzialności. Może być to ustna umowa pomiędzy obiema stronami, ale jeśli woliemy, może być także w formie pisemnej. Do kontraktu możemy wracać podczas sesji, aby przypomnieć o naszym profesjonalnym podejściu, zwłaszcza wtedy, kiedy przeczuwamy, że coachee nie jest do końca z nami szczerzy lub otwarty. Tego typu umowa będzie bazą do ustalenia: po co jesteśmy i co należy, a co nie, do naszych zadań.

Jeśli jako Agile Coach, będziemy pracować z całym zespołem, również powinniśmy ustalić to, w jaki sposób będziemy działać, tak aby wszyscy czuli się bezpiecznie i mogli sobie wzajemnie ufać. Co więcej, jeśli czujemy potrzebę, możemy określić dokładną listę zagadnień, jakie z zespołem będą poruszane, na przykład w formie Agile Coaching Canvas, jak na Rys. 1.

### Umiejętności zwinnego coacha

Agile Coach w swojej pracy powinien być w stanie umiejętnie wykorzystywać



Rys 1. Przykładowy kontrakt dla Agile Coacha i zespołu  
 Źródło: <https://lucidspark.com/templates/agile-coaching-agreement-canvas>

elementy coachingu. W miarę upływu czasu, praktykując i ciągle się doskonaląc, z pewnością będzie stawał się coraz lepszy. Niektórzy mają naturalne predyspozycje, inni muszą włożyć więcej wysiłku w zgłębienie tajników tej sztuki. Do najważniejszych umiejętności coacha zaliczamy przede wszystkim cztery poniższe kompetencje:

- **Aktywne słuchanie** – polegające nie tylko na samym słuchaniu, ale również włączaniu innych zmysłów (w tym uważnej obserwacji rozmówcy), ufaniu swojej intuicji, reagowaniu własną mową ciała, a nade wszystko autentycznym byciem w rozmowie z naszym interlokutorem.
- **Inteligencja emocjonalna** – rozumiana jako możliwość zarządzania własnymi emocjami, jak i rozumienie emocji osób wokół nas. Jej pięć podstawowych elementów to: samoświadomość, samoregulacja, motywacja, empatia i umiejętności spoteczne.
- **Obecność** (ang. *presence*) – inaczej uważność, bycie tu i teraz, skupienie się na naszym rozmówcy, reagowanie na to słyszemy i widzimy.
- **Mocne pytania** (ang. *powerful questions*) – zadawanie pytań, które skłaniają do refleksji i zastanowienia się, najczęściej zaczynające się od słowa: „Dlaczego?”.

## Jak zacząć?

Aby zostać coachem, nie musisz od razu zaczynać od formalnego kursu. Zacznij od

zapoznania się, czym coaching jest, a potem powoli zacznij go praktykować.

1. **Ustal swoje mocne strony** – zastanów się, które z kompetencji są u Ciebie najsilniejsze, i to właśnie je staraj się wzmacniać poprzez codzienną praktykę. Te, które w roli coacha są ważne, a nie czujesz się w nich najlepszy/-a – prze myśl, pod kątem tego, jak możesz rozwijać i jakiej pomocy potrzebujesz.
2. **Zdefiniuj swój cel** – wykorzystaj technikę SMART i w ten sposób zapisz, jaki cel chcesz osiągnąć. Zapytaj osób, z którymi często współpracujesz o feedback, bądź otwarty/-a na pomysły, a nawet krytykę.
3. **Znajdź mentora** – poszukaj osoby, która pomoże Ci w rozwijaniu kompetencji coacha. Ustaw regularne sesje i działaj. Szukaj rozwiązań, pomysłów, dyskutuj.
4. **Zacznij budować pewność siebie** – skup się na tym, aby być coraz lepszym, buduj swoją pewność siebie poprzez doskonalenie się, dalsze zbieranie opinii o swoim działaniu, nie poddawaj się i bądź otwarty na nowe rozwiązania. Pozwól sobie na błędy, ponieważ nie rozwija się ten, kto nie błędzi.

Im więcej będziesz próbować i pracować nad rolą, tym będziesz lepszy. Jeśli coaching spodoba Ci się i odnajdziesz w tej dziedzinie predyspozycje, z pewnością warto zastanowić się nad profesjonalną ścieżką kariery i rozwojem w kierunku certyfikacji, która pozwoli Ci na zdobycie formalnego

poświadczenia swoich umiejętności. Kto wie, być może zostanie to Twoim nowym zajęciem.

## Wykorzystywanie mocnych pytań

Wspomniane już *powerful questions* i ich zadawanie podczas pracy z zespołami scrumowymi mogą być pierwszym krokiem, jaki wdrożymy, aby regularnie praktykować. Ideą zadawania tego typu pytań jest skupienie się na generowaniu pomysłów, zmuszeniu do zastanowienia się i przemyślenia różnych możliwości. Mają być wsparciem w znalezieniu najlepszych opcji rozwiązania zagadnienia, jakie ma przed sobą nasz rozmówca. Celem jest sprowokowanie do działania i chęć realizacji zaplanowanych akcji. Dzięki ich wykorzystywaniu, osoby coachowane z większą ochotą i zaangażowaniem biorą odpowiedzialność za późniejszą realizację tego, co same wymyśliły, odpowiadając na pytania (Rys. 2).



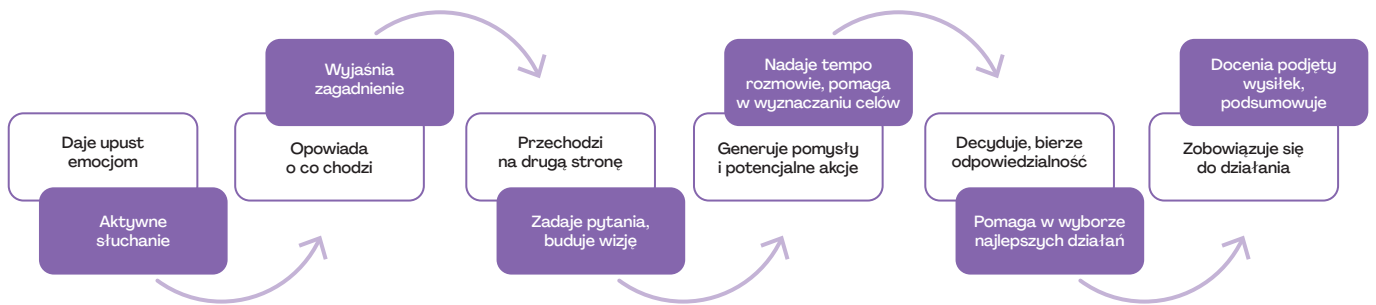
Rys. 2. Do najlepszych pytań, które skłaniają do zastanowienia się i pogłębiania tematu są pytania zaczynające się od: „dlaczego?”, najmniej konstruktywne i mocne będą te na dole piramidy, na które odpowiadamy „tak” lub „nie”

Źródło: opracowanie własne

Oto kilka moich ulubionych pytań, które mogą być pomocne w pracy ze zwinnymi zespołami:

- Dlaczego jest to dla Ciebie ważne?
- Jakie masz inne możliwości/opcje rozwiązania tego?
- Jak/skąd będziesz wiedzieć, że osiągnąłeś/-aś sukces?
- Dlaczego uważasz, że jest to najlepsze/najgorsze rozwiązanie?
- Co powstrzymuje Cię przed zmianą/działaniem?
- Kiedy możesz zacząć? Od czego chcesz zacząć?
- Dlaczego jest to dla Ciebie wyzwaniem/problemem?





Rys 3. Struktura rozmowy coachingowej wg Lyssy Adkins na podstawie książki *Coaching zwinnych zespołów* z perspektywy coacha (fioletowe prostokąty) i coachee (białe prostokąty)  
Źródło: opracowanie własne

Ćwiczenie zadawania pytań, zwłaszcza takich, które prowokują do działania, pomoże nam w braniu przez zespół odpowiedzialności. Jeśli sami coś wymyślą i ustalą, tym samym zwiększa się prawdopodobieństwo, że wezmą sprawy w swoje ręce i samodzielnie zrealizują zaplanowane akcje.

## Rozmowa po łuku

Kiedy czujemy, że chcemy podjąć wyzwanie i wejść na kolejny poziom w sztuce coachingu, możemy zacząć praktykować rozmowy coachingowe, tzw. *coaching arc*. Są różne modele, które mogą nam tę praktykę ułatwić. W książce Lyssy Adkins *Coaching zwinnych zespołów* opisany jest sposób, jak gładko wejść w tego rodzaju rozmowę, dbając o odpowiednie tempo i rytm. Krok po kroku możemy, czasem nawet w krótkim czasie, pomóc naszemu rozmówcy w rozwiązaniu jego wyzwania i zaplanowaniu działania.

Bob L. Galen, Agile Coach i autor książki *Extraordinarily Badass Agile Coaching* przedstawia ten łuk jak metaforę gry w szachy, za pomocą 3 kroków:

- ruchy otwierające,
- gra właściwa (środkowa),
- zakończenie gry.

Początek skupia się na kontrakcie, ustaleniu celu rozmowy i ustaleniu kierunku. Gra właściwa to pomoc w ustaleniu opcji i możliwości, kryteriów sukcesu i strategii. Coach na zakończenie tego etapu powinien podsumować to, co usłyszał i zaobserwował. Zakończenie to przejście do ostatecznych konkluzji, ustaleniu jakie akcje będą realizowane, w jakim czasie i kto ewentualnie może wesprzeć coachee w ich realizacji. Ostatni etap to także docenienie zaangażowania, otwartości i okazanego zaufania. To ważny moment, kiedy coach docenia coachee, tym samym motywując do realizacji albo budując relacje do kontynuowania coachingu podczas kolejnych sesji.

## Praktykuj, próbuj, doskonal się

Droga Agile Coacha to ciągły rozwój i w zależności od naszych predyspozycji

w jednych obszarach będzie nam łatwiej osiągnąć mistrzostwo, w innych zapewne będzie to trudniejsze. Coaching to dziedzina na pewno z tych bardziej wymagających i nie przejmujcie się, jeśli nie będzie Wam na początku wychodziło dobrze. Do jej opanowania potrzebujemy sporo praktyki, chociażby z uwagi na jej specyfikę i fakt, że jako eksperci w zwinności często sami chętnie byśmy innym doradzili, a to w zakresie profesjonalnego coachingu nie jest w obszarze naszej działalności. Zasady coachingu często stoją w sprzeczności z innymi kompetencjami jakich wymagamy od Agile Coacha, tj. mentoring czy nauczanie, jednak ich opanowanie jest sztuką, której elementy możemy z sukcesem wdrażać w swojej pracy. Nie każdy z nas zostanie profesjonalnym coachem, ale elementy tej sztuki możemy wykorzystywać w pracy z innymi, którzy chcą rozwijać się w zakresie szeroko rozumianej zwinności. Warto się rozwijać i doskonalić, bo owoce pracy coacha cieszą najbardziej. 🚀

## The Coaching Arc



### Opening Moves

- Ask permission
- Establish goal(s)
- Set the stage
- Ask open-ended question
- Listen intently
- Find the direction



### Middle Game

- Widen the conversation / brainstorm
- Offer options
- Determine strategies
- Narrow and plan
- Explore some more
- Clarify what you've heard



### Endgame

- Arrive to closure
- Agree on ownership – who does what?
- Decide on action plans and next steps
- Repeat and confirm
- Schedule next session



Ada Grzenkiewicz

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

Rys 4. Model szachowy rozmowy coachingowej wg Roberta L. Galena  
Źródło: Robert L. Galen, *Extraordinarily Badass Agile Coaching. The Journey from Beginner to Mastery and Beyond*, 2022, str. 76

# Optimalizacja portfela projektów

Maciej Bodych

Wiele firm analizuje swoje projekty pod kątem ich zasadności biznesowej, połączenia z celami ustawowymi, zależności między projektami czy w końcu pod kątem wymaganego na nie wspólnego budżetu. Cały czas jest to jednak spojrzenie „przez pryzmat sumy realizowanych i planowanych projektów”. Czego w takim razie brakuje nam do stwierdzenia, że naprawdę zarządzamy portfelem projektów? Jednym z elementów jest optymalizacja portfela projektów.

Gdy popatrzymy na obowiązki menedżera portfela projektów, to jego głównym zadaniem powinna być maksymalizacja celów i wyników portfela. Podobnie jak inwestor finansowy, który chce pomnażać swoje pieniądze, nie patrzy w pierwszej kolejności w co zainwestował i że jest dumnym posiadaczem akcji X czy Y, ale jakie wyniki osiąga i czy realizuje swój plan inwestycyjny. W praktyce jednak rola menedżera portfela projektów skupia się na „delivery”, czyli zapewnieniu, żeby raz wybrane projekty zostały zrealizowane w założonych parametrach. Ten element jest bardzo ważny, ale nie jest wystarczający do realizacji głównego zadania menedżera portfela projektów. Bo czy Zarząd jest zainteresowany (lub powinien być...) ile i jakie projekty są realizowane w firmie? Czy raczej jakie wyniki osiągniemy z danego portfela projektów?

Popatrzymy na kilka obszarów optymalizacji portfela projektów, którą możemy wykonywać.

## Optimalizacja wykorzystania budżetu

Cały czas najczęstszą praktyką stosowaną w firmach jest coroczne rozpięcie budżetu

na poszczególne projekty. Proces ten zajmuje organizacjom bardzo dużo czasu (wiele iteracji cięcia kosztów, które trwają czasami 6 miesięcy) i gdy się kończy, to wszyscy chcą już zapomnieć o projektach i ich budżetach. Oczywiście do czasu, aż kolejne budżetowanie rozpocznie się za 6 miesięcy. W trakcie roku dokonywane zmiany wynikają z potrzeby rozszerzenia budżetu jakiegoś projektu lub z dołączenia nowego projektu do portfela i koniecznością znalezienia finansowania dla niego. Niestety taka sytuacja zwłaszcza przy braku dokładnych szacunków pozostałych kosztów projektu do końca roku zwykle kończy się niewykorzystaniem wszystkich środków z budżetu portfela projektów.

I teraz pytanie – czy inwestor finansowy (znowu odniosę się do tego przykładu, ze względu na fakt, że zarządzanie portfelem projektów wywodzi się z zarządzania portfelem inwestycji) nie zmienia raz rozpisanej strategii na dany rok? Sytuacja na rynku, aktualna sytuacja inwestora, czy „okazje inwestycyjne” powodują, że szuka on non stop maksymalizacji swoich zysków.

Co w takim razie powinniśmy robić w celu optymalnego wykorzystania budżetu? Pierwszym krokiem jest zrozumienie przez wszystkich uczestników procesu, że przyznany budżet na projekt nie jest czymś „na zawsze” i że może zostać w każdej chwili zmieniony ze względu na korzyści portfela projektów. Drugim aspektem jest zarządzanie budżetem na projekty jako „wspólnym workiem”. Takie podejście skupia nasze zarządzanie na odpowiedzi na pytanie: jaki będzie poziom wykorzystania środków do końca roku? Czy optymalnie wydam wszystkie środki? I tutaj jedna uwaga praktyczna – naszym celem nie jest wydanie wszystkich pieni-

ędzy z budżetu portfela projektów, naszym celem jest maksymalne wykorzystanie budżetu, jeżeli widzimy z tego wartość. Wynik portfela, efektywność wykorzystania pieniędzy jest dla nas ważniejsza niż pochwalenie się 100% wykorzystaniem środków z budżetu.

## Równowaga w portfelu

Ostatnio na jednej z witryn internetowych pojawił się przykład excelowego szablonu dashboardu portfela projektów. W załączniku można było zobaczyć piękny rejestr projektów. Szablon skupiał się jednak na tym, jak prezentować pojedyncze projekty w jednym wspólnym zestawieniu, a nie jakie wskaźniki i zestawienia są nam potrzebne, aby zarządzać portfelem projektów jako całością.

Monitorując pojedyncze projekty nie zwracamy uwagi na równowagę portfela projektów. Co to jest? Najłatwiej wykorzystać do tego przykład inwestowania, gdzie inwestor oprócz celu i okresu musi określić jaką stabilność inwestycji chce uzyskać, na przykład poprzez określenie liczby akcji i obligacji w portfelu. Ktoś, kto inwestuje w długim okresie czasu i nie zakłada potrzeby wyciągnięcia pieniędzy w międzyczasie, może pozwolić sobie na portfel, która zawiera więcej akcji, na przykład: 100% akcji i 0% obligacji lub 80/20. Osoby tuż przed emeryturą lub chcące zainwestować na krótki okres czasu będą budować portfel z większą ilością obligacji, na przykład: 40% akcji i 60% obligacji.

Czym jest równowaga w portfelu firmy? Zapewnieniem, że odpowiednie linie biznesowe, produkty, obszary są rozwijane w odpowiednim tempie, że stabilność firmy jest zapewniona. Chcemy odpowiedzieć na takie pytania jak:

- czy aktualnie realizowane projekty strategiczne zostawiają odpowiednio dużo miejsca na mniejsze projekty rozwojowe, które co chwila musimy realizować w firmie?
- czy duże inicjatywy uruchomione przez Zarząd lub centralę firmy zostawiają odpowiednią przestrzeń na projekty małe i średnie?
- czy zapewniono odpowiednie środki na rozwój danej linii biznesowej i czy podział procentowy przeznaczonych środków na ten cel jest odpowiedni z punktu widzenia całej firmy?

Oczywiście ciężko odpowiedzieć na te pytania, jeżeli wiele firm nie ma określonego nawet celu dla portfela projektów oraz wiedzy, co znaczy dla nas równowaga portfela projektów. Podam dwa przykłady z firm. Pierwsza, po analizie równowagi portfela zobaczyła, że tylko 2% swoich środków inwestuje w nowe produkty – reszta była wydawana głównie na projekty prawne i projekty typu „ciąć koszty” w firmie. Druga firma, dzięki analizie portfela projektów i zidentyfikowaniu szans rynkowych na najbliższy rok, stwierdziła świadomie, że nie będzie inwestować w innowacje w danym roku. Potrzebowali wdrożyć wiele szybkich produktów na rynek i nie było sensu (na najbliższy rok) myśleć o długofalowych inwestycjach w rozwój organizacji.

## Optimalizacja wykorzystania zasobów

Kolejnym obszarem optymalizacji jest zarządzanie zasobami organizacji. I tutaj mamy dwa główne, skrajne podejścia:

- wiele firm nie zarządza zasobami na poziomie portfela – jest to zbyt pracochłonny i trudny do wdrożenia proces w firmie, dlatego „lepiej w to nie wchodzić”;
- firmy planują nie tylko pulę zasobów potrzebnych do zarządzania portfelem projektów, ale również schodzą do planowania indywidualnych osób.

Ograniczenia i walka o kompetencje i dostępność osób powoduje, że całościowo dla portfela odbywa się taka analiza. Najczęściej spotykane optymalizacje dotyczą comiesięcznej analizy zasobów na poziomie departamentów (wykonywane na poziomie całej firmy), lub bardzo szczegółowe optymalizacje na poziomie indywidualnych osób, wykonywane nawet co tydzień (np.: wdrożeniowców/konsultantów dla projektów realizowanych dla klientów, specjalistów IT wykorzystywanych do wielu projektów).

Wdrożenie wskaźników „użyteczności” zasobów organizacji na poziomie nie tylko portfela, ale

również kierowników liniowych odpowiedzialnych za zespoły w firmie, pozwala podejmować optymalne decyzje w firmie.

## Korzyści z projektów

Tak jak już powiedzieliśmy wcześniej, monitoring statusu projektu skupia się na zapewnieniu, że projekty zostaną dowiezione, a nie na maksymalizacji celów i korzyści związanych z zarządzaniem portfelem projektów. Naszym celem jest maksymalizacja korzyści lub efektywność realizacji celów firmy. W takiej sytuacji nie interesuje mnie czy firma uruchomi 5 czy 12 projektów, interesuje mnie korzyść, którą osiągnę. Patrzymy więc na portfel projektów pod kątem całości, a nie sumy projektów, które się w nim znajdują. Analiza nowych pomysłów na projekty, statusu poszczególnych projektów powinna być dla nas podstawą do podejmowania decyzji, czy jakiś projekt nie powinien zostać wstrzymany, skasowany lub jego realizacja spowolniona, ponieważ inny ważniejszy lub nowy projekt wymaga naszego zaangażowania i to on zrealizuje ważniejsze cele dla firmy. Jest to bardzo trudne, ponieważ łatwo jest sprzedać akcje firmy z mojego portfela, ale znacznie trudniej przyznać się przed całą firmą, że musimy zmienić decyzję i wstrzymać jakiś projekt.

## Inne obszary

Oczywiście, aby optymalizować nasz portfel projektów, musimy uwzględniać jeszcze inne elementy, takie jak inne ograniczenia firmy – na przykład: powierzchnie magazynów, zależności między projektami, ale również koszty i wpływ zmiany na organizację. W teorii możemy zatrzymać każdy projekt, ale w praktyce wstrzymanie inwestycji, gdy są już fundamenty, tylko dlatego, że mamy lepszy projekt, nie będzie miało miejsca. Co z taką inwestycją jak CPK? Czy jesteśmy w stanie zrezygnować z planu budowy lotniska centralnego?

A może Twoja firma nie musi optymalizować portfela projektów? Jeżeli popatrzymy na międzynarodową firmę inwestującą w projekty infrastrukturalne, to na pewno dynamika zmian i konieczność dostosowań do optymalnego podejścia będzie tu rzadsza. Z kolei mała firma będzie ciągle dostosowywać plany w zależności, gdzie jest „biznes” do zrobienia.

## Przyszłość

Jak w takim razie powinniśmy spojrzeć strategicznie na portfel projektów? Z jednej strony chcemy planować portfel w długim horyzoncie

czasowym i wykorzystać optymalizację do jak najlepszego ułożenia roadmapy projektów, ale z drugiej strony nie możemy zapomnieć o ciągłym dostosowywaniu się do sytuacji w naszej firmie i na rynku.

W pewnej firmie w ostatnim czasie zwolniło się 8 programistów i tutaj firma nie zostawiła problemu na kierownika liniowym oczekując, że na szybko zrekrutuje nowych i dobrych specjalistów, ale świadomie podjęła decyzję jak chce, aby ta sytuacja wpłynęła na projekty. Przeanalizowano nie tylko brak tych ośmiu osób, ale pełne zaangażowanie całego zespołu, aby w nowej sytuacji na nowo ustalić przydział osób do projektów.

Moim zdaniem przed skutecznym stosowaniem optymalizacji portfela projektów blokują nas dwie rzeczy: pierwsza to brak świadomości, że portfel projektów to nie suma projektów, tylko świadome zarządzanie celami i korzyściami, które chcemy osiągnąć. Drugim aspektem jest fakt, że nie umiemy na poziomie portfela traktować projektu jak „czarnej skrzynki”, o której losach decydujemy strategicznie. Projekt to ludzie, wcześniejsze decyzje, wypracowane już elementy rozwiązania i bardzo ciężko powiedzieć świadomie, że musimy zmienić plan i wstrzymujemy daną inicjatywę.

Planujemy nasz portfel projektów optymalnie w długim okresie czasu, ale nie zapominajmy, że plan powinniśmy zawsze dostosowywać, aby osiągnąć maksymalne efekty. I mamy tutaj ogromny plus – zmiany, które wprowadzimy w wyniku optymalizacji, da się najczęściej wyliczyć i pokazać jako efekt naszej pracy! 🚀



Maciej Bodych

Eksper 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*.

# Zarządzanie programem – klucz do osiągnięcia strategicznych celów

Monika Starzec

**Czy kiedykolwiek zastanawiałeś się, jak organizacje osiągają sukces, równocześnie realizując wiele różnorodnych projektów? Sekret tkwi w zarządzaniu programem, które pozwala na efektywne integrowanie poszczególnych projektów tak, aby osiągnąć wspólne cele strategiczne. W dzisiejszym dynamicznym świecie biznesu, zarządzanie programem jest nie tylko pomocne, ale często kluczowe dla sukcesu organizacji.**

Zarówno zarządzanie programami, jak i projektami odgrywają kluczowe role w osiągnięciu sukcesu. Choć oba te terminy są często używane zamiennie, istnieje istotna różnica między nimi. Zarządzanie projektami koncentruje się na realizacji pojedynczych, unikalnych celów, podczas gdy zarządzanie programami obejmuje koordynację wielu powiązanych projektów, które razem prowadzą do osiągnięcia szerszych celów strategicznych organizacji.

## Kiedy uruchamiamy zarządzanie programem

Jeżeli organizacja ma na celu osiągnięcie szerokich i złożonych celów, które wyma-

gają realizacji wielu powiązanych projektów, zarządzanie programem może zapewnić skuteczną koordynację i kontrolę nad tymi projektami. Pozwala ono na koordynację i integrację poszczególnych projektów, zarządzanie zasobami i ryzykami w ramach struktury organizacyjnej programu a także monitorowanie osiągnięcia celów strategicznych. Dzięki temu firma może osiągnąć synergiczne korzyści z realizacji wielu powiązanych projektów.

## Korzyści z zarządzania programem

Wśród wielu korzyści wynikających z uruchomienia zarządzania programem, niewątpliwie można wymienić:

- 1. Wsparcie strategicznego podejścia do biznesu.** Programy są zwykle powiązane z celami strategicznymi organizacji, co pozwala na lepsze zrozumienie i realizację tych celów. Zarządzanie programami wspiera strategiczne podejście do biznesu, umożliwiając organizacji osiągnięcie długoterminowych korzyści.
- 2. Zwiększenie wartości dla interesariuszy.** Dobrze zarządzane programy przynoszą wartość dla interesariuszy, takich

jak klienci, pracownicy czy partnerzy biznesowi. Poprzez osiąganie celów programu, organizacja jest w stanie zaspokoić potrzeby i oczekiwania swoich interesariuszy, co prowadzi do wzrostu ich satysfakcji i lojalności.

- 3. Optymalizacja zasobów.** Kierowanie programem umożliwia efektywne wykorzystanie zasobów, zarówno ludzkich, jak i materialnych. Poprzez odpowiednie planowanie i alokację zasobów, organizacje mogą uniknąć niepotrzebnych wydatków i zwiększyć efektywność pracy.
- 4. Redukcja ryzyka.** Zarządzanie programami pozwala na identyfikację, analizę i kontrolowanie ryzyka na poziomie programu. Dzięki temu organizacje są w stanie lepiej przewidywać i reagować na zagrożenia, co prowadzi do zmniejszenia prawdopodobieństwa niepowodzenia projektów.

## Co zrobić, aby program był skuteczny

Niezbędne jest właściwe dobranie i układanie projektów, które pozwolą na osiągnięcie synergii i maksymalizację korzyści

dla organizacji. Jednym ze sposobów na zwiększenie efektywności zarządzania programem jest podział projektów na transze. **Transza** to grupa projektów, które są realizowane równocześnie w ramach programu. Podział projektów na transze pozwala na lepsze zarządzanie zasobami, czasem i ryzykiem, a także na osiągnięcie synergii między poszczególnymi projektami.

## Kryteria podziału projektów na transze

Przy układaniu projektów w transze warto wziąć pod uwagę następujące kryteria:

- **Zgodność z celami strategicznymi:** projekty w transzy powinny być powiązane z tymi samymi celami strategicznymi, aby ich realizacja przyczyniła się do osiągnięcia tych celów.
- **Wzajemne powiązanie:** projekty w transzy powinny być wzajemnie powiązane, co pozwoli na osiągnięcie synergii i maksymalizację korzyści z ich realizacji.
- **Zasoby:** projekty w transzy powinny być tak dobrane, aby ich realizacja nie przekraczała dostępnych zasobów organizacji, takich jak ludzie, czas czy budżet.
- **Ryzyko:** należy ocenić ryzyko związane z realizacją poszczególnych projektów w transzy i uwzględnić je w procesie układania, aby zminimalizować ryzyko niepowodzenia programu.

## Governance programu

Podstawą skutecznego programu jest jasno zdefiniowana struktura organizacyjna, która określa role i odpowiedzialności poszczególnych uczestników programu.

Sprawdza się trójstopniowa struktura programu (Rys. 1) uwzględniająca zarząd-

danie na poziomie strategicznym, operacyjnym oraz realizacji programu.

### Komitet Sterujący

W skład Komitetu Sterującego Programu powinni wejść przedstawiciele zarządu lub kierownictwa wyższego szczebla, odpowiedzialni za:

- decyzje inwestycyjne;
- określanie kierunku działalności biznesowej;
- zapewnianie ciągłej, ogólnej zgodności programu ze strategicznym kierunkiem organizacji.

Komitet Sterujący jest odpowiedzialny między innymi za zatwierdzenie zakresu i celów programu, zatwierdzenie finansowania czy rozwiązywanie międzyprogramowych zagadnień strategicznych i kierunkowych. Bardzo istotne jest, aby członkowie Komitetu Sterującego zapewniali ciągłe zaangażowanie i poparcie dla celów programu chociażby w trakcie spotkań zarządu.

### Komitet Operacyjny

Podstawowym celem Komitetu Operacyjnego jest wsparcie w dostarczaniu rezultatów i korzyści programu.

Jego członkami powinny być osoby, które zapewnią zasoby i dbają o ich właściwe zaangażowanie. W skład Komitetu Operacyjnego wchodzi również **Właściciel biznesowy**, który ponosi ostateczną odpowiedzialność za program, zapewniając, aby zrealizował on swoje cele i oczekiwane korzyści. Osoba, która pełni tę rolę, musi być odpowiednio umocowana, aby zarządzać strategicznie programem i podejmować decyzje.

Komitet Operacyjny odpowiedzialny jest za dostarczanie rezultatów i korzyści pro-

gramu oraz zapewnienie, aby program był realizowany w ramach uzgodnionych parametrów (na przykład kosztu, wpływu na organizację, oczekiwanych korzyści). Komitet Operacyjny odpowiada również za rozwiązywanie zagadnień strategicznych i kierunkowych między inicjatywami realizowanymi w ramach programu.

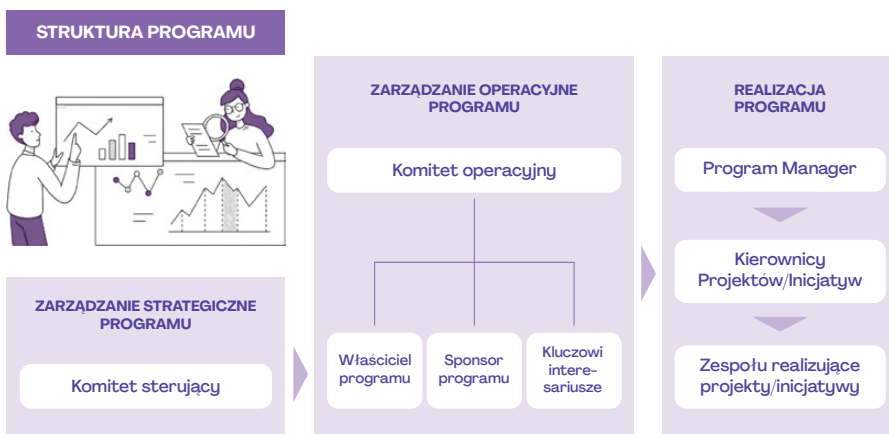
### Kierownik Programu

Realizacja programu odbywa się pod przewodnictwem Kierownika Programu, którego odpowiedzialnością jest codzienne nim zarządzanie, obejmujące utrzymywanie tempa realizacji, planowanie, projektowanie oraz proaktywne monitorowanie jego ogólnego postępu. Do obowiązków Kierownika Programu należy także rozwiązywanie problemów oraz inicjowanie działań korygujących.

## Podsumowanie

Decyzja o tym, czy skupić się na zarządzaniu programami, czy projektami, zależy od celów i struktury organizacji. W przypadku realizacji pojedynczych, unikalnych celów, zarządzanie projektem jest odpowiednim podejściem. Natomiast, gdy organizacja dąży do osiągnięcia szerszych celów strategicznych poprzez realizację wielu powiązanych projektów, zarządzanie programem jest kluczem do sukcesu.

Wdrożenie zarządzania programem w organizacji zazwyczaj wiąże się z opracowaniem odpowiedniej struktury organizacyjnej, procesów i narzędzi, które pozwolą na skuteczne zarządzanie programem i osiągnięcie zamierzonych celów. Jest to proces wymagający zaangażowania zarówno kadry zarządzającej, jak i uczestników programu oraz dostosowania do specyfiki danej organizacji. 🚀



Rys. 1. Trójstopniowa struktura programu  
Źródło: Opracowanie własne

**Monika Starzec**

Senior Project Manager z wieloletnim doświadczeniem w różnych branżach, takich jak bankowość, energetyka, ubezpieczenia, kolejnictwo oraz retail. Zdobyła szeroką wiedzę, doświadczenie oraz kompetencje niezbędne do skutecznego zarządzania projektami, programami oraz portfelem projektów.

# How to Avoid Typical Mistakes While Implementing E-commerce in a Company – Case Study

Tomasz Wrzesiewski

Do you know that according to research, on average, 865 stores open and 525 close every month in Poland? These intriguing statistics reveal a dynamic and evolving retail landscape. As the know-how and skills needed for opening online stores are being spread far and wide, the effective implementation of e-commerce in a company remains an art, a complex process that requires a deep understanding of the market and the target audience.

This article describes the case study of e-commerce implementation in Poznańskie Zakłady Zielarskie Herbatol S.A. This company, which used to be a strictly manufacturing enterprise, is undergoing a very dynamic transformation towards becoming a modern b2b and b2c company. We are currently having the pleasure and honor of running 21 development projects for them, including, of course, the implementation of an online store.

## How the story goes

In the course of discussion, we stressed the importance of several key points and convinced the Management Board. Firstly, creating an online store is a relatively simple project, if the company has well-built business foundations that enable success.

Secondly, building e-commerce must be integrated with the company's marketing and sales processes; if this does not happen, we risk market cannibalization.

We also highlighted the fact that very often it is necessary to build a separate SPV business unit, especially in case of companies with a well-established position on the market, and, at the same time, conservative in their actions. Last but not least, we emphasized the fact that launching an online store requires project management skills with particular emphasis on the ability to manage the project in a hybrid way: using an agile approach while simultaneously monitoring sequences and milestones in the waterfall formula.

Given the risks inherent in launching an online store without adequate preparation, we've strategically divided the implementation process into three distinct stages. Each one is punctuated by the review and approval process conducted by the Steering Committee to ensure integrity with our overall objectives and strategies.

### 1. Analysis and Conceptualization Stage

This initial stage involves a comprehensive diagnosis of the company's current operations and the development of a tailored e-commerce strategy. This strategy is designed to seamlessly integrate with the

traditional areas of the company's activity. We made a strategic decision to leverage existing processes and functions within the company, specifically in the areas of Research & Development (R&D), procurement, production, and logistics. However, we also recognized the need to create additional processes and functions that operate independently of the company's existing units. This approach allowed us to maintain operational efficiency while fostering innovation and adaptability.

### 2. Implementation and Integration Stage

The second stage focuses on the practical application of the e-commerce concept within the company's existing functional areas. This involves the development of a model for Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) marketing and the implementation of an organizational and production concept. Key components of this stage include the creation of an e-commerce platform, the development of a new product brand, and the organization of R&D processes that are integrated with this product line. We also focused on e-commerce segmentation, positioning, and targeting, as well as the preparation of marketing concepts and financial scenarios. This stage is crucial for ensuring that the e-commerce operations are fully integrated and aligned with

the company's overall marketing and sales strategies.

### 3. Online Store Development and E-commerce Launch Stage

The final stage involves the actual construction of the online store and the launch of e-commerce sales. This stage represents the culmination of all the planning and preparation done in the previous stages. It's where the theoretical concepts and strategies are brought to life in a practical, operational context.

By dividing the implementation process into these three stages, we're able to manage the project more effectively, ensuring that each aspect of the e-commerce operation is given enough attention and resources that are needed in order to succeed. This approach also allows us to mitigate risks and address potential issues in a timely and efficient manner.

In the process of creating the final e-commerce solution for our client, we strategically utilized the existing Enterprise Resource Planning (ERP) program within the company. Recognizing the unique requirements of e-commerce operations, we allocated a separate warehouse specifically for e-commerce products. This dedicated warehouse ensures efficient inventory management and order fulfillment, which are critical for the success of any online store.

To further enhance our e-commerce operations, we established a centralized distribution center for product information. This center serves as a single source of truth for all product-related data, ensuring consistency and accuracy across all platforms. It streamlines the process of updating product information, making it easier to manage and maintain.

In addition to the distribution center, we also created a comprehensive database that houses a great deal of information, including prices and variants of products, technical descriptions of the products, and Bill of Materials (BOM) for production. Having all this information in one place simplifies the process of managing product listings and ensures that customers have access to all the information they need to make informed purchasing decisions.

When it came to building the online store, we turned to Shoper and Baselinker, two leading e-commerce solutions. These

platforms offer a wide range of services and modules that are essential for running an online store. These include payment processing, shipment handling, product visualization, and order management. By leveraging these solutions, we were able to create a user-friendly online store that offers a unique shopping experience.

But we didn't stop there. Recognizing the importance of multi-channel selling in today's competitive e-commerce landscape, we also connected our online store with several major marketplaces. These include Allegro, Amazon, Ceneo, and others. This multi-channel approach not only widens the reach but also provides customers with more options for how and where they can purchase the products.

### Conclusions drawn from the implementation

What did this implementation teach us? We confirmed our observation, coming from several previous e-commerce implementations for clients, that creating an online store is only the last element of the project and not the most important one. Building requirements for e-commerce (defining goals and metrics) and interactions of e-commerce with the company's core business is the foundation of success.

We also paid attention to the way we conducted the project. We worked in weekly sprints, starting each of the cooperation periods with planning activities for the next sprint, we assigned personal responsibility for their execution and we made summaries in the form of project meetings and lessons learned. We used a kanban board (Planner from the Office365 package) and Teams channels to manage communication in the project. We also built an executive schedule in MS Project that we updated every week and managed by means of deviations from the baseline plan.

We also kept and regularly updated the risk register, introducing appropriate preventive and minimizing actions. We also put a lot of care and attention into the mood in the team – despite the high time pressure and the inevitability of conflicts appearing in such a large transformation project, the quality of cooperation between people involved in the project was improving from sprint to sprint.

We finished the project a month before the planned date, delivering all the ex-

pected functionalities. Thanks to that, we were invited to continue cooperation in the area of merge, production relocation, R&D development and implementation of the tailor-made mentoring program for future project managers in the company.

We are currently running three more e-commerce implementations for clients. The conclusions we draw from these implementations are almost identical as those observed in Herbapol Poznań. It is easy to build an online store, just as it is easy to implement a CRM system. It is important, however, that it is not "dead" or empty – so we encourage readers to devote enough time to preparatory and analytical work before you start building tools.

### A valuable lesson

As a conclusion, this e-commerce implementation has provided us with valuable lessons and insights that are not only applicable to future projects, but also contribute to a broader understanding of effective project management and e-commerce strategy. It puts emphasis on the importance of thorough planning, effective project management, proactive risk management, positive team dynamics, and continuous learning and improvement. These are all critical factors that can significantly influence the success of an e-commerce implementation and, ultimately, the company's business performance. 🚀



Tomasz  
Wrzesiewski

President of the Board, founder of Art Strategy Group Sp. z o. o. By education, he is a financier, a graduate of the Faculty of Management at the University of Warsaw. Practitioner with over 20 years of experience in business, especially in project and process management. Continuously participates in projects, on the basis of support, monitoring, and managing the largest projects on the market for the clients (infrastructure projects for the Serbian government, leading European manufacturing companies in the railway industry, vehicle and lighting construction as well as chemical/cosmetic, hygienic and legal). Lecturer of MBA studies (Poznań, Gdynia), a former academic lecturer, a leading trainer of Ernst and Young Academy of Business in project management.



# AIUX – inteligentne doświadczenia czy pomocnik z halucynacją?

Aneta Kisielewska

To, co wczoraj było nowością, dziś już jest standardem. Tak działa model mentalny. Ludzki mózg tworzy go dla nas automatycznie poprzez połączenie wspólnych wątków, które doświadczamy każdego dnia. Dlatego, gdy weźmiemy do ręki dowolnego pilota do telewizora, z łatwością znajdziemy odpowiedni przycisk. Doświadczenie, którego oczekują dziś użytkownicy, wymaga inteligentnego UX. Tak, to kolejny model mentalny, a AIUX to nowy paradygmat i warto go zapamiętać. Tak samo, jak to, że sztuczna inteligencja stanie się wkrótce tym, czym jest elektryczność – będzie wszechobecna i konieczna do życia.

## Hiperpersonalizacja

Jeszcze parę lat temu, aby miło zaskoczyć użytkownika wystarczyło zwrócić do się niego po imieniu w aplikacji czy wyświetlić życzenia na urodziny. Dziś nie dziwi już nas to, że otrzymujemy powiadomienia o promocjach na te produkty, które

kupujemy najczęściej. No bo skoro zawsze kupuję masło, to raczej nie zainteresuje mnie promocja na margarynę. Ale to jest akurat bardzo łatwy przykład. O wiele trudniejsza jest hiperpersonalizacja. Na tym poziomie promocje, które otrzymamy muszą uwzględniać również naszą dietę czy styl życia. Załóżmy, że nie jemy mięsa i kupujemy tylko produkty roślinne. Zatem promocja na szynkę szwarcwaldzką raczej nas obrazi niż zachęci do kolejnych zakupów. Firmy doskonale o tym wiedzą i jeśli nie będą korzystać z nowych technologii AI, będą miały trudności z przetrwaniem.

## Wielka Czwórka

Po przykłady inteligentnych doświadczeń można sięgnąć do popularnych platform od A do U.

**Airbnb** używa AI do analizy danych o lokalizacjach, cenach, opiniach i zainteresowaniach użytkowników po to, aby dostosować oferty i treści do ich potrzeb, a także tworzenia atrakcyjnych i wiarygodnych zdjęć

i opisów ofert. Wyobraź sobie, że jesteś gospodarzem, który potrafi przewidzieć potrzeby gości jeszcze przed ich przybyciem, dzięki czemu ich pobyt będzie naprawdę wyjątkowy. To nie jest fantazja, ale rzeczywistość. Dzięki synergii AI i UX doświadczenia gości mogą zapadać w pamięć jeszcze bardziej.

**Netflix** na podstawie analizy preferencji użytkowników podpowiada filmy, które powinien obejrzeć. Brzmi banalnie? Netflix zdał sobie sprawę, że użytkownicy przywiązują dużą wagę do miniatury filmu. Miniatura, która jest atrakcyjna wizualnie, wystarczy, aby wielu widzów zdecydowało się obejrzeć dany film. I tak sztuczna inteligencja generuje miniaturki, oceniając setki klatek pobranych z filmu lub programu telewizyjnego a także określa, które miniatury najprawdopodobniej skłonią użytkowników do kliknięcia.

**Spotify** wykorzystuje algorytmy sztucznej inteligencji do analizy historii odtwarzania. Bierze pod uwagę gatunki muzyczne, wykonawców, a nawet nastroj. Na tej



podstawie przewidują, co użytkownik może chcieć posłuchać w następnej kolejności i mu to rekomendują. W zeszłym roku Spotify poszło o krok dalej. Na wybranych rynkach udostępnili funkcję DJ. Dzięki niej użytkownicy otrzymują spersonalizowane rekomendacje wraz z głosowym komentarzem, wygenerowanym przez generatywną sztuczną inteligencję tzw. **GenAI**. Po kilku miesiącach testów odkryli, że gdy słuchacze DJ-ów słyszą komentarze obok osobistych rekomendacji muzycznych, chętniej próbują czegoś nowego (lub słuchają utworu, który w przeciwnym razie mogliby pominąć).

**Uber** zaś wykorzystuje sztuczną inteligencję do wykrywania oszustw, identyfikowania zagrożeń, dopasowywania pasażerów oraz kierowców, a także śledzenia tras. Przyzwyczajaliśmy się już do tego, że gdy zamawiamy przejazd, wyświetla się szacowany czas przybycia, czyli **ETA**. Tradycyjne algorytmy, aby wyznaczyć trasę, obliczają go analizując najkrótszą trasę z punktu A do punktu B. Jednak nie biorą pod uwagę takich czynników, jak deszcz, ruch uliczny i wypadki. Uber łączy dane historyczne, dane w czasie rzeczywistym i modele uczenia maszynowego, aby przewidzieć dla nas ETA jeszcze dokładniej. Model ten nazywa się **DeepETA**.

Wszystko to sprawia, że aby nas zadowolili oczekujemy już minimum tego, co poprzednim razem wywołało nasze pozytywne doświadczenia.

## Zastosowania

Na AIUX można też spojrzeć z innej strony. Sztuczna inteligencja to dokonały pomocnik specjalistów od UX. Z tej perspektywy AI przestaje być tylko narzędziem i staje się partnerem w zadaniach. Nawet jeśli nie pracujemy w UX, warto wiedzieć, jak to wygląda od kuchni. AI pomoże nam przy ta-

kich zadaniach jak badania, projektowanie czy pisanie. Zdolność sztucznej inteligencji do swobodnego tworzenia pomysłów jest nieoceniona. Sztuczna inteligencja może wygenerować dowolną liczbę pomysłów w mgnieniu oka. Są takie rozwiązania, jak na przykład **Galileo AI**, które potrafi wyprodukować ekrany aplikacji w mniej niż godzinę. Dla porównania projektanci potrzebowałiby na to co przynajmniej kilku dni. Czy to nie jest imponujące? Wyobraź sobie, że Galileo AI to ChatGPT do tworzenia interfejsów – wystarczy napisać to, o czym myślimy i...poczekać. Wcale nie chodzi o obszernie opisy. Na stronie Galileo można znaleźć mnóstwo przykładów projektów i ich *promptów* (tzw. polecenia dla AI). Wyobraź sobie, że aby stworzyć kompletny ekran aplikacji, wystarczył opis: „strona główna aplikacji nieruchomości, pokazująca ca popularne domy w Seattle”. Tyle.

## To nie wszystko

Sztuczna inteligencja może nas wyręczyć także przy takich czynnościach jak:

- generowanie wstępnych pomysłów, które pozwolą szybciej przejść z etapu czystej kartki do konkretnych propozycji,
- wizualizacja persony, na podstawie zebranych danych,
- tworzenie grafik do podróży klienta,
- przygotowanie planu warsztatów, dla konkretnej liczby osób, w określonym czasie,
- przygotowanie gotowych tekstów i obrazów do prototypów, aby zwiększyć realizm zamiast *lorem ipsum* (wypełniacze – przyp. red),
- przygotowanie propozycji pytań do wywiadu z użytkownikiem,
- analiza opinii użytkowników,
- identyfikacja najczęstszych problemów użytkowników z ogromnych zbiorów danych.

## Pułapki i powidoki

Brzmi fascynująco i tak też jest. Natomiast należy pamiętać o tym, że w całym tym dobrodziejstwie czyha wiele pułapek i bez ludzkiej kontroli się nie obejdzie. AI niestety miewa **halucynacje** i potrafi z wielkim przekonaniem formułować fałszywe twierdzenia. Dopóki wyniki sztucznej inteligencji będą poddawane naszej ocenie, jej omamy nie powinny stanowić dla nas problemu. Trzeba przyznać, że sztuczna inteligencja jest utalentowaną copywriterką i umie stworzyć przekonujący tekst, który zwiedzie niejednego specjalistę od UX. W efekcie zła rada może być odebrana jako wynik starannie przemyślanej analizy. Należy też pamiętać, że nie wszystkie pomysły, które stworzy dla nas sztuczna inteligencja, będą przydatne. Tylko niektóre z nich będą nadawać się do dalszej analizy i badań. Gdy korzystamy z ChatGPT, musimy szczególnie uważać na stronniczość sztucznej inteligencji. Nie zapominajmy, że dane, na bazie których ChatGPT udziela nam odpowiedzi, pochodzą głównie z internetu. A internet poza całą masą dobrych informacji, zawiera także te błędne, niedokładne czy wręcz fałszywe. Dotyczy to w równym stopniu dziedziny UX, jak i każdej innej. Nie wszystkie porady dostępne w internecie są dobrymi radami. UX opiera się na pewnych prawach, zasadach i heurystykach. Bez konkretnego kontekstu, AI może nam podpowiedzieć przestarzałe informacje. Same heurystyki Nielsena (znane i sprawdzone zestawy dobrych praktyk w UX) zmieniają się już od 30 lat. Jednym zdaniem jednak, mimo wszystko wygląda na to, że sztuczna inteligencja może zrobić wiele dobrego w zakresie UX. 🚀



Aneta  
Kisielewska

Menedżerka ds. zarządzania doświadczeniem klienta i trenerka prostego języka. Entuzjastka Customer Experience, User Experience, prostego języka i myślenia wizualnego. Od prawie 15 lat związana z bankowością, a przeszło 4 lata odpowiedzialna za online'owe doświadczenia klientów. Obserwuje i analizuje rynek, nieustannie szuka dobrych praktyk i inspiracji, a wszystko po to, aby zapewnić klientom jak najlepsze doświadczenia. Po pracy spędza czas w stajni z ukochanym koniem.





# Jak błyskawicznie poprawić terminowość w środowisku wieloprojektowym?

Marek Kowalczyk

**Dotrzymanie pierwotnie ustalonych terminów realizacji projektów powinno być najważniejszym celem zarządzania projektami. Niestety, terminowość projektów jest notorycznie zła, mimo determinacji do poprawy. Szczególnie trudnym przypadkiem są środowiska wieloprojektowe. Jest tak dlatego, że stosowane powszechnie podejścia nie adresują przyczyny źródłowej problemu, którą jest zła wielozadaniowość (zławiel). W tym artykule przedstawiamy tło problemu, kierunek rozwiązania oraz praktyczny proces wiodący do szybkiego uzyskania bardzo wysokiej terminowości w środowisku wieloprojektowym.**

Fundamentem prezentowanego podejścia jest teoria ograniczeń Goldratta, której skuteczność potwierdzona została udanymi wdrożeniami przeprowadzonymi przez autora w firmach różnych wielkości.

## Terminowość jest najważniejsza

Kluczem do sukcesu organizacji, w której projekty odgrywają ważną rolę, jest ich terminowość. Gdy niska, skutkuje problemami z dostarczeniem pełnego zakresu w oczekiwanej jakości, przyczynia się do przekroczeń budżetu oraz do naruszenia *work-life balance* zespołu, poprzez wymuszanie nadgodzin i nieprzyjemną atmosferę.

Ponadto, opóźnienia w realizacji projektów generują słabo widoczne, lecz często olbrzy-

mie koszty utraconych korzyści, mogące iść w miliony złotych. Zdarza się, że miesięczny koszt zaniechania realizacji projektu przekracza wielokrotnie jego budżet! Nawiasem mówiąc, tygodniowy czy miesięczny koszt opóźnienia projektu jest pierwszą rzeczą, którą powinien znać project manager.

## Główna przyczyna opóźnień

Skoro to opóźnienia są fundamentalną przyczyną pozostałych problemów z ramionami trójkąta projektowego, co jest ich główną przyczyną? Literatura nie jest tu zgodna. Publikacje naukowe oraz przeglądy i analizy wewnętrzne często wskazują nawet na kilkanaście przyczyn opóźnień. Jest to jednak podejście nieprawidłowe. Jak pokazuje cała historia nauki, rzeczywistość jest, w gruncie rzeczy, prosta — wiele symptomów wynika z bardzo niewielkiej liczby przyczyn.

Przeprowadzona w tym duchu staranna analiza środowiska wieloprojektowego dra Eliyahu Goldratta, twórcy teorii ograniczeń i metody łańcucha krytycznego wykazuje, że główną przyczyną problemów z czasem w środowisku wieloprojektowym jest **zła wielozadaniowość (zławiel)**.

## Czym jest zławiel?

Środowisko wieloprojektowe polega na tym, że ci sami ludzie są zaangażowani w realizację wielu projektów jednocześnie.

Nagminnym staje się w nim zjawisko przeskakiwania między zadaniami a nawet projektami, nie mówiąc już o ciągłych „wrzutkach” i „cofkach”. Tym jest właśnie zławiel. Zdarza się, że człowiek zmuszony jest do przerywania wymagającej skupienia pracy po kilka, a nawet kilkanaście razy dziennie. Powszechna zła wielozadaniowość dramatycznie wydłuża czas realizacji każdego projektu, i to na wiele sposobów. Najbardziej oczywistym, ale wcale nie najważniejszym z nich jest czas przygotowawczo-zakończeniowy.

## Czy zławiel jest nieunikniona?

Wskutek syndromu sztokholmskiego, ludzie zaczynają wierzyć, że zławiel jest nieodłączną charakterystyką pracy w środowisku wieloprojektowym. Nic bardziej mylnego. Doświadczenie pokazuje, że możliwe (choć przyznać trzeba niełatwe) jest doprowadzenie do sytuacji tak drastycznej redukcji zławieli, że przerywanie zaplanowanej pracy nad zadaniami wymagającymi skupienia zdarza się rzadziej niż raz w tygodniu.

Oczywiście istnieją stanowiska, takie jak na przykład recepcja, dyspozytor pogotowia ratunkowego lub menedżer operacyjny, w których naturze leży odpowiadanie na przychodzące pilne wywołania. Powyższe analizy nie stosują się do nich, lecz jedynie do tzw. *makerów* (konstruktorzy, programiści, graficy itp.).

## Zacznij od redukcji WIP

Powszechne występowanie zławieli jest niechybną oznaką tego, że organizacja ma w toku więcej projektów, niż powinna – jest za duży WIP (*Work In Process*). W świetle tej konstatacji ewidentnym staje się, że aby szybko uzyskać poprawę terminowości oraz wszelkie wiążące się z tym korzyści, prace nad poprawą środowiska wieloprojektowego należy zacząć od szybkiego doprowadzenia WIP do właściwego poziomu (i wprowadzenia mechanizmów gwarantujących utrzymanie go już na zawsze).

Opierając się na wieloletnim doświadczeniu, podbudowanym teorią ograniczeń, z całą odpowiedzialnością stwierdzam, że jeśli w środowisku wieloprojektowym obserwujemy zławiel (objawiającą się jako notoryczne przeskakiwanie między zadaniami i projektami), to właściwym pierwszym krokiem jest redukcja WIP, a nie inne działania jak szkolenia czy wprowadzanie nowych narzędzi IT).

Rozwiąz tu też koniecznie trzeba jeszcze jeden mit. Jednym z symptomów, jakimi objawia się zławiel jest poczucie braku zasobów. Jednak zatrudnianie dodatkowych ludzi w sytuacji, w której wszyscy i tak biegają z „pustymi taczkami” doprowadzi jedynie do tego, że zabraknie tacek.

## Redukcja zławieli

Poniższy proces redukcji z tej wielozadaniowości w różnych wcieleniach okazał się skuteczny, zarówno w mojej praktyce konsultanta, jak i w doświadczeniu rzesz studentów prowadzonych przeze mnie podyplomowych studiów zarządzania projektami.

1. Uzyskaj zgodę co do zmiany.
2. Zidentyfikuj wszystkie projekty.
3. Ustal etapy przepływu.
4. Odmroź i wzmocnij zasobowo projekty priorytetowe.
5. Zidentyfikuj i odciąż integrację.
6. Zdefiniuj brakujące prace przygotowawcze.
7. Uruchom proces radzenia sobie z wrzutkami.
8. Pracując według zasad nadganiaj przygotowania, kończ aktywne projekty i odmrażaj zamrożone.
9. Nowe projekty uruchamiaj tylko w pełni przygotowane, po uzupełnieniu większości brakujących przygotowań na projektach aktywnych i zamrożonych.

Proces ten jest praktyczną interpretacją elementów 4:11.1 *Ogranicz złą wielozadaniowość i WIP* oraz 4:11.2 *„Pełen zestaw” z drzewa strategii i taktyki Projects Co.* Nie jest to

więc pełne wdrożenie metody łańcucha krytycznego (CCPM), które powinno obejmować również: 4:11.3 *Planowanie i buforowanie w łańcucha krytycznego*; 4:11.4 *Zarządzanie realizacją*; 4:11.5 *Łagodzenie zakłóceń od klientów*; 4:11.6 *Zarządzanie podwykonawcami i podprojektami zleconymi*.

Dopiero ten komplet daje osiągnięcie celu wyrażonego w elemencie 3:1.1 *Dotrzymywanie WSZYSTKICH obietnic w projektach*:

*„Firma ma bardzo wysoką terminowość realizacji projektów bez uszczuplania zakresu lub przekraczania budżetu. W świecie wieloprojektowym bardzo wysoką terminowość określa się jako realizację znacznie ponad 95% projektów na (lub przed) pierwotnie obiecanym czasem, zaś w przypadku ewentualnych opóźnień są one znacznie mniejsze niż dotychczas obserwowane w branży.”*

Innymi słowy, prawidłowa realizacja opisanego tu procesu gwarantuje wyraźnie zauważalną poprawę terminowości oraz wszystkie wiążące się z tym korzyści. Nie daje ona jednak szansy na osiągnięcie „nirwany projektowej” opisanej w drzewie strategii i taktyki Projects Co.

## Przebieg i ramy czasowe wdrożenia

Chcąc odpowiedzieć na postawione w tytule artykułu pytanie, należy sprecyzować czym jest „błyskawiczność” wdrożenia. Czas realizacji całego procesu jest trudny do precyzyjnego oszacowania. Nawiasem mówiąc, proces ten można przeprowadzić w dwóch wariantach: dla całości organizacji lub dla wybranego działu. Skupmy się tylko na wariantcie dotyczącym całej firmy. Nie wiadomo, ile czasu potrzeba będzie organizacji na podjęcie decyzji o rozpoczęciu wdrożenia po trwającym około 2 godziny warsztacie realizującym punkt 1 procesu. Można założyć, że im bardziej zdesperowana organizacja, tym szybciej taka decyzja zapadnie. Kroki 2-7 można zainicjować w trakcie 2-dniowego warsztatu, a następnie „pocisnąć” i sfinalizować typowo w ciągu 2-3 tygodni. Wielką niewiadomą jest jednak to, ile czasu zajmie nadganiecie brakujących prac przygotowawczych (punkt 8 procesu). Jeśli organizacja ma duży „dług projektowy”, to należy spodziewać się odkrycia kilkuset zadań, których wykonanie może potrwać nawet kilka miesięcy.

## Trzy warianty

W wariantcie **małych problemów** „wąskim gardłem” będzie proces podejmowania de-


cyzji z powodu braku pilności – do wdrożenia najpewniej w ogóle nie dojdzie już po pierwszym warsztacie. Koszt zmiany będzie postrzegany jako zbyt duży w stosunku do korzyści. Paradoksalnie, gdyby decyzja została podjęta i gdyby utrzymano skupienie na wdrożeniu, ten wariant zostałby zrealizowany najszybciej.

W wariantcie **średnio „zabagnionym”** oczywistą niewiadomą jest czas podejmowania decyzji. Gdy jednak już prace ruszą, można oczekiwać, że do uruchamiania nowych projektów w formie w pełni przygotowanej dojdzie w ciągu 3-4 miesięcy.

W wariantcie **„tonący brzytwy się chwytą”** podejmowanie decyzji jest natychmiastowe. Nie ma problemów ze skupieniem się na realizacji procesu wdrożeniowego. Trudność jednak polega na dużej głębokości „szamba projektowego” ujawnionego w kroku 6 procesu. W znanym mi przypadku samo nadganiecie zaległości trwało ponad pół roku.

Jeśli poczucie „błyskawiczności” jest dla Ciebie lekko naruszone, to mam dwa komentarze:

1. W przypadku niezastosowania tego procesu wyniki nie pojawiają się wcale. Czym jest więc kilka miesięcy w stosunku do oczekiwania na rezultaty, które nigdy nie nadejdą?
2. Pierwsze zauważalne efekty redukcji WIP oraz wprowadzenia zdrowych zasad można zauważyć już 1-2 tygodniach. 🚀



Marek Kowalczyk

Wraz z zespołem MANDARINE Project Partners pomógł zrealizować w terminie największy projekt tego rodzaju w Europie: przygotowanie PGE SA do wejścia na Giełdę Papierów Wartościowych. Pomaga szefom firm realizujących projekty, którzy doświadczają bolesnych opóźnień w realizacji projektów, cierpią z powodu syndromu „latania z pustymi taczkami”, lub są często zaskakiwani w ostatniej chwili przykrymi niespodziankami. W pracy z firmami stosuje sprawdzone rozwiązania łączące metodę łańcucha krytycznego, zdrowy rozsądek i ponad ćwierć wieku doświadczenia w różnych branżach. Jego podcast „Projekty Na Czas” jest dostępny na Spotify i innych znanych platformach.

# Projekt doznań. W 330 dni dookoła Poznania

Katarzyna Kowalska

**Od Redakcji:** Są takie artykuły, które pasują do więcej niż jednego działu. Czasem cienka bywa granica między wiedzą a praktyką. Innym razem ta praktyka jest bardziej na luzie, a czasem luz niesie ze sobą sporą dawkę wiedzy. Ten materiał jest właśnie takim rodzajem tekstu, który równie dobrze mógłby być wywiadem. Co więcej, to tak jakby wydarzenie PMI, bo dotyczy członkini naszego polskiego chaptera. Ostatecznie uznaliśmy, że oddamy pole (choć w Poznaniu, w przeciwieństwie do Krakowa, wychodzi się na dwór) samej autorce, która podjęła się karkołomnego projektu przejścia na piechotę stolicy Wielkopolski w czasie stawnych na całą Polskę remontów. Ale jeżeli za tego typu przedsięwzięcie zabiera się osoba z takim doświadczeniem, żadna ulica nie okazuje się zamknięta. O tym, jak, po co i dlaczego, dowiesz się czytając tę historię.

Życie składa się z projektów, a przynajmniej ja lubię tak na nie patrzeć. Mówi się, że „coś się kończy, coś zaczyna”, co jest chyba najlepszym potwierdzeniem tego podejścia. Gdyby nie moja potrzeba ruchu, wyzwania, rywalizacji, a do tego zamitowanie do map

i szwędania się, do niczego by nie doszło. Chodziło o przejście się wszystkimi ulicami Poznania w 2 lata.

Wyjście na spacer brzmi super, o ile nie trzeba na niego wyjść. Tutaj przydaje się cel (obietnica małego zwycięstwa), jak na przykład wyprowadzenie psa, zrobienie zakupów czy udanie się na jakieś spotkanie. Ścieżki, które nas tam kierują są często powtarzalne. Niantic (amerykańska firma produkująca oprogramowanie – przyp. red) miał kilka gier, które motywowały do chodzenia i odwiedzania nowych miejsc, ale nie było tam osiągalnego celu, a co za tym idzie i sensu.

Pod koniec 2021 roku usłyszałam od kolegi, że spacerując po Poznaniu, do tej pory zaznaczał wszystkie odwiedzone ulice na papierowej mapie. Od jakiegoś czasu przeszedł na cyfrową wersję, bo znalazł do tego odpowiednią aplikację. Brzmiało super, zwłaszcza dla osoby, która lubi mieć wszystko od początku do końca zaplanowane i zrealizowane. Zainteresowana tematem, upewniłam się jak to działa, czy aplikacja jest płatna, jakich urządzeń do pisywania śladu spaceru wymaga, tak aby móc do niego dotrzeć.

Po **fazie zbierania wymagań** przyszedł czas na uzupełnienie braków sprzętowych. Mimo, że wystarczy telefon, ja od jakiegoś

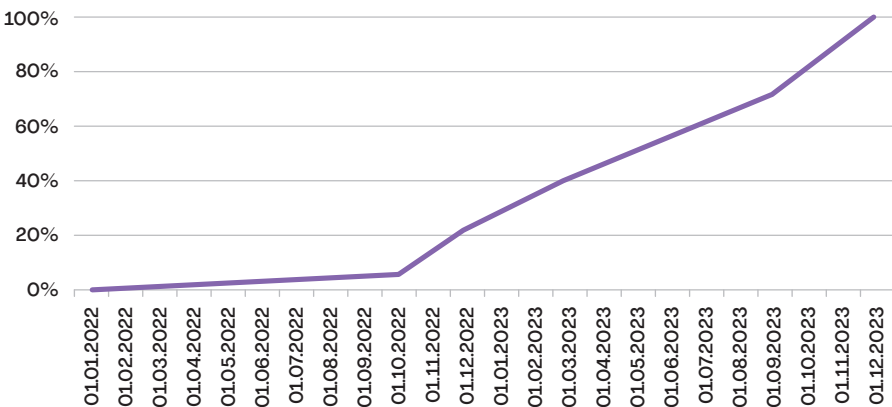
czasu planowałam zakup smartwatcha. Potrzebowałam tylko zweryfikować możliwości zegarka względem wyzwania i byłam gotowa. 1 stycznia 2022 zarejestrowałam konto w CityStrides.com. Wtedy nie planowałam przejść wszystkich ulic. Wymagania tego projektu zmieniały się w ciągu 2 lat kilka razy.



**Pierwszy cel:** śledzenie spacerów i stworzenie mapy „gdzie byłam”. Bardzo podstawowy, bo kierowała mną tylko ciekawość. Po 9 miesiącach licznik dobił do 6% ulic Poznania.

**Drugi cel:** zmienić standardowe ścieżki, na równoległe, alternatywne. Wtedy zaczęło się zwiedzanie miasta i wchodzenie w ulice, o których słyszałam, ale nigdy ich nie odwiedzałam. Rok 2022 zakończył się z wynikiem 22,5% ulic.

Nowy rok, nowa ja, nowy **(trzeci) cel**. Rok 2023 rozpoczęłam z równoległym wyzwaniem – przemierzyć 2023 km siłą własnych mięśni, zatem styczeń rozpoczął się z przytupem. Średnia dzienna spacerów w styczniu wyniosła ponad 10 km, co zaowocowało dotarciem do 35,7% – czyli 13,2 punktu procentowego przyrostu w miesiąc. To wtedy zaczęło się przygotowywanie do spacerów, nie tylko odzieżowe, ale też logistyczne – jak przejść kilkanaście sąsiadujących ze sobą ulic bez powtórzeń. Doszła kwestia dojazdów transportem publicznym, a później samochodem. Codzienne wyjście na spacer, mimo planu przejścia było jednak niewiadomą. Każdy zakątek miasta miał ten sam priorytet. Mogłam dowolnie wybierać z backlogu zadań, bo ostatecznie wszystkie kiedyś zamknę. Nie miało znaczenia czy pojedę na północ czy na południe. Decyzje podejmowałam pod wpływem chwili, nastroju, ruchu ulicznego, czy dostępnego miejsca postojowego. Całkowita samowolka, dziki projekt. I tak, jakoś szło... aż do połowy września, gdy dobiłam do prawie 72% ulic i skończyłam wyzwanie 2023 km w 2023 roku. Cała motywacja znowu siadła, a w aplikacji w międzyczasie pojawił się nowy użytkownik, który był trochę dalej – około 76%.



Rys. 1. Wizualizacja postępu  
Źródło: opracowanie własne

3 listopada 2023 wpadłam na szalony pomysł.

**Czwarty cel:** a gdyby tak skończyć ulice do końca roku? Tak się da? Przeliczyłam, że potrzebowałabym przechodzić niecałe 13 nowych ulic dziennie, codziennie do końca roku (z uwzględnieniem pobytu w Warszawie na 18. kongresie PMI PC)! To nie brzmi tak źle i niemożliwie. Są ulice krótkie i długie, jakoś się to wyrówna.

Dorzuciłam sobie jeszcze jedną motywację: **cel piąty** – w pracy ustawiłam wyzwanie „kto zrobi najwięcej kroków w ciągu ostatnich 50 dni 2023 roku”, bo lubię, gdy promocje łączą się, i ruszyłam. Rywal z aplikacji nie zagrażał mojemu celowi, bo nie chciałam go pokonać, tylko skończyć w swoim czasie. Dzięki odpowiedniemu określeniu celu, ten plan nie miał złych miejsc.

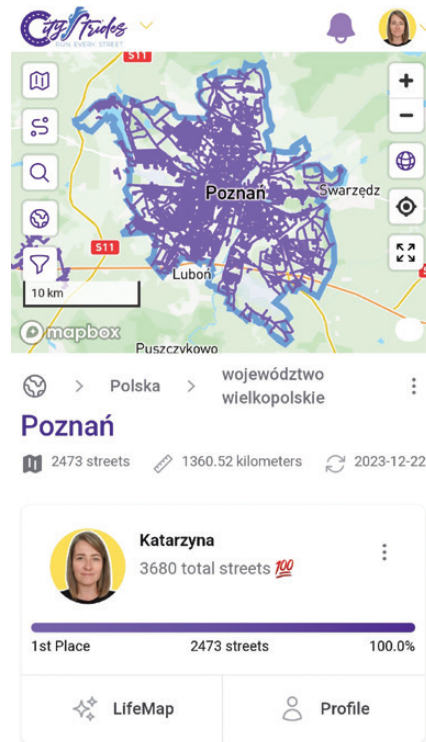
I tak, 28 grudnia 2023 roku przeszedłam ostatni spacer. I nie była to ulica Ostatnia, przeciwnie, to było os. Zwycięstwa!

Może nie był to typowy projekt. Nie miał na przykład budżetu, ale w przypadku hobby cena często nie gra roli. Początkowo czas też nie był określony, bo swoich zainteresowań nie musimy ponaglać i zamykać w okresach czasu. Najważniejszy był cel, który mimo tego, że ewoluował, może właśnie dlatego, że był prywatnym celem, miał możliwość przejść taką drogę.

Wypadałoby też podsumować zalety i wady projektu. I mimo wielu zalet, dzisiaj już wiem jakie są negatywne skutki tego projektu, a przynajmniej dopiero teraz mogę je przyznać mając to nowe doświadczenie na koncie. Okazuje się, że każdy spacer po Poznaniu wydaje się być nudny – wszędzie już byłam... 🚶

Kilometry ulic	1360
Kilometry spacerów	3300
Liczba ulic	2473
Dni ze spacerami	330

Tabela 1. Osiągnięcia  
Źródło: opracowanie własne na podstawie CityStrides.com, dane z 28 grudnia 2023



Źródło: CityStrides.com



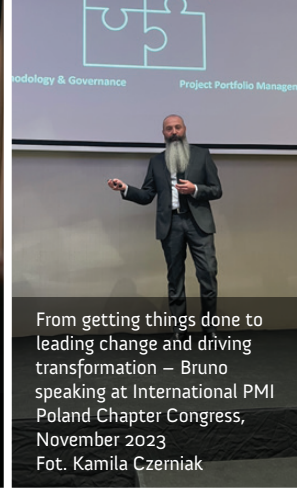


**Katarzyna Kowalska**

Analityczka PMO z ponad 7 letnim doświadczeniem pracy w bankach i NGO. Z wykształcenia magister turystyki i inżynier geodezji. Wieloletnia wolontariuszka PMI PC, w tym członkini zarządu 2020-2022 ds. finansów, 2022-2024 Przewodnicząca Komisji Rewizyjnej. Pasjonatka podróży, tamigówek i spacerów.



Bruno's workshop on strategic stakeholder engagement during International PMI Poland Chapter Congress, November 2023  
Fot. Agata Heinrich-Mastalerz



From getting things done to leading change and driving transformation – Bruno speaking at International PMI Poland Chapter Congress, November 2023  
Fot. Kamila Czerniak



Bruno Morgante and Kamila Czerniak, Strefa PMI's vice editor-in-chief  
Fot. Kamila Czerniak



Bruno Morgante speaking about creating value through projects, International PMI Poland Chapter Congress, November 2023  
Fot. Michał Łagoda



International PMI Poland Chapter Congress, November 2023  
Fot. Michał Łagoda

# How to Elevate Collaboration Between PMO and Project Managers?

Interview with Bruno Morgante by Kamila Czerniak

**We have been in touch for two months since the PMI Congress event in Poland. Do you still remember the event? Is there anything specific that you kept in your memories?**

When I left the event, one of the things that I took away was how different that conference was compared to plenty of other conferences I have been part of over the past few years.

It gave me the impression of being not just a place where different people get together for multiple reasons, but you could perceive this sense of belonging, this sense of community that most people around me had.

I think it is what you built over there and I want to believe that I was a contributor to that as well, but what you built there in the PMI Poland Chapter is impressive and it can be considered a role model for a lot of other chapters of PMI around the globe.

**Your impressive 18 years of experience caught my attention. Could you share more about your career path?**

Project management and PMO weren't with me from the beginning. If I take you back with me to the time when I was studying engineering at the Politecnico di Milano in Milano, my city, it was clear that I didn't want to follow the path of being only a student and I started doing a few little jobs here and there.

And it went like this for a while. Until then, at a certain point, when I was discussing with my best friend, we had this idea and we ended up building it and it was organizing concerts. So nothing to do with the corporate career that I had later on. This concert organization was an entrepreneurial gig, it's something that the two of us built.

We started with nothing, only a brilliant idea, and we ended up becoming bigger year

after year and more known across Italy to the point in which we had hundreds of music bands that were playing across Italy, mainly in the four big cities, Milano, Roma, Bologna, and Torino as well, in which we had a national contest. It was a big thing and it went well.

In the meantime, I finished university and in parallel, I started my corporate career. After my engineering degree, I ended up in a big multinational company in the IT department, which was the perfect place for me to be. I started as an intern, basically doing whatever was necessary. After six months, I started a business analyst path. Business analyst is just a title because, in the end, I was the right hand of the IT director for the whole of Italy.

I also managed some small projects, or initially, they were like work packages within projects, and one day my manager told me: Bruno, I believe that you would be a perfect project manager. And I maintained a certain

distance from the concept of a project manager, largely due to the fact that the PMs I observed during these initial months were not the type of PMs one would expect. External consultants coming in and saying to people, okay, this is the plan, these are the tasks, work on it, I'll come back next week. You cannot manage any project like that. So I thought, I don't want to be one of them. And my manager told me: oh Bruno, you are precise, accurate, you keep things under control and I think you will do great.

He started appointing me as a PM for all those small initiatives that were global and were arriving in our country. I started as a PM and I quickly realized I loved it and was doing the typical journey from junior PM, then taking bigger projects, around the million euros, then it became programs, then multi-million euros programs, and it went on.

Of course, in the meantime, I changed companies, but it was always on the same path until a certain point in 2017, in which I also had the opportunity to take the lead of the PMO I was a member of as a program manager and since then I'm having fun building, developing and leading PMOs and I love it.

**How can project managers effectively collaborate with a PMO amidst differing processes and standards, while managing their workload and goals? As the head of PMO, what advice would you offer project managers to navigate these challenges more efficiently?**

I think we all need to take a step back when we look at that type of picture. PMOs exist for a reason and the reason is not always the same. It might be very different between companies and between industries but I would go at the organizational level because even in the same industry you might find two companies that from the outside are doing the same but they do it in a very different way. So it's not industry-driven, it's organizational-driven in my experience.

Now, there is a reason why a certain PMO has been set up. And that reason is very frequently not known to the organization. It might be because the head of that PMO is not able to articulate the reason, or the purpose particularly well. It might be that there is a sort of hidden agenda behind it.

Project managers have one thing to do, which is deliver their project, period. Of course, there are different ways, methodologies, tools, and approaches, but still, they

have to make it happen. When you put the two things together, you of course might have some clashes. And I think it is important from one side for PMOs to be successful in their role to articulate very clearly why they do what they do. On the other hand, project managers look at PMOs as an entity that is there to support them.

Now, I can give a few examples. You might have a PMO which is typical, you said it's providing procedures and documentation, so it's the governance and control PMO. And that's pretty typical, like why someone up there might decide to set up a PMO. It is because they might say: okay, I have projects all over the place and everyone is speaking a different language, I receive different updates and reports at different times in different formats, and I don't understand anything. That person tells me that the project is perfectly on track, but then the stakeholders are telling me that it's a disaster and that nothing is being delivered.

So how come we don't speak the same language? We need to put something to have all of that under control. How do I do it? Does put in place a PMO, and hire a head of PMO? It will not work because this is an organizational change, a mindset shift. It's very big and it needs to be sponsored and supported during the long journey.

If you have a PMO that is there to govern and control, and as a project manager you don't want to be governed and controlled, then you will have some clash.

Now, as a PMO you would have to explain clearly to the PMs why and how it is going to help them. What's in it for them? This is the key to starting the proper conversation.

I found myself in one of the PMOs during my career in a place where the organization

didn't want us. There was a person who wanted us, which was the C-level executive who wanted that PMO. So that was a very difficult moment for my team because they could feel that they were not understood and people didn't listen to them.

And on the other hand, it was a very difficult situation to navigate. I made it very clear to the team that we don't work for all these others. This is our stakeholder. It is one and it is this person here at the top and this person requested A, B, C and this is what we need to deliver to him.

If you are a professional PM, you know you need to plan, you know that if you don't know what you have to deliver, you will never be successful. But then this is also something that goes into the level of professionalism of project managers because we know that in a lot of companies around us, we have people who are not professional PMs and they just are appointed as a PM. Some of those even don't know the definition of a project, simple things like knowing that it has a clear start and a clear end. And then how can you have a conversation with someone like that? You need to start from the basics and here PMO can help with explaining what project management means, what you should keep under control, what standards you should follow etc.

Overall, I think it is important to go back to the basics and start to understand what is the purpose of that PMO and what is the purpose of those project managers in the organization. And then, from that level, you will be able to start seeing that there are things that you have in common and elements in which one can support the other.

I want to believe that PMOs, even if they are not experienced, are there for the main





Bruno Morgante speaking at Project, Agile & Leadership Conference 2023 in Prague  
Fot. Jana Volkova Photography

reason which is to support the company as a whole and achieve what they want to achieve.

Going back to basics, this is the direction in which the company wants to go. This is what you have to do as a project manager. This is how we can help you as PMO. The company wants me to provide that type of visibility. I'm not the evil person here. We are in this together.

### What are the PMO directions expected to be in the future?

I think in the next few years we will see the same pattern that we have seen over the past years. I believe there will be more and more organizations that will realize they can only be successful by delivering successful projects. This is something that in the past was not so clear. It is getting clearer and clearer to a lot of organizations.

I expect then more organizations to potentially start this journey of setting up PMOs, a community of professional PMs to ensure that they know how to be successful in delivering their projects. This is one of the things that we started to observe, we started seeing over the past few years and I think this is going to continue. It requires time, effort, passion, and care and it is a long journey that needs to be strongly supported from the top. In a lot of cases, it would require a mindset shift. It's not just about implementing methodology or a standard. It's about changing the culture, which is very difficult. That goes that way.

Some PMOs might be the more advanced ones in the organization that are already doing very well, in delivering projects and doing them in the right way. I think we will also

have those types of organizations where PMOs will somehow evolve into a role that is closer to the strategy, and the direction of the organization.

Someone calls them strategy or realization offices, like the evolution of PMOs. And a lot is being said along those lines from Antonio Nieto-Rodriguez, which I am sure you know, and it's the project economy and how all that is evolving. It's a fact, it is happening. I think it's not a trend, it's the evolution that we have seen over the past few years. I believe it will continue.

Now you need to put Artificial Intelligence on top. With AI coming into the game it is where potentially the things will be disrupted. This is the trend that I see. How organizations are going to embrace AI? It's potentially going to impact all of these that I described. Some organizations are embracing it and of course, they will face their difficulties but then at a certain point, they will face some advantages out of it.

On the other hand, some companies will not, they will stay behind, and then at a certain point it could be too much behind. It is important to understand that AI is here, and it's here to stay. It is something that we will all start to use daily, both in our daily lives and at work. It's going to impact positively a lot of aspects of project management and it will allow people in the project management profession to focus on other things, but that's another story.

**You have also been working as a project manager for a few years. Could you give some advice to the project managers on how they can get things done? But more related to your current position – what**

### is the recipe for good collaboration with PMO?

My first advice is to never stop learning. But then, you also have to keep in mind that methodologies, techniques, ways of working, and tools, are important, but they are not the point. Always remember that at the end of the day, your customers do not care that you deliver in a certain way. What they want is that you deliver what you committed to.

And I know this might be an oversimplification of the situation, but in general, you will always have a customer that wants something with a certain level of criteria, with a certain level of quality and they want it at a certain point in time within a certain amount of money and that resembles what they requested at the beginning. Now, do you do it using that methodology or the other one? That might not be important. It's not important for the customer.

What should you focus on learning? I tell you, go and focus on human skills, or as they are called in PMI, the Power Skills. Start with learning how to communicate, both in person and online. There are at least some basics to be mastered. Get a proper microphone and other devices, and learn how to use and read body language. It's also so important to use your voice properly. Learn how to engage your stakeholders, learn how to listen to understand, not to respond. These are foundational skills that everyone who wants to be successful in their profession has to learn. For a project manager, they are particularly important because, as a project manager you deal with different types of people on different levels in your organization, and with different backgrounds, different cultures, and from different time zones.

All of this is incredibly important, and that is what I would focus on right now, if I was a new junior PM, I would focus on learning PMI Power Skills. And again, let me add this, when AI is going to hit project management, which is already, AI is going to help you with all the other stuff, but you need to be able to effectively communicate by yourself.

**The next question is again about the collaboration between PMO and project managers, but in another context. Have you noticed any differences in the way PMOs operate, depending on the specific industries?**

I think there are potentially some generic differences that you might find between



industries. There are some in which you have much more attention to governance, and respecting rules and procedures, while in other industries that might be different. But then it is important to go one level below. It's not the industry, it is the organization.

I have two examples that I can give. Every time I interact with a mentee who is a project manager in a banking sector, they come with complaints that there is so much control in their bank. And I respond then, that to a certain extent I'm happy about that because when I put my money into a bank, I'm happy to know that they have a certain level of rules and control in place.

Another example comes from the industrial world. I worked at a company, where we had a great successful PMO. But we were acquired by another company, same business, same industry, but they were oppositely doing certain things. So we had to adapt. There was a lot of skepticism in the people around me, the kind of „that's never going to work“, but in the end, it was working.

#### **For something completely different. Is appearance important in business?**

I don't think it is important what I think. I believe there is a lot of research done on the topic and it is pretty clear that if you have a good appearance, it helps you a lot in life, not only in business. And it's something related to us as human beings.

Now, when we put this on the table some people might say: well, I'm ugly and I will always be. We don't have to get to that point, but there are so many things that every individual can do to improve that aspect. It is all in your hands.

A former MIT professor, beloved Professor Patrick Winston, has a beautiful quote about this: *“Your success in life will be determined largely by your ability to speak, your ability to write, and the quality of your ideas, in that order”*. And we go back to the same skills that we discussed before. It's not only about your appearance, but about how you behave, how you interact with others, and how you are perceived by others. It's something that I started learning on my own years ago and I'm still learning every day. There is so much to learn about it and it's a beautiful topic.

**Yes, but when it comes to learning communication, what kind of method do you have? Reading books, listening to some**

#### **podcasts about communication? Which method should bring the best results?**

There is so much valid material out there that is available for free. So that's my starting point. I have a few sources that I know are outstanding in their job. Start with this and that's already potentially six months of training that you can have for free. It's a material that is available out there and then once you go through it, you already will see that there is more on your side than others.

Now on the tools, it's a mix of various things. There are good books on the topics, it's not the type of book that you read once and you put aside. You would potentially keep them next to you and you can go back to them multiple times. There are of course a lot of available videos on YouTube, or other platforms and there are podcasts as well. Then of course a lot of those trainers have built their platforms for learning. And it's up to you if you want to buy that type of training or not. Some are not particularly expensive and they would help so much.

It all starts with motivation and not money. As I said, there are potentially six months of training, probably more, free out there. The point is: Do you want to start this journey? Are you ready to invest time and effort in yourself?

#### **This awareness for me is crucial. If I understand my areas of improvement, then it's much easier to look for the proper materials and learn from them. Where should we be looking around for these gaps in our competencies?**

Again, there are tools that you can use to discover and improve your self-awareness, which is incredibly powerful. But then you need to get this feedback from the people around you. And I mean not necessarily only your boss, it could be your peers, it could be your partner, your friends. And you will get different observations and different feedback. So you have to proactively get there and trigger that conversation.

And then clearly it is a journey that will bring you into places where you might not like to be. Be prepared to understand that if you receive something that you don't like, it's for your good. It would work well if you have access to someone who can guide you specifically into that. Mentors and coaches can also help people into that and a lot of them do it pro bono. But again my point is, that whenever you want to move from where you are to the next stage, you are go-

ing to start a journey, which will require time, which will require effort, which will require passion on your side and potentially on the people around you, be aware of that. And then you need to ask yourself, am I willing to do it? Am I willing to bleed for it, fight for it? And if the answer is yes, then go for it.

#### **Thank you very much for this interview. It was a pleasure to have this conversation with you. Is there anything else at the end you would like to share with us?**

Assuming that the creators of Strefa PMI are mostly in project management, my message to everyone is that the future is bright. Be happy that you are already in that profession because that profession is going just to get better and better and better. There is going to be an increasing need for good, valid, great project managers out there. PMOs can change things, to impact the way organizations are doing things, doing the right things and doing them right. We are on the good side of the Excel spreadsheet, I would say. Use this opportunity to invest in yourself, get even better, learn continuously, develop yourself, never stop, and go out there and do amazing things. 📖



Bruno Morgante

In everything he does, Bruno believes in challenging the status quo to improve processes, get better results and set things in order. Bruno listens carefully, works with people, communicates clearly, uses storytelling, and believes in the power of positive attitude. Bruno introduces himself with “I solve problems and deliver results”. He leads an amazing team of Project Managers, Portfolio Managers and PMO Specialists.

He has over 18 years of experience in large multinational conglomerates, consistently delivering business results, improving processes, building and leading successful teams, and managing multiple projects simultaneously. As a Coach and Mentor, Bruno supports brilliant individuals and people in need on their development journey. He provides pro bono guidance, support, and advice about Leadership, Communication, Personal Development, Career Development, PMO, Portfolio, Program, and Project Management. As a Speaker, Bruno delivers engaging keynotes with captivating stories designed to inspire and ignite emotions.

You can find more about Bruno on his website [www.brunomorgante.com](http://www.brunomorgante.com) and on LinkedIn [www.linkedin.com/in/brunomorgante](https://www.linkedin.com/in/brunomorgante)

# Niebezpieczny wirus wypalenia. Jak się nim nie zarazić?

Z dr Elżbietą Lisowską, ekspertką w zakresie wypalenia zawodowego, wykładowczynią na Uniwersytecie SWPS, rozmawia Kamila Czerniak

Dzisiaj będzie dość nietypowo, ale chcieliśmy wprowadzić do naszego czasopisma trochę tematyki związanej z psychologią. W związku z tym będziemy rozmawiać o wypaleniu zawodowym.

Bardzo dziękuję za zaproszenie i cieszę się, że ten temat jest w kręgu zainteresowania, bo to temat ważny i potrzebny.

## Czym więc jest wypalenie zawodowe?

Pytanie wydaje się proste, ale w rzeczywistości wcale takie nie jest. Mimo że minęło niemal 50 lat od jego zidentyfikowania, nadal brakuje jednej uniwersalnej definicji. Wypalenie jest zjawiskiem złożonym, determinowanym przez różnorodne czynniki, takie jak nasz psychologiczny profil, czy ilość dostępnych zasobów. Wypalenie na pewno jest zjawiskiem negatywnym.

## Jak w takim razie można zauważyć symptomy wypalenia?

Często rozwinąć się ono powoli, co może sprawić trudność w jego zidentyfikowaniu, szczególnie gdy jesteśmy zajęci codziennymi obowiązkami i mamy ograniczoną uważność na siebie. Ważne jest zauważenie symptomów i podjęcie działań zapobiegawczych, nawet jeśli proces wypalenia rozwija się powoli i subtelnie. Mogą być

one poważne, prowadząc do utraty zadowolenia z życia i pracy oraz pogłębiając poczucie rozczarowania.

Symptomami mogą być utrata zapału i radości z pracy, brak kreatywności oraz poczucia sensu wykonywanych działań. Do wypalenia nie jest konieczny wcześniejszy płomień i silne zaangażowanie. Wypalenie może wystąpić nawet, gdy pracujemy spokojnie, albo gdy na przykład otoczenie pracy jest toksyczne lub gdy nasze oczekiwania wobec pracy nie są spełnione.

Wypalenie często wiąże się też z rozczarowaniem, które wynika z naszych wcześniejszych – głównie nierealistycznych – oczekiwań wobec pracy. Nasze nadzieje na samorealizację, udane relacje i satysfakcję zawodową często nie spełniają się, co prowadzi do rozczarowania.

## Skąd taki boom na tematykę wypalenia zawodowego? Powiedziałaś, że od około 50 lat podejmowane są próby zdefiniowania tego pojęcia. Skąd taki wzrost zainteresowania w ostatnich latach?

Powodów jest kilka i myślę, że dwa są szczególnie ważne. Po pierwsze, rzeczywistość skala zjawiska w Polsce jest dość duża. Z moich ponad 20-letnich badań wynika, że osób bez żadnych oznak wypalenia, czyli

takich bezpiecznych, którzy w ten proces nie weszli, jest między 18 a 20 procent. Cała reszta jest już w procesie. Oczywiście w fazie zupełnie ostrej jest między 15 a 18%, ale jest też duża część, około 60-70%, osób, które już weszły w proces i należy im pomóc.

Co 5 lat na świecie robione jest badanie ESENER, na którego kolejną edycję czekam z niecierpliwością w 2024 r. Co ciekawe, w ostatnim badaniu w 2019 r. ponad 50% szefów uważało, że żaden z ich pracowników nie doświadczy problemów ze zdrowiem psychicznym. Jeżeli szef uważa, że jego podwładni nie doświadczą w ciągu swojej kariery zawodowej problemów ze zdrowiem psychicznym, to pokazuje jak niski poziom świadomości problemu jest w naszych organizacjach.

Druga ważna rzecz, to fakt, że od 1 stycznia 2022 r. wypalenie dostało swój numer w Międzynarodowej Kwalifikacji Chorób (ICD-11). Ale uwaga, nie zostało ono tam zapisane jako choroba, tylko jako czynnik pogarszający nasz stan zdrowia. W związku z tym możemy otrzymać zwolnienie lekarskie z powodu wypalenia do 182 dni, ale ZUS może podważyć to zwolnienie i może nie zapłacić za to zwolnienie. Stąd kwestia traktowania wypalenia nie jako choroby,

a jedynie czynnika pogarszającego stan zdrowia jest mocno dyskutowana.

### **Czy wypalenie zawodowe jest bardziej problemem jednostki, czy możemy też mówić o tym, że jest to uwarunkowanie, które wynika z danej organizacji?**

Po pierwsze możemy być takiej konstrukcji psychicznej, że łatwiej się wypalamy, bo nasza odporność na stres jest na niskim poziomie. Więc jeżeli ten stres bardzo mocno nas dotyka i mamy słabe strategie radzenia sobie z nim, to rzeczywiście będziemy bardziej podatni na wypalenie.

Ale może być to również uwarunkowane tym, że organizacja, w której pracujemy ma niską kulturę organizacyjną i daje przyzwolenie na różnego rodzaju patologie. Wreszcie może być tak, że to najbliżsi współpracownicy czy bezpośredni przełożeni są toksyczni – to dzisiaj jest trendem najmocniej zaznaczonym w badaniach. Gdy dzień po dniu spotykamy się z takimi toksycznymi osobami, może to wykończyć nawet najtwardszą osobę.

Ale na to pytanie można też spojrzeć z innej strony. Czy osoby w procesie wypalenia powinny być pozostawione z tym problemem same sobie? A może to jest też sprawa organizacji, która powinna poczuwać się w jakiś sposób do odpowiedzialności za tę osobę i chcieć jej pomóc?

Dzisiaj w Polsce jeszcze nie ma takiego patrzenia. Zdarzają się takie pojedyncze jaskółki ze strony dojrzałych i świadomych organizacji, które chociażby mają w swojej kulturze zapewnienie tak zwanego *sabbatical*, który jest urlopem w różnym wymiarze w zależności od polityki organizacji. Jest to rozwiązanie pochodzące z organizacji skandynawskich, które pod tym względem są bardzo dojrzałe i bardzo dbają o swoich pracowników. Więc odpowiadając w tym kontekście na Twoje pytanie – w naszym społeczeństwie jest to problem jednostki.

### **Czy warto, żeby pracownik rozmawiał wprost o tym, że jest w procesie wypalenia zawodowego, ze swoim menedżerem?**

To zależy w jakim szefem mamy do czynienia. Szefowie bywają różni i znakomita ich część ma jeszcze problemy z zarządzaniem ludźmi i mają za mało świadomości, że ludzie są różni i trzeba styl zarządzania dopasować i do ludzi, i do różnych sytuacji. Gdy mamy do czynienia z takim szefem, rozmowa może być ryzykowna. Mimo

wszystko jednak jestem zwolenniczką tego, żeby rozmawiać i wspólnie próbować rozwiązywać problemy, a nie zamiatać je pod dywan.

Myślę, że bezpiecznie można zacząć taką rozmowę od tego, że na przykład potrzebujemy warsztatów na temat stresu, który jest przecież nieodłączną częścią naszego życia w każdej sferze. Takie podnoszenie świadomości może bardzo pomóc wykorzystać najlepsze możliwe strategie radzenia sobie z nim. Natomiast jeżeli mamy niską świadomość, to sięgniemy do tych strategii w sposób chaotyczny i szybki, taki nieuważny. W związku z tym prawdopodobieństwo, że zastosujemy najlepszą możliwą strategię jest zdecydowanie niższe.

### **Poszliśmy do lekarza, internisty, poszliśmy do psychiatry, mamy zdiagnozowane wypalenie zawodowe – i co wtedy? Jak wygląda proces wychodzenia z tego stanu?**

Zanim odpowiem, jak ten proces może wyglądać, jak się za to zabrać, chcę zwrócić uwagę na jedną kwestię, która jest tutaj absolutnie kluczowa – czyli właściwa diagnoza wypalenia. Lekarz internista ma zazwyczaj mało czasu na zorientowanie się w sytuacji, bardziej opiera się na tym, co pacjent mówi: „nie chce mi się chodzić do tej roboty, nienawidzę tej pracy, mam dość, jestem zmęczona...”

Lekarz internista wtedy popatrzy na te objawy i pomyśli: „okej, to może być wypalenie”, choć wcale tak nie musi być. Z drugiej strony, lekarz może je zbagatelizować

na zasadzie: „proszę iść na urlop”. Wspomniałaś też o lekarzu psychiatrze – pod warunkiem, że do niego pójdziemy. Ja mam ogromny szacunek do lekarzy psychiatrów, ale mam jedną uwagę – są świetni w diagnozowaniu depresji, natomiast niekoniecznie są tak świetni w diagnozowaniu wypalenia.

Jeśli ktoś trafi do psychiatry z zaawansowanymi objawami, to lekarz psychiatra widzi to, co tu i teraz. Taki pacjent najczęściej albo nie mówi nic, albo mówi półśłówkami, czasami płacze – trudno z niego wyciągnąć jakieś informacje. Lekarz psychiatra bardzo często prosi pacjenta o wypełnienie kwestionariusza Becka, który odnosi się właśnie wprost do ustalenia, czy mamy do czynienia z depresją i w jakim stopniu jest ona zaawansowana. A ponieważ wypalenie i depresja mają takie same objawy, to bardzo łatwo pomylić te dwie jednostki.

Trzeba by więc cofnąć się parę kroków i dowiedzieć się, od czego wszystko się zaczęło. Bo depresja przenika jednocześnie do wszystkich sfer naszego życia i każda sfera wtedy jest nią objęta. Wypalenie najpierw zaczyna się od tego miejsca, w którym się wypalamy. Czy to będzie sfera zawodowa, czy jakkolwiek inna, bo wypalenie jest czymś uniwersalnym i dzisiaj już rzadziej mówimy „wypalenie zawodowe”, a częściej po prostu „wypalenie”, które może zacząć się w różnych obszarach. A to znaczy, że w pozostałych sferach jeszcze długo i dobrze możemy funkcjonować i nasi bliscy wcale nie muszą wiedzieć, że tam w pracy



Wywiad dla Kamili Gorczyńskiej z podcastu Słucham Gadam  
Fot. Damian Stęporowski, sluchamgadam.com

się pali i wali, bo w domu jeszcze wszystko jest w porządku. Finalnie oczywiście to się rozleje na wszystkie pozostałe sfery życia. I kiedy się rozleje i trafimy do lekarza psychiatry, to on będzie widział to, co jest w tym konkretnym momencie.

Dlatego warto byłoby się cofnąć na parę kroków i podjąć temat, jak to się zaczęło, jak do tego doszło – i wtedy możemy odróżnić wypalenie od depresji.

Na pewnym etapie wypalenia czasem trzeba zacząć od leczenia farmakologicznego – takiego, które stosuje się w depresji. W obu przypadkach pacjenci często mają problemy z regularnym snem, potrzebne są też leki, które poprawiają nasz nastrój. Gdy poradzimy sobie z tymi problemami, to wtedy potrzebujemy „dokopać się” do tej naszej indywidualnej ścieżki, która doprowadziła do tego wypalenia. Bo bez zdiagnozowania tej ścieżki nie ruszymy z miejsca.

Musimy wiedzieć, którą drogą osoba w procesie wypalenia do tego doszła i jakie czynniki na tej drodze były tymi, które wywołały ten proces. Diagnozujemy ten proces po to, żeby zająć się przyczynami, a nie tylko objawami. Następnie szacujemy, co możemy zrobić, żeby zająć się tymi problemami oraz próbujemy dokopać się do mocnych stron danej osoby, czyli do zasobów osoby w kryzysie. Często nie uświadamiamy sobie swoich mocnych stron, zwłaszcza jeżeli jesteśmy w sytuacji kryzysu.

Co możemy zrobić, żeby zmienić swoją codzienność? Próbujemy to robić małymi krokami i wydobyć te mocne strony. Moim zadaniem jest wzmacnianie klienta, uświadamianie mu, co możemy zmienić, żeby iść w tę dobrą stronę. Pytanie, jaki stan satysfakcjonuje klienta, bo musimy też ustalić cel tej współpracy. Co jest tym stanem pożądanym? Nie zajmujemy się rzeczami, którymi pacjent nie chce się zająć, takimi, które się nie zepsuły w myśl zasady: „nie zepsuło się, to nie naprawiaj”. Więc idziemy tylko w tę stronę, w którą prowadzi nas klient.

### **Ile taki proces pracy nad wyjściem z wypalenia może potrwać?**

W zależności od tego, na jakim etapie jesteśmy i co mamy do dyspozycji, może trwać różnie. Terapia skoncentrowana na rozwiązaniach w nurcie, w którym ja pracuję, jest bardziej krótkoterminowa – maksymalnie 10 spotkań.

Częstotliwość tych spotkań ustala również klient. Mam jednak takie przypadki, że może się to również zakończyć po trzech

spotkaniach, bo klient czuje się wzmocniony, czuje się świadomy tego, co jest i wie dokładnie, czym powinien się zająć. Więc jest w na tyle dobrej kondycji, że jest w stanie zaważyć, a sam proces wypalenia nie był jakoś mocno zaawansowany, bo dzięki temu, że jest osobą świadomą i uważną, w porę zwrócił się po pomoc.

Ale może być również tak, że to wychodzenie z wypalenia trwa już ładnych parę lat, bo stan jest już zaawansowany, zasobów do dyspozycji nie jest za dużo i robimy małe kroczki. Podsumowując, czas wyjścia z wypalenia jest zależny od wielu czynników.

### **Czy wypaleniem można się zarazić?**

Wyobraź sobie, że można. Jeżeli mamy w swoim otoczeniu, w pracy, osobę, która jest w procesie wypalenia, to jej wypalenie manifestuje się konkretnym zachowaniem. Tacy ludzie stają się po prostu niedobrzy i bardzo pogarszają jakość pracy innym, ich funkcjonowanie na co dzień. Na początku takie osoby z otoczenia nie bardzo wiedzą, jak się zachować. Próbują różnych metod, próbują trochę skracać kontakt, próbują ucinąć ten kontakt, ale właściwie nic nie jest skuteczne, nic nie działa.

I ta osoba dalej manifestuje to i pogarsza atmosferę, „robi nam zły dzień”. Dzień po dniu, dzień po dniu. I wreszcie jedynym, co skutkuje, jedynym, co działa, to jest zachowywać się tak, jak ta osoba. I wtedy to działa. Przejmujemy sposób działania tej osoby, czyli dochodzi do czegoś takiego, co się nazywa wtórnym syndromem wypalenia.

Zarażamy się. Wystarczy jedna osoba w zespole i ona „sieje” na resztę. Gdy masz w swoim otoczeniu osobę, która Cię doprowadza po prostu do wściekłości, bo dzień po dniu psuje atmosferę i pogarsza jakość pracy, przejmujesz jej zachowanie.

### **Jak więc nie zarazić się wypaleniem?**


Wypalenie zawodowe jest „cichą pandemią” dzisiejszych czasów. Skala zjawiska jest ogromna. Około 80% ludzi jest w procesie wypalenia – jest to bardzo duży problem i my, jako społeczeństwo, mamy wiele do zrobienia w tym temacie.

Jako pracownicy apelujemy o to, żebyśmy dostali porcję wiedzy, żeby firma zapewniła nam szkolenia, warsztaty, jakieś materiały do tego, żebyśmy mogli sobie jakoś się uświadomić, i przygotować na tą sytuację i reagować w porę, nie pozwalając rozwijać się temu procesowi.

Spróbujmy zaważyć o samych siebie, zaważyć o nasze otoczenie w pracy, żeby ono było jak najbardziej zdrowe. Także mówmy jak najwięcej o zdrowiu psychicznym, bo ono jest ważne.

Jeżeli na bieżąco nie rozwiązujemy naszych problemów, nie niwelujemy małych stresorów, które wydają niewinnie i nic z tym nie robimy, to po jakimś czasie niestety ta sytuacja wystawi nam rachunek. To efekt kuli śnieżnej! Mamy tendencję do tego, że „machniemy ręką”, bo po prostu tak musi być.

Naprawdę bądźmy bardziej uważni na siebie, niwelujmy nawet małe sytuacje stresowe, róbmy coś dobrego dla siebie, odpoczywajmy, nagradzajmy się każdego dnia.

To bardzo podnosi nasz dobrostan, nasz komfort funkcjonowania, więc nie popełniajmy tego błędu, żeby być takim dla siebie surowym. Bądźmy lepsi dla siebie. 



dr Elżbieta  
Lisowska

Autorka rozprawy doktorskiej Korelaty i konsekwencje wypalenia zawodowego, perspektywa podmiotu i obserwatora zaangażowanego. Od roku akademickiego 2007/2008 współpracownik Uniwersytetu Humanistycznospołecznego we Wrocławiu, Katowicach, Poznaniu, Sopocie i Krakowie, prowadzi zajęcia na studiach stacjonarnych, niestacjonarnych i podyplomowych: wykład Wypalenie zawodowe, warsztaty -Zarządzanie Przez Cele (ZPC), Trudne sytuacje szefa, Motywowanie finansowe i pozafinansowe, Równowaga między pracą a życiem prywatnym oraz seminarium magisterskie (około 100 wypromowanych prac).

Laureatka I miejsca konkursu na najlepszą pracę badawczą z psychologii ekonomicznej – IAREP, Rzym 2008.

W roku akademickim 2011/2012 mentor projektu „Rozwój potencjału Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej poprzez dostosowanie oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy”, w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki współfinansowany ze środków UE.

Od 2012 r. prowadzi szkolenia i warsztaty w ramach własnej działalności. Od 2023 r. prowadzi własny gabinet psychologiczny ze specjalizacją Wypalenie Zawodowe, praca z klientem w nurcie Terapii Skoncentrowanej na Rozwiązaniach.

Jej zainteresowania badawcze to: stres organizacyjny, wypalenie zawodowe, sposoby radzenia sobie ze stresem i z wypaleniem, społeczne skutki wypalenia.

# ESG – zmiana dla ludzi i planety

Z Filipem Wójcikiem, ekspertem ds. ESG, rozmawia Paweł Dudek

## Zajmujesz się ESG od lat. Skąd pomysł na ten obszar?

Zacząłem od naukowego zainteresowania CSR-em, pisząc pierwsze publikacje w tym obszarze i później zmieniłem również swój kierunek zawodowy w tę stronę. Mam jednak wrażenie, że zainteresowanie tematem zrodziło we mnie harcerstwo, w którym działałem aktywnie przez niemal dekadę. Prowadząc drużynę, ucząc o wartościach, miłowaniu przyrody i odpowiednich postawach – myślę, że wykształciłem w sobie taką podświadomą inspirację, żeby dalej się tym zajmować. Harcerstwo rozpało we mnie zamiłowanie również do mojego drugiego obszaru badawczego, czyli grywalizacji – cieszę się, że mogę łączyć te dwa tematy, bo są niezwykle fascynujące.

## Jak masz powiedzieć dziecku lub wujkowi na imieninach czym się zajmujesz, to co mówisz?

Świetne pytanie – z roku na rok udaje mi się to coraz lepiej. Pracując w Deloitte mówiłem rodzinie, że przygotowuję strategię odpowiedzialną, żeby firmy bardziej dbały o środowisko i ludzi. Teraz w banku jest to trochę trudniejsze, ale najczęściej mówię, że zajmuję się na przykład ryzykiem klimatycznym, czyli przygotowaniem portfela banku na ryzyka związane z suszami, powodzią czy rosnącymi cenami energii. Na szczęście dzieci rzadko mnie o to pytają.

## Co to jest ESG i skąd się wzięło? Dlaczego ta zmiana, dlaczego teraz? I co się stanie, jeśli się nie zmienimy?

ESG (ang. *Environmental, Social i Governance*) to już swego rodzaju nowa rzeczywistość (bo trendem tego nazwać nie można), która niejako wymusza na firmach, aby adresowały w swoich działaniach potrzeby nie tylko właściciela czy akcjonariusza, ale także pozostałych interesariuszy, jak chociażby pracowników, klientów oraz środowisko naturalne. Zmiana też nie jest nagła. I chociaż możemy cofnąć się do pierwszych kroków w stronę ESG jeszcze w XX wieku, to takim dużym kamieniem milowym było porozumienie paryskie z 2015 roku, określające redukcję globalnych emisji. Jeżeli nic nie zrobimy, będą nasilać się ryzyka fizyczne (np. susze, huragany, powodzie), co również negatywnie odbije się na życiu i zdrowiu ludzi oraz kondycji gospodarki. Pamiętajmy jednak, że ESG jest szerszym obszarem niż tylko klimat i nie powinniśmy tego pojęcia sptycać. Mówimy też tutaj o prawach człowieka (w tym pracowników) i sposobie zarządzania organizacją.

## CSR, ESG, zrównoważony rozwój – czy to jest wszystko to samo czy są jakieś istotne różnice?

Akurat jesteśmy w trakcie pisania artykułu, w którym wraz z zespołem rozróżniamy te pojęcia, ale tak z biznesowego punktu widzenia, te pojęcia często są używane

zamiennie. Przyjmuje się, że CSR to taka działalność charytatywna przedsiębiorstwa, a ESG jest już integralną częścią organizacji, bo przecież dotyczy choćby produktów, opakowań, transportu, marketingu, HR-u czy zarządu. Warto zwrócić uwagę, że regulatory przyglądają się nazewnictwu i mamy już pierwsze zapisy o tym, że daną działalność możemy nazwać zrównoważoną, a innej nie. W ESG występuje również niezwykle istotny aspekt, mianowicie regulacje – zwłaszcza związane z raportowaniem.

## Dlaczego to jest takie ważne?

Z jednej strony mamy widmo kryzysu klimatycznego, którego symptomy to na przykład podwyższenie się poziomu wód, liczne podtopienia, fale upałów, susze. Już teraz widać w Europie zagrożenia latem na przykład dla seniorów. Ja jednak lubię patrzeć na to wszystko szerzej. Chodzi o sprawiedliwe traktowanie swoich interesariuszy, w tym środowiska naturalnego. Nie jesteśmy sami na tej planecie, ale i na danym rynku. Jeżeli będziemy wyzyskiwać naszych pracowników, jest duża szansa, że od nas odejdą. Tak samo jeśli nie pokażemy inwestorom jak adresujemy ryzyka klimatyczne albo partnerom biznesowym jak chcemy ograniczyć swoje emisje, tak żeby ich łańcuch dostaw nie zatrzymał środowiska. ESG, poprzez swój bardzo szeroki zakres, dotyka wielu aspektów i dlatego ciężko jest zignorować je wszystkie.

**Kondycja świata, energia, surowce, woda – ogólnie kryzys klimatyczny to bardzo górnolotne hasła, które często rozbijają się na bardzo podstawowych, wręcz elementarnych czynnikach jak choćby segregacja śmieci. Wierysz, że każdy z nas może coś zrobić? Że firmy mogą pomóc, jeśli we wszystkich krajów część przyjmuje nowe regulacje, a część nie?**

Wierzę, że te małe cegiełki pomagają nam na rynkach lokalnych. Problem występuje wtedy, gdy te cegiełki są złe, na przykład za szybko lub bez zastanowienia, wprowadzane i mimo dobrych chęci, mogą zaszkodzić. W kontekście globalnym, być może w Azji czy Ameryce Południowej może nie być (nawet w przyszłości) tak restrykcyjnych regulacji jak w Europie, jednak mamy chociażby zbliżające się CSDDD (ang. *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), obligujące firmy do dokładnego prześwietlenia swoich łańcuchów dostaw. To zmusi dostawców z innych kontynentów do dorzucenia choćby kilku cegiełek. Oczywiście mamy pierwsze obowiązki prześwietlania łańcucha dostaw w innych regulacjach, co pokazuje, że dostawcy z innych kontynentów już wkraczają w nowy wymiar rywalizacji o klienta.

### **Co to jest taksonomia?**

Jest to narzędzie, dzięki któremu UE chce pomóc (głównie inwestorom, choć nie tylko) w sprawdzeniu jak bardzo dana działalność może okazać się zrównoważona środowiskowo. Taksonomia to regulacja, którą wprowadzano stopniowo – najpierw dla 2 celów środowiskowych, czyli łagodzenia zmian klimatu i adaptacji do nich, a potem, pod koniec 2023 roku, dla 4 pozostałych: zrównoważone wykorzystywanie i ochrona zasobów wodnych i morskich, przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym, zapobieganie zanieczyszczeniu i jego kontrola, ochrona i odbudowa bioróżnorodności i ekosystemów. Wprowadzano także nowe działalności gospodarcze na tę listę, więc nie jest to raz wprowadzony dokument – ciągle trwały prace nad jego wdrażaniem, a teraz nad ujawnieniami z nim związanymi.

### **O co chodzi z raportowaniem ESG? Kto to będzie miał robić w firmach, dlaczego i po co?**

Raportowanie ESG docelowo ma być zestawione na równi z finansowym. Już to widzimy przy okazji publikacji raportów

największych firm, a docelowo ma to obejmować coraz mniejsze podmioty. Chodzi o pokazanie swoim interesariuszom jak podchodzimy do wszystkich trzech obszarów E, S i G oraz jak odpowiadamy na potrzeby naszych interesariuszy.

### **Jakie wskaźniki i jak trzeba mierzyć?**

Do momentu wejścia w życie CSRD (ang. *Corporate Sustainability Reporting Directive*) i ESRS (ang. *European Sustainability Reporting Standards*), większość raportów ESG w Polsce opiera się na standardzie GRI (*Global Reporting Initiative*). Najczęściej są to wskaźniki tylko z nazwy, bo podajemy na przykład nasz procent odpadów przekazywanych do recyklingu, ale trzeba jeszcze opisać w jaki sposób dbamy o to, aby ten udział zwiększyć. Dla firm, które zostaną objęte obowiązkowym raportowaniem według CSRD, tzw. *data points* jest ponad tysiąc i oczywiście nie wszystkie będą dotyczyły danego przedsiębiorstwa, ale to dobrze ukazuje skalę, z jaką się mierzymy.

### **To nie jest kolejna biurokratyczna regulacja, która wiele kosztuje, a niewiele zmieni?**

Jak mówiłem, przeszliśmy już etap zastanawiania się czy to trend czy nie. Regulacje są tylko jednym z aspektów, które trzeba zaadresować, bo istotnymi są również oczekiwania interesariuszy – inwestorów, partnerów biznesowych czy klientów. Firma, która nie bierze pod uwagę potrzeb tych grup nie będzie mogła w długim terminie utrzymać swojej pozycji rynkowej.

### **Co te zmiany regulacyjne oznaczają dla firm? Nowe stanowiska? Systemy? Procesy? Procedury? To de facto wpływa wprost na strategię biznesową firm.**

O tak, nie ma co ukrywać, jest to olbrzymi rynek, który rośnie z każdym dniem, a podaź na nim wciąż jest nieproporcjonalnie mniejsza od popytu. Stanowiska w firmach, kontrakty z doradcami, systemy pomagające zarządzać danymi, których często organizacje nie zbierały, nie mówiąc już o ich analizie. Najlepsza strategia ESG to właśnie taka, która integruje się z tą biznesową, bo jeśli ESG będzie postawione jako cel, a nie będzie odpowiedniego procesu w firmie, integrującego różne działy i zespoły w organizacji, to taka strategia jest spisana na porażkę.

### **Co firmy będą z tego miały? Co my, pracownicy i klienci, będziemy z tego mieli i dlaczego mamy tego chcieć?**

Najczęściej słyszany argumentami są chociażby: czystsze powietrze, ochrona praw człowieka i bioróżnorodności. Jednak dobrze wiemy, że to nie jest język przemawiający do firm, a przynajmniej do ich większości. Warto wspomnieć o ciągle rozwijającym się niezaadresowanym rynku, nowych potrzebach konsumentów i wymogach inwestorów. Kwestia popytu jest już zaadresowana i ciągle rośnie, jednak mamy problem z brakiem odpowiedniej podaży. Istotnym elementem jest również wspieranie lokalnych społeczności przez firmy i dialog z nimi, dzięki czemu przedsiębiorstwa mogą mieć realny wpływ na



życie osób mieszkających blisko terenu ich działalności.

### Jakie widzisz kluczowe wyzwania?

Olbrzymie wyzwanie tkwi w dostosowaniu regulacji pod rynek. Jest ich bardzo dużo i mimo tego, że się często zająbiamy, to jednak nie mamy doprecyzowanych wielu rzeczy. Na przykład możemy mieć zapis, że dany aspekt należy skonsultować z interesariuszami. Nie mamy za to napisane z iloma, jak dokładnie ich podzielić, czy zebrać od nich informacje ilościowo czy jakościowo. Często mamy określone „co”, a nie „jak” i pojawia się masa pytań, na które nikt, włącznie z regulatorem, nie zna odpowiedzi. A jak przyjdzie audyt to możemy dostać niematą karę, dlatego tak ważne jest wyznaczanie najlepszych praktyk rynkowych na etapie pierwszych ujawnień. Dodatkowym wyzwaniem jest dostęp do danych. Na poziomie przedsiębiorstwa jest to wyzwanie, a co dopiero na poziomie interesariusza zewnętrznego, na przykład banku. Firmy obawiają się również popełnienia *greenwashingu*, za który przysługują wysokie kary.

### Jak oceniasz szanse powodzenia?

ESG często słyca się do osiągnięcia celu *net-zero* w 2050 roku. I jakkolwiek jest to istotne, to nie traktowałbym tego jako jedyne wyznacznika. Jeżeli firmy będą dbały o potrzeby swoich interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, zadbamy o bioróżnorodność, a emisje będą sukcesywnie redukowane, to nawet jak minie się z celami europejskimi o kilka lat, to w mojej opinii będzie można to nazwać sukcesem.

### Jak ta zmiana będzie przebiegała – daty, kroki, działania?

No i znowu – to co stosunkowo łatwo zmierzyć, czyli cele klimatyczne – tutaj mamy proste założenia. Do 2050 roku *net-zero*, pakiet *fit-for-55* na 2030, dbający o cele pośrednie, ale co z innymi aspektami? Myślę, że z perspektywy polskiego przedsiębiorcy najważniejsze w krótkim terminie są regulacje, które dotyczą jego firmę, zwłaszcza te dotyczące raportowania niefinansowego. W przypadku dużych firm jest to bardzo bliska przyszłość, bo największe podmioty będą już raportowały według nowych standardów za 2024 rok. Jeżeli chodzi o MŚP, to mają jeszcze trochę czasu na przygotowanie.

### Co jeszcze musimy o tej zmianie wiedzieć?

Odpowiedź na to pytanie mogłaby być niekrótką książką, bo wiele zależy od naszej roli w organizacji, jej wielkości, sektora czy przedmiotu działalności. Jednym z pierwszych kroków jest rozmowa ze znajomymi i współpracownikami. W dalszej kolejności zdobywanie wiedzy od ekspertów czy to z artykułów i webinarów, najczęściej firm doradczych, czy już dalej – kursów lub kształcenia podyplomowego. Ja mogę tutaj polecić Akademię ESG prowadzoną na Wydziale Zarządzania UW, jednak wiele uczelni prowadzi tego typu kierunki, niektóre nawet przez kilkanaście edycji. Niektóre uczelnie wprowadziły także przedmiot do swojego programu związany ze społeczną odpowiedzialnością biznesu – sam pamiętam ze swoich studiów magisterskich jak prof. Żemigata uczył nas jej podstaw.


### Wspominacie o gamifikacji. Opowiedz więcej – może masz ciekawe przykłady wdrożeń?

Grywalizacja jest narzędziem wspomagającym, dlatego jej ograniczenia kończą się na wyobraźni autora. W kontekście ESG można zacząć chociażby od koszy na śmieci przypominających te z koszykówki, zachęcających do częstszego korzystania z nich, przez aplikacje pomagające nam oszczędzać energię w mieszkaniu, po angażujące formy promocji swoich produktów lub nawet działań ESG. Jeden z ciekawszych przykładów to z pewnością aplikacja zespołu z Politechniki Warszawskiej *Mordor Shaper* – rozwiązanie carpoolingowe, gdzie dana osoba i tak wykona daną trasę i zabiera ze sobą pasażerów na trasie dom-biuro, zastosowane na pracownikach warszawskiego Mordoru – wiecznie zakorkowanego obszaru w Warszawie, zapelnionego biurkami. Użytkownicy zostali przypisani do jednej z trzech grup – orków, elfów lub hobbitów, a każda rasa miała swoje unikalne cele (wszystkie prowadzące do zmniejszenia zagęszczenia samochodowego na terenie Mordoru). Zachęcam do zapoznania się z tym rozwiązaniem, bo często cudze chwylimy, a swego nie znamy. Dodatkowo, warto wspomnieć, że najlepiej widoczną grywalizację mamy ostatnio w różnych firmowych aplikacjach (choćby przedsiębiorstw retailowych), które wykorzystują takie mechanizmy jak punkty, questy, wirtualne waluty czy nawet narrację do promocji i sprzedaży swoich produktów. W ostatnich

latach programy lojalnościowe w postaci aplikacji bardzo się rozwinęły w porównaniu do „zbiórki 10 naklejek i jedenasta kawa będzie gratis”. Dla zainteresowanych polecam również projekty Gamification Group, które wykorzystują często nowe technologie (AR, VR) w innowacyjnych badaniach nad grywalizacją, w tym także w obszarze ESG.

### Jak ESG działa w praktyce w Polsce? Gdzie jesteście i co jest do zrobienia?

W Polsce mamy niestety duże wyzwanie związane z ESG, mianowicie pasywność. Firmom zależy na spełnieniu wymagań regulacyjnych, co jest zrozumiałe, zwłaszcza biorąc pod uwagę fakt, że u nas ten rynek jest jeszcze słabiej rozwinięty w porównaniu z krajami zachodnimi. Jak spojrzymy na oferty pracy w Polsce, to w znakomitej większości dotyczą one raportowania ESG. Globalnie (nie tylko w Europie) jest jednak większa różnorodność tych ofert – szuka się ekspertów od strategii ESG, project managerów pomagających przy ofercie produktowej czy wewnętrznych konsultantów. Myślę, że wraz z rosnącymi wymaganiami klientów, ale także pracowników i inwestorów, ta sytuacja zacznie się zmieniać. W kwestii raportowania, warto wspomnieć, że mamy konkursy na najlepsze raporty, a największe firmy na naszym rynku od lat konkurują ze sobą. 📌



Filip Wójcik

Łączy pracę zawodową z badaniami naukowymi w zakresie zrównoważonego rozwoju. Posiada kilkuletnie doświadczenie zdobyte w firmach z tzw. Wielkiej Czwórki, zwłaszcza w zespole Sustainability & Economics w Deloitte, gdzie przygotowywał strategię ESG oraz opracowywał raporty niefinansowe dla największych firm w Polsce i Europie. Obecnie pracuje jako ekspert ds. ESG w PKO BP, gdzie jest odpowiedzialny głównie za ujawnienia związane z taksonomią i stress-testy klimatyczne. Kształcił się w szkole doktorskiej w dziedzinie nauk o zarządzaniu na Uniwersytecie Warszawskim, a także koordynuje Akademię ESG – studium podyplomowe organizowane na Wydziale Zarządzania UW. Jest autorem publikacji naukowych dotyczących zrównoważonego rozwoju, a wyniki swoich badań prezentował na wielu międzynarodowych konferencjach, organizowanych m.in. przez European Marketing Academy (EMAC).

## STREFA PMI PC

Tradycyjnie Kongres oficjalnie otworzył Prezes PMI PC – Tomasz Grochowski



Archiwalne wydania Strefy PMI cieszyły się dużym zainteresowaniem uczestników



Przerwy między prelekcjami całkowicie wypełnił networking

# Transform | Project | Value

## 18. Międzynarodowy Kongres PMI PC

### Fotorelacja

Aż trudno uwierzyć, że flagowe wydarzenie PMI Poland Chapter osiągnęło właśnie swoją „petnoletniość”. Organizatorzy 18. edycji Kongresu zdecydowanie stanęli na wysokości zadania i zaskoczyli uczestników nowościami – chociażby PMItthonem, z którego relację znajdziecie na stronach 58-59. Kongres odbył się w dniach 22-24 listopada w Airport Hotel Okęcie w Warszawie. Prawie 300 uczestników miało okazję wysłuchać wystąpień poruszających takie tematy jak: transformacja, trendy w AI, zarządzanie zmianą, inteligencja emocjonalna czy cyberbezpieczeństwo. Czwartkowa gala była okazją do celebrowania 20-lecia PMI PC.



Na najważniejszym spotkaniu pasjonatów zarządzania projektami nie mogło zabraknąć Strefy PMI. Chętni na naszym stoisku mogli otrzymać archiwalne wydania, niektóre z nich to prawdziwe białe kruki!

Serdecznie gratulujemy zespołowi, który zorganizował to inspirujące wydarzenie i zapraszamy do obejrzenia fotorelacji!

Opracowała: Renata Puszkiewicz  
Zdjęcia: Agata Heinrich-Mastalerz i Michał Łagoda



Jonathan Brill, jeden z keynote speakerów i uznany futurysta zachęcał do postrzegania zmian jako szans



Równoległe do prelekcji odbywały się warsztaty, a jeden z nich na temat Design Thinking poprowadził Rafat Czarny



Lucy Szaszkievicz wyjaśniła, jak i dlaczego project manager może zostać „etycznym hakerem”



Instagramowa ścianka była oblegana przez chętnych do zdjęć



Aneta Wereszczak ze swoimi gościami przeprowadziła inspirującą dyskusję o kobietach w project managementie



Zespół organizujący Kongres nie schodził z posterunku przez cały czas trwania wydarzenia



W pakietach powitalnych uczestnicy mogli znaleźć kongresowe wydanie Strefy PMI





Lucilla Dotto dzieliła się wskazówkami, jak przeżywać emocje i budować rezyliencję



Szymon Wesołowski uchylił rąbka tajemnicy na temat wykorzystywania AI w grupie Żabka



Wywiad z Jonathanem Brillem był głównym tematem kongresowego wydania Strefy PMI



Bruno Morgante inspirował słuchaczy, jak przejść drogę od „dowożenia” do wprowadzania zmian



Podczas czwartkowej gali tort z okazji 20-lecia PMI PC pokroili Agnieszka Gasperini i Zbigniew Traczyk



Drugiego dnia Kongresu odbyła się uroczysta gala



Wystąpienie Carole Osterweil na temat neuronauki poszerzyło horyzonty uczestników



Na gali wręczono nagrody zwycięzcom PMithonu



Zespół wolontariuszy organizujących Kongres został nagrodzony gromkimi brawami



Jeden z keynote speakerów, Marcus Glowasz, mówił o AI w kontekście pracy project managera



Partnerzy wydarzenia, w tym redaktorzy Strefy PMI, zostali zaproszeni na scenę do wspólnego zdjęcia



Paweł Dudek opowiadał o wyzwaniach związanych z transformacją w dużych organizacjach



Zdjęcia: Michał Łagoda



# Skoro nas nie chcą w tych konkursach, zróbmy sobie hackathon sami!

## Podsumowanie pierwszej edycji PMlthonu

Kamila Chmielecka

**„Podczas mojego udziału jako mentor w kilku hackathonach zwróciłem uwagę na brak project managerów w drużynach. W sytuacjach, gdy zespoły muszą szybko wyprodukować rozwiązanie, na przykład w ciągu 24 godzin, tradycyjna rola menedżera może być utrudnieniem. Skoro nas nie chcą w tych konkursach, zróbmy sobie Hackathon sami!”**

– Michał Prorok

Czy kiedykolwiek wyobrażaliście sobie, że project managerowie z różnych branż spotkają się, by wziąć udział w wyjątkowym wydarzeniu inspirowanym popularnymi hackathonami?

Ta wizja stała się faktem. Podczas 18. Kongresu PMI Poland Chapter odbył się PMlthon – pierwszy w Polsce hackathon dla Project Managerów. Unikalne wydarzenie, które przyciągnęło uwagę profesjonalistów z domeny zarządzania projektami, oferując im możliwość wspólnej pracy nad realnymi wyzwaniami z dziedziny project managementu w obszarze NGO. Uczestnicy mieli oka-

zję wykorzystać swoje umiejętności w praktyce, wymieniając doświadczenia oraz tworząc innowacyjne rozwiązania. PMlthon stał się nie tylko miejscem intensywnej pracy, ale również platformą wymiany wiedzy i inspiracji dla wszystkich zespołów.

Podczas pierwszej edycji PMlthonu uczestnicy mieli za zadanie opracować nieszablonowe rozwiązania, które swoją innowacyjnością potencjalnie usprawnią procesy organizacji non-profit. W kontekście tego zadania warto podkreślić istotną rolę Fundacji DKMS. Jest to organizacja zajmująca się rejestracją potencjalnych dawców komórek macierzystych, która odgrywa kluczową rolę w ratowaniu życia osób chorych, między innymi na białaczkę. To właśnie inspiracją misją Fundacji DKMS stanowiła fundament dla postawionego przed uczestnikami wyzwania podczas PMlthon'u. Zadanie konkursowe dotyczyło obszaru wolontariatu, który stanowi niezwykle istotny element działalności organizacji pożytku publicznego.

*„Wolontariusze to serce Fundacji DKMS – między innymi to dzięki nim możemy realizować naszą misję, jaką jest pomoc chorym na nowotwory krwi w znalezieniu zgodnego dawcy szpiku. Dlatego zajmują oni szczególne miejsce w naszej fundacji i dokładamy starań, by jak najlepiej odpowiadać na ich potrzeby i wspierać ich w działaniach.”*

– Joanna Zduńczyk, DKMS

Wiele organizacji pozarządowych w Polsce zmagają się z niedoborem aktywnych wolontariuszy. Według danych przedstawionych przez Fundację DKMS, w ich przypadku zaledwie 10% zarejestrowanych wolontariuszy jest czynnie zaangażowanych w działalność organizacji. Zespoły projektowe miały za zadanie opracować strategię, która umożliwiłaby skuteczne przyciągnięcie nowych wolontariuszy oraz zachęcanie obecnych do dalszego zaangażowania. Ich celem było stworzenie kompleksowego planu obejmującego różnorodne działania promocyjne, edukacyjne i rekrutacyjne, mające na celu zwiększenie

zaangażowania społecznego oraz wzrost liczby osób chętnych do udzielenia bezinteresownej pomocy. Zadanie to stanowiło wyzwanie obejmujące nie tylko tradycyjne formy wolontariatu, ale także nowe możliwości, takie jak wolontariat cyfrowy.

*„Niezbędne jest znalezienie sposobów na potężnie świata offline i online, by jeszcze lepiej wspierać wolontariuszy i pozyskiwać nowe, gotowe do pomocy osoby.”*

– Joanna Zduńczyk, DKMS

Przez cały dzień kilkanaście zespołów skupiło się na opracowywaniu projektów, mających na celu rozwiązanie trudności, z jakimi boryka się między innymi Fundacja DKMS. Działania te były prowadzone pod czujnym okiem doświadczonych mentorów z ramienia Fundacji oraz Project Managerów, którzy nie tylko dzielili się swoim bogatym doświadczeniem, ale także obserwowali proces realizacji zadania konkursowego. W efekcie tego intensywnego dnia, do finału zakwalifikowały się trzy zespoły, które następnie rywalizowały o zwycięstwo. Każdy z tych zespołów prezentował przed jury oraz wszystkimi uczestnikami unikalne rozwiązania, starając się przekonać, że ich projekt może skutecznie przyczynić się do rozwiązania problemów występujących w organizacjach takich jak DKMS. To wyjątkowe doświadczenie nie tylko pozwoliło na wyłonienie najlepszych pomysłów, ale także sprzyjało wymianie wiedzy i inspiracji między uczestnikami oraz mentorami.

*„Rozwiązania, które powstały podczas PMlthonu, w pełni odpowiadają na tę potrzebę – dzięki pomysłowości, kreatywności i wiedzy uczestników mogliśmy poznać kilka bardzo ciekawych koncepcji, a także zobaczyć ramowy plan procesu ich wdrożenia w organizacji. Cieszę się, że byliśmy partnerem wydarzenia i mam nadzieję, że wypracowane rozwiązania okażą się przydatne również w innych organizacjach.”*

– Joanna Zduńczyk, DKMS

*„Doskonaly pomysł na rundę finałową, ponieważ łączy w sobie praktykę i współpracę zespołu.”*

– Cytat jednego z uczestników na [pmlthon.pmi.org.pl](http://pmlthon.pmi.org.pl)

W trakcie uroczystej czwartkowej gali ogłoszono zwycięską drużynę pierwszej edycji PMlthonu. Ponadto, przyznano zasłużone drugie oraz trzecie miejsce na podium. Chwila ogłoszenia wyników była pełna emocji, a rozwiązania zaproponowane przez uczestników zostały docenione przez jury za kreatywność, innowacyjność, efek-

tywność w rozwiązywaniu problemów organizacji non-profit oraz mierzalnych szans na wdrożenie.

Zwycięzcami I edycji PMlthonu zostali **PMe-apples** z **Platformą NGO**, w składzie: **Urszula Zemlińska-Sikora, Robert Konopka, Marcin Płóciennik, Monika Kopija-Piekarska, Jakub Stasiak**.

Drugie miejsce zajęli **Helpers Gen** z programem **Helpers Gen – Gra**, w składzie: **Sławomir Kluzek, Agnieszka Curyło, Marta Smorczevska, Magdalena Lizurek, Bartłomiej Bury, Mariusz Dawidowski**.

Trzecie miejsce należy do **WTT**, z programem **Wolontariat może być sexy**, w składzie: **Marcin Stefaniak, Wiktoria Noga, Wojciech Gliszczyński, Przemysław Herman**.

Za kulisami ekscytującego finału PMlthonu skrywają się nie tylko wyniki, ale także fascynujące historie i inspirujące podejścia do rozwiązywania problemów organizacji non-profit. Rozmawialiśmy z uczestnikami, aby spojrzeć głębiej na to, co skłoniło ich do stworzenia projektów, które zdobyły uznanie jury.

### Jakie były Twoje pierwsze odczucia po zdobyciu przez Waszą drużynę miejsca na podium?

*„Zadowolenie, duma, szczęście” – Marcin Płóciennik*

*„Zaskoczenie, duma i wielkie szczęście” – Jakub Stasiak*

*„Ogromna radość i poczucie satysfakcji po ukończeniu ciężkiego zadania” – Magdalena Lizurek*

*„W pierwszym odczuciu trochę nie dowierzałem, że spośród tak wielu wspaniałych drużyn udało nam się w jakiś sposób wyróżnić i przekonać do naszego projektu jury, lecz po chwili nadeszła ekscytacja i radość z tego że całodzienny wysiłek przyniósł efekt” – Bartłomiej Bury*

### Jakie aspekty PMlthonu najbardziej Cię zaskoczyły? Czy było coś, czego się nie spodziewała(a/e)s?

*„Duża liczba uczestników, super atmosfera, grupa ludzi, która chciała, a nie musiała coś zrobić” – Marcin Płóciennik*

*„Zaskoczony byłem różnorodnością podejść. Nasze ostateczne rozwiązanie wydawało mi się na tyle spójne i oczywiste, że byłem pewien, że każda grupa będzie miała to samo. A jednak były inne rozwiązania, równie fajne” – Jakub Stasiak*

*„Dynamika pracy w nowo poznanym zespole. W normalnych warunkach cały proces trwa znacznie dłużej” – Magdalena Lizurek*

*„Na pewno nie spodziewałem się, że będzie dostępna dla uczestników tak duża liczba mentorów gotowa do pomocy drużynom w różnych specjalizacjach” – Bartłomiej Bury*

### Jak możesz najlepiej podsumować uczestnictwo w PMlthonie?

*„Ciekawe doświadczenie, inne, nowe, ‘świeże’ niż dotychczas spotykane formuły ‘warsztatowych’ części konferencji” – Marcin Płóciennik*

*„Udział w PMlthonie to dla mnie wspaniała przyгода oraz okazja do wyjścia ze strefy komfortu, czyli niesamowita dawka rozwoju. Nigdy wcześniej nie miałam okazji wziąć udziału w podobnym wydarzeniu!” – Magdalena Lizurek*

*„Super doświadczenie, chciałbym uczestniczyć w takiej inicjatywie jeszcze nie raz. Świetna odskocznia od trudów codziennej pracy, by zrobić coś fajnego w otoczeniu niesamowitych ludzi, mentorów i innych uczestników” – Jakub Stasiak*

*„Uczestnictwo w PMlthonie to świetna okazja do współpracy i nawiązania wspaniałych relacji z innymi project managerami” – Bartłomiej Bury*

Podczas gorących dyskusji z uczestnikami PMlthonu zagłębił się w ich niezwykle historie, spojrzenia na to wydarzenie, emocje towarzyszące zdobyciu podium oraz niesamowite wyzwania, jakie musiał pokonać zespół.

*„Trudne zadanie do wykonania w zespole zupełnie nowych osób to ogromne wyzwanie. Zespół w ekspresowym tempie musiał przejść przez wszystkie fazy tworzenia się zespołu, w tym ‘storming’. Nie obyło się bez emocji.” – Magdalena Lizurek*

Te fascynujące konwersacje odstąpiły przed nami zaledwie wycinek historii zapisanej w kontekście PMlthonu. Każde słowo, jakie padło w tych rozmowach, stanowiło istotny element tego wydarzenia, gdzie kreatywność, innowacyjność, zaangażowanie i oczekiwania łączą się, wpływając realnie na społeczność projektową.

*„PMlthon był niezwykle interesującym przeżyciem. Trochę wiedzieliśmy, czego się spodziewać, ale jednak nie do końca :) była ekscytacja, dyskusje, poznawanie siebie... i ostatecznie praca nad rozwiązaniem” – Urszula Zemlińska-Sikora*

### A Ty? Jak wyobrażasz sobie PMlthon? 🧩



Kamila Chmielecka

Absolwentka Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, aspirująca Project Manager. Aktualnie Koordynatorka sprzedaży w IT, która nieustannie dąży do rozwoju zawodowego i osobistego. (Nie) urodzona liderka zdobywająca wiedzę i doświadczenie w wolontariacie PMI. Po godzinach, estetka, księżka i pila-tes princess.



Fot. 7studio Production

# ITCORNER, czyli Ostatni Kongres na Ostrowie Tumskim. UPGRADE'23 w ośmiu księgach nie wierszem

Marcin Wilczak

W Panu Tadeuszu, do którego nieśmiało nawiązuje powyższy tytuł, zajazdem był spór o zamek. W zjeździe (kongresie), na które zaproszenie otrzymała Strefa PMI, choć sporów, a przykład podczas paneli dyskusyjnych, nie brakowało, chodziło o coś zupełnie innego. Dwa bardzo intensywne dni końcówki 2023 roku obfitowały w ciekawe i merytoryczne prezentacje. Oprawa zarówno wizualna, jak i techniczna stała na bardzo wysokim poziomie. Do Wrocławia zawitała naprawdę spora grupa CEOs, managerów C-level, liderów polskich firm technologicznych oraz wielu innych.

Relację z tego wydarzenia, rozpocznę, parafrazując znane z epilogu wspomnianego dzieła Adama Mickiewicza dwa wersy:

*a ja tam z gośćmi byłem, kawę z wodą piłem,  
a com widział i słyszał w Strefie umieściłem.*

## Księga 1

Wszystko zaczęło się w czwartkowy listopadowy poranek. Już od 7:30 uczestnicy mieli możliwość rejestracji, a nawet ustawienia się na ściance (z opcją trampoliny dla tych odważniejszych). Kilka minut po godzinie 9, przy akompaniamencie muzyki, świateł oraz niemałego aplauzu, na scenę wyszli gospodarze i reprezentanci ITCORNER, czyli **Daniel Mazurkiewicz** oraz **Karolina Charewicz-Jakubowska**. Ten pierwszy został na scenie chwilę dłużej, żeby w *speechu* otwierającym pt. **UPGRADE'23 w trudnych czasach**, przedstawić swoje spojrzenie na wyzwania stojące

przed całą branżą IT oraz wskazać, jakie kroki aktualnie podejmuje się na rzecz unikania stagnacji w trudnych okresach. Ziarnem, które zostało zasiane na resztę agendy, był morał historii o sowie i jeżach. Brzmiał on: zamieńmy myszy w jeże. Co „poeta” miał na myśli, dowiedzieli się tylko ci, którzy zdecydowali się na *Upgrade* od samego początku.

Księgę pierwszą przed czasem na networking i czarną polewkę (czyt. kawę) doskonale wypełnił panel dyskusyjny o tym, **jak konkurować na rynkach międzynarodowych** i czy czegoś nam (Polakom) brakuje. Na scenie zasiadli **Bartosz Majewski**, **Piotr Orzechowski**, **Wojciech Wolny** i **Radosław Zaleski**, którzy poprowadzili dynamiczną dyskusję na temat wyzwań i możliwości konkurowania na rynkach

międzynarodowych w dzisiejszym świecie cyfrowym. Stowem przewodnim próbowała zostać **dywidenda**, ale skutecznie walczył z nią **skonsolidowany wysiłek**.

## Księga 2

Kiedy aplikacja (o niej więcej w ostatniej Księdze) dała sygnał do powrotu na swoje miejsca, na scenie pojawiły się już fotele dla dwóch kolejnych gości. Był to **Marek Friedman**, który przez ponad pół godziny moderował opowieści **Arthura Mrozowskiego** o jego niezwyklej przygodzie życiowej w agendzie opisanej jako: **od węgla do krzemu**. Jak to jest nie mieć planu B, dlaczego Netflix wysyłał złe kasety swoim pierwszym klientom i jaki pseudonim w dolinie krzemowej dzierży pan Arthur, to tylko niektóre z opowieści, jakie popłynęły do nas ze sceny.

Niemalże w samo południe na scenie zameldował się kolejny, najliczniejszy panel tego kongresu poruszający temat analizy kluczowych **mierników wydajności** dla software house'ów. **Konrad Skibiński**, **Anna Streżyńska**, **Tomasz Dwornicki**, **Bartosz Pucek** i **Krzysztof Wojewodziec** podkreślali, na co zwracać uwagę, a czego unikać, czyli odpowiadali na pytanie: co software house powinien mierzyć, a w co nie wierzyć? Przewskaźnikowanie porównane zostało do zaciemnienia, bo to nie sam pomiar jest problematyczny. Problem pojawia się w momencie decydowania o tym, co z tymi pomiarami (wynikami) należy zrobić. Zwrócono uwagę na dwa typy wskaźników (*lagging & leading indicators*) oraz poruszano problematykę samego zbierania danych np. do *time sheetów*. Zastanawiano się, dlaczego głównie skupiamy się na pomiarach czasu, a nie, przykładowo, *leadershipu* lub jakości podjętych decyzji. Analizowano, czy prowadzenie rejestru błędnych decyzji jest pomocne oraz wyjaśniono, dlaczego dwie osoby o IQ90 razem mają tylko koło IQ70 (odpowiedź: ponieważ muszą chodzić na kompromisy). Konkluzją tej części było: nieważne co mierzysz, ważne, aby szła za tym jakaś akcja. Innymi słowy: wdrażać akcje, a nie tylko wyciągać wnioski.

Zanim pod namiotem będącym przedtuleniem sali zawitały specjaliści z hotelowej restauracji, na scenę wkroczył, sądząc po reakcjach większości uczestników, najbardziej energetyczny prelegent, tj. **Rafał Żak**. Jego prawie stand-up (który zdecydowanie powinien rozważyć) **O popetnianiu błę-**

**dów w trudnych czasach** zdecydowanie uświetnił i tak już znakomitą potowę dnia. Było trochę o dysonansie poznawczym na podstawie drogiego kremu, który nie działa, o zależności między przeklinającymi zespołami, a ich efektywnością, o atrybucji w służbie naszego ego, czy o trzech wpadkach czołowych producentów samochodowych, z których czasem może wyjść coś dobrego. Do tego historia o cmentarzu złych smaków lodów oraz wyjaśnienie co Katie Melua ma wspólnego z kosmosem. Bardzo na luzie plus bardzo inspirująco.

## Księga 3

Trudny powrót po przerwie obiadowej ułatwił występujący po raz drugi tego dnia **Bartosz Pucek**. Poprowadził on inspirującą sesję, ukazując wzajemne relacje między sztuczną inteligencją pod wszystko mówiącym tytułem **AI w IT i IT w AI**. Historia rosnącej liczby aut w Brazylii sprzedawanych przez popularny zielony komunikator, czy teza o tym, że straszenie jest najlepszą formą monetyzowania głupoty to tylko niektóre elementy jego półgodzinnego pobytu na scenie.

Wisienką na torcie był oczywiście godzinny hybrydowy panel **Czy AI pomoże Polsce w dokonaniu drugiego skoku cywilizacyjnego**, na którym pojawili się **Aleksandra Przegalińska** (czyli współautorka recenzowanej w tym numerze Strefy PMI książki), **Andrzej Dragan** (dla fanów stylu dodam, że bez kaptura, ale w moro), **Igor Janke** oraz **Agnieszka Suchwałko**. Podjęli ciekawą i ważną debatę na temat roli sztucznej in-

teligencji w rozwoju Polski. Tej dyskusji nie da się streścić. Ją trzeba było usłyszeć.

Na zakończenie pierwszego dnia mocny wywiad, który na sali nie zatrzymał tylko tych, którzy mieli do załatwienia życiowe sprawy. Jego tytuł, czyli **Skuteczne przywództwo. Czego nauczyłem się od Steve'a Jobsa i Steve'a Woźniaka** to już samo w sobie obietnica sporej dawki wiedzy. Przewodzącym po raz drugi tego dnia był **Marek Friedman**, a przepytanym **Daniel Kottke** (więcej o każdym z uczestników w Księdze 9).

## Księga 4

Dzień pierwszy zakończył się czasem wolnym przeznaczonym głównie na spotkania z partnerami Kongresu, wymianę wrażeń i dyskusje na temat potencjalnych współprac. Po godzinie 20, kiedy nawet wrocławska śródmiejska Strefa Płatnego Parkowania staje się ogólnodostępna, drzwi do sali głównej zostały zamknięte. Przekształciła się ona w strefę zabawy, gdzie uczestnicy mogli integrować się podczas Networkingu AfterParty. Choć DJ nie zaczął tej części słowami „poloneza czas zacząć”, zabawa stała na wysokim poziomie.

## Księga 5

Dzień drugi to ponowne otwarcie kongresu, tym razem poprzedzone możliwością otrzymania limitowanej liczby egzemplarzy trzech ostatnich numerów Strefy PMI. Sądząc po szybkości, z jaką znikaty, następnym razem zabierzemy ich znacznie więcej.



Wystąpienie Bartosza Pucka podczas UPGRADE 23  
Fot. 7Studio Production



Networking podczas wydarzenia w wydzielonej strefie  
Fot. 7Studio Production

Rozpoczęto panelem pt. **Nowe ścieżki rozwoju po erze generycznych modeli software house**. Moderowany przez **Grzegorza Rudno-Rudzińskiego, Borysa Skrabę, Tomasza Woźniaka i Macieja Zawadzińskiego**, eksplorował nowe kierunki rozwoju branży software house po erze generycznych modeli. Padły odniesienia do drogi, jaką przeszły Chiny. Pojawily się rady dotyczące tego jak stać się jeżozwierzem (zbieżność z historią o sowach, myszach i jeżach z dnia pierwszego zapewne nieprzypadkowa) oraz o tym, że tak naprawdę potencjał siedzi w naszych głowach. Dużo mówiono o rywalizacji, co idealnie wpisało się w kontekst kolejnej prezentacji **Krzysztofa Habowskiego**. Podzielił się z nami swoimi spostrzeżeniami na temat strategii biznesowych, skupiając się na kluczowych aspektach wygrywania w dzisiejszym dy-

namicznym środowisku biznesowym. Jego wystąpienie o tytule **Chcesz wygrać czy nie przegrać?** zdecydowanie ożywiło ten zimny poranek. Niczym Morfeusz wyrwał z nas z Matrixa, proponując dotaczenie do klubu AAA, czyli ludzi z Ambicją na sukces, Apetytem na ryzyko i Awersją do przegranej. Po takim wystąpieniu trzeba było zrobić przerwę.

## Księga 6

W samo południe tego piątkowego spotkania, **Paulina Basta-Lasoń, Grzegorz Kuczyński, Agnieszka Bierawska i Dorota Piotrowska** rozwinęli temat wpływu kultury organizacyjnej na atrakcyjność firmy dla pracowników. Znakomitym otwarciem okazało się zdanie o tym, że jaka jest kultura danej firmy, świadczą nie hasła na

plakatach, a to, jak się w danym miejscu awansuje. Opowiedziano o narzędziach do mierzenia kultury, korelacją między stażem a wskaźnikiem odejść, a także dobrej praktyce przeprowadzania ankiet nowozatrudnionych osób po kilku miesiącach po zatrudnieniu zamiast czekania na *exit interview*. Co ciekawe, ta ankieta nie powinna być anonimowa! Ponadto liczne zgromadzone na sali osoby mogły dowiedzieć się, czy *hire to retire* jest wciąż możliwe, że „*korpo nie śmierdzi*” (moje ulubione zdanie z całego kongresu) choć są firmy fundujące *rollercoaster* zamiast karuzeli. Było też trochę o projekcie Google pod kryptonimem *Arystoteles* oraz potencjalnej zmianie nazwy HR na PC czyli *People & Culture*. Jednym zdaniem: świetny, wyważony panel.

**Kiedyś to było, teraz to nie jest – czyli jak zadbać o kulturę organizacyjną, kiedy skalujemy firmę?** to temat kolejnego wystąpienia **Róży Szafranek**, która podzieliła się praktycznymi wskazówkami na temat utrzymania zdrowej kultury organizacyjnej w procesie skalowania firmy. Zamiast agendy zaproponowała  $\pi$ -ątkowy matrix 3x3, określający dlaczego warto się tym zajmować, jak do tego podejść, a także co „wywala” się najczęściej. W potężeniu na przykład z wyjaśnieniem, czym różni się retencja od rotacji oraz przedstawieniem zasad feedbackowania, uczestnicy kongresu otrzymali kompletny pakiet HR-owych *hints* na co dzień.

## Księga 7

Po wyczekiwanym i zastężonym lunchu przyszedł czas na dwa kończące UPGRADe'23 panele. Pierwszy dotyczył regulacji AI i pytania co ma z tego rozumieć szef średniej polskiej firmy IT. Drugi poruszał temat jak dojrzałe rozwijać firmę po pierwszej intuicyjnej fazie wzrostu. Na scenie pojawili się **Marek Friedman, Michał Jackowski, Igor Janke, Tomasz Szarek, Krzysztof Habowski, Tomasz Muter, Karol Popa i Marek Wesotek**. Choć jak powszechnie wiadomo, piątek po obiedzie nie jest najłatwiejszym czasem na umysłowe szarżę, moderatorzy obu paneli stanęli na wysokości zadania i utrzymaniu jakości całości kongresu na bardzo wysokim poziomie. Po końcowym aplauzie nastąpiło zamknięcie tych niezwykle intensywnych dwóch dni oraz ostatnie (zakulisowe) spotkanie organizatorów. Z dobrych wiadomości: kolejna



Panel dyskusyjny z udziałem właścicieli polskich firm technologicznych  
Fot. 7Studio Production

edycja UPGRADE'24 już 21-22 listopada na który serdecznie zapraszamy!

## Księga 8

Ostatnia księga będzie o zapleczu. Gdzie jak gdzie, ale na kongresie IT aplikacja wspomagająca uczestników wydaje się czymś normalnym. Przyznam jednak, że po instalacji tej konkretnej, zaskoczyłem się dość znacząco. Otóż owa appka zawierała w sobie czata, na którym można było zadawać pytania, wyświetlane następnie na telebimach. Niektóre z nich były zadawane uczestnikom aktualnie trwającego spotkania lub panelu. Umożliwiła także bezpośredni kontakt z każdym uczestnikiem eventu czy przypominana o zbliżającym się końcu przerwy. Pozwalała na bieżąco śledzić agendę czy wrzucać zdjęcia. Niestety nie sterowała kolejkami przy kawomatach, co według mnie jest oczywistym *room for improvement* przed edycją A.D. 2024. Kilka dni po kongresie każdy z uczestników otrzymał maila z setkami zdjęć, częścią prezentacji i nagraniami prelekcji, które z pewnością posłużą do przypomnienia sobie kluczowych elementów, których być może nie zdążyło się zanotować.

## Księga 9

Tak jak Pan Tadeusz miał swoją 13 księgę, tak i my mamy coś „na deser”, choć w zdecydowanie innym wymiarze. W tabeli 1 znaleźć możesz, drogi czytelniku, krótkie bio każdego występującego na scenie. Być może jej zawartość zachęci Cię do uczestnictwa w edycji 2024, która na pewno przynajmniej dorówna tej z zeszłego roku. 🍷



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.

Prelegent	Stanowisko / Funkcja / Doświadczenie
Andrzej Dragan	Profesor fizyki na Uniwersytecie Warszawskim oraz National University of Singapore.
Wojciech Wolny	Prezes Zarządu i współwłaściciel spółki Euvic S.A., współzałożyciel Grupy Euvic.
Dorota Piotrowska	VP People & Organization Development, HCM Deck; członek Advisory Board w Network Perspective, Founding Member @Culture Brained.
Igor Janke	Autor podcastu Układ Otwarty, prezes Instytutu Wolności i Szkoły Przywództwa Instytutu Wolności, mentor, trener.
Krzysztof Wojewodzik	Naukowiec i przedsiębiorca. Prezes Escola S.A. - 10. najszybciej rosnącej spółki w Polsce (wg Deloitte 2022).
Karol Popa	Scaling Up Business Coach.
Marek Friedman	Menedżer z 20-letnim doświadczeniem w rozwoju i promocji firm mediowych i technologicznych w Polsce i Europie.
Agnieszka Suchwałko	Ekspertka z zakresu analizy danych obrazowych z ponad 15 letnim doświadczeniem w korzystaniu ze statystyki, uczenia maszynowego i innych metod określanych dziś sztuczną inteligencją.
Bartek Pucek	CEO Foward Operators, Autor pucek.com.
Paulina Basta-Lasoń	Praktyczka HR największych firm świata, wyznawczyni zdrowego rozsądku, uczciwości i dobrych manier w biznesie.
Maciej Zawadziński	Angel Investor, Founder and Advisory Board Member w Piwik PRO.
Tomasz Woźniak	CEO, Future Mind.
Piotr Orzechowski	CEO, Infermedica.
Grzegorz Rudno-Rudziński	Managing Partner, Unity Group.
Agnieszka Bierawska	Pełniła rolę Dyrektorki HR w CD Projekt RED, Alior Banku, budowała struktury HR także w mBanku, Metlife i General Electric. Aktualnie odpowiada za HR w Wirtualnej Polsce.
Borys Skraba	Ekspert i praktyk e-commerce, związany z branżą od ponad 15 lat. Jest prezesem zarządu Strix.
Rafał Żak	Zajmuje się rozwojem ludzi i organizacji. Robi to w roli trenera, mówcy i autora książek.
Michał Jackowski	Co-founder Kancelarii DSK - 70+ osobowej firmy prawno-podatkowej specjalizującej się w doradztwie dla sektora IT, co-founder LexDigital - lidera polskiego rynku data protection oraz start-upu legal tech Anylawyer.com.
Tomasz Muter	Wiceprezes i współzałożyciel Droids On Roids, Członek Zarządu ITCORNER.
Tomasz Szarek	Partner zarządzający w SDZLEGAL SCHINDHELM, międzynarodowej kancelarii prawnej. Kieruje praktyką Corporate & M&A oraz IP/IT.
Arthur Mrozowski	Rozpoczynając od Meridian Data i przechodząc przez giganty takie jak Apple i Sony, współzałożyciel wielu przetomowych przedsięwzięć, takich jak Round Book Publishing i Media Galleries.
Daniel Kottke	Bliski współpracownik Steve'a Jobsa, jeden z pierwszych pracowników firmy Apple.
Radostaw Zaleski	Senior Partner w Netguru, firmie oferującej usługi doradztwa, tworzenia oprogramowania oraz projektowania produktów cyfrowych.
Bartosz Majewski	Przedsiębiorca wywodzący się ze sprzedaży, współwłaściciel firmy doradczej Casbeg.
Krzysztof Habowski	Założyciel RST Group, która obecnie obejmuje 21 firm, software house'ów i startupów.
Marek Wesotek	CEO i współwłaściciel Sente S.A. Ze spółką związany od 18 lat, od 10 członków zarządu.
Tomasz Dwornicki	CEO spółki Hostersi, sysops/devops house'u specjalizującego się w projektowaniu infrastruktury IT w środowiskach chmurowych (AWS, Azure, GCP), hybrydowych, on-premise oraz ich utrzymywaniu w trybie 24/7.
Aleksandra Przegalińska	Profesorka Akademii Leona Koźmińskiego, doktorka habilitowana w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Doktoryzowała się w zakresie filozofii sztucznej inteligencji w Instytucie Filozofii UW.
Grzegorz Kuczyński	CEO, Unity Group.
Róża Szafranek	Founder & CEO HR Hints, pierwszego butiku HR w modelu subskrypcyjnym. Ekspertka HR z doświadczeniem psychologicznym i menedżerskim.
Łukasz Chojnowski	Leader I Entrepreneur I Stanford GSB.
Anna Streżyńska	Prawnik, ekspert w dziedzinie cyfryzacji i regulacji ICT.
Konrad Skibiński	Head of Partnerships w Primetric by BigTime.

Tabela 1. Prelegenci UPGRADE'23



# Słuchać, a nie słyszeć – komunikacja w młodym zespole

Małgorzata Tobis, Zuzanna Czernicka

**Współpraca i komunikacja odgrywają kluczową rolę w każdym zespole, niezależnie od wieku czy doświadczenia jego członków. Jednakże w przypadku młodych zespołów aspekty te nabierają szczególnego znaczenia. Jako młodzi ludzie, często dopiero rozpoczynający swoją przygodę zawodową, napotykamy na dotąd nieznaną nam wyzwania, z którymi musimy się mierzyć. Komunikacja staje się wówczas niezbędna. To dzięki niej zespoły są w stanie pokonywać braki w doświadczeniu i wykorzystywać kreatywność każdego z jej członków. Poprawna wymiana informacji, jasna komunikacja celów oraz otwarta dyskusja nad pomysłami i rozwiązaniami stają się fundamentem sukcesu, a także podstawą do realizacji założonej wizji.**

Praca zespołowa to istotny element w prowadzeniu i realizacji celów wszelkiego rodzaju organizacji pozarządowych, kół naukowych, czy organizacji studenckich. Często to właśnie te grupy podejmują się realizacji złożonych projektów. Warto mieć

więc na uwadze, że im bardziej ambitne działania, tym większa liczba osób w zespole i tym bardziej wymagająca jest komunikacja.

Współczesne organizacje coraz częściej zdają sobie sprawę z roli feedbacku i starają się go aktywnie wykorzystywać w swoich działaniach. Informacja zwrotna pomaga w rozwoju, motywacji, rozwiązywaniu problemów i monitorowaniu działań – zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym. Feedback staje się swego rodzaju narzędziem, który wspiera w zarządzaniu i kierowaniu zespołem, a także w budowaniu sprzyjających współpracy relacji.

## Czy istnieje komunikacyjny sukces? – dobre praktyki

Każdy zespół jest inny. Członkami grup są ludzie o odmiennych doświadczeniach, charakterach, a przede wszystkim sposobach działania. Ważne jest, aby zrozumieć specyfikę i potrzeby danego zespołu i dostosować strategię pracy do jego funkcjo-

nowania. Istnieją jednak uniwersalne rady, które warto znać, aby już na starcie ominąć potencjalne zagrożenia.

Przede wszystkim – **postaw na otwartą i szczerą komunikację**, w której każdy będzie mógł wyrazić swoje myśli. Stwórz przestrzeń, która przyczyni się do zrozumienia i zbuduje zaufanie w zespole.

**Używaj jasnych i zrozumiałych komunikatów**, a także **stawiaj na konkrety**, unikając skomplikowanych i specjalistycznych słów, tak aby używane sformułowania nie budziły wątpliwości. A jeśli już się tak stanie – pamiętaj, **pytania to nic złego!**

Komunikując się, **wybieraj odpowiednie narzędzia i kanały**, z których każdy będzie mógł korzystać. Nie chodzi tutaj o ilość, a jakość, dlatego miej na uwadze, że kolejna aplikacja, w którą będzie trzeba wdrożyć zespół, nie zawsze okaże się dobrym rozwiązaniem. Nie liczy się samo narzędzie komunikacji, a fakt, że ono ją umożliwi i sprawia, że porozumiewacie się bez barier.

**Słuchaj, co mówią do Ciebie inni** członkowie zespołu. Reaguj na ich potrzeby i szanuj ich feedback. Nikt nie jest doskonały



i czasem popełniamy błędy. Ważne jest, aby być gotowym do przyznawania się do nich i do ich naprawy. Konflikty także się zdarzają. Ważne jest, aby potraktować je jako szansę do nauki i rozwoju, a nie problem do uniknięcia.

**Regularne rozmowy i feedback to podstawa.** Unikaj jednak niepotrzebnych calli, które mogłyby zastąpić krótki mail. Nie dość, że jest to nieefektywne, to będzie prowadzić do irytacji osób, z którymi współpracujesz. Zanim następnym razem dodasz spotkanie do Kalendarza Google, zastanów się, czy faktycznie masz potrzebę, aby spotkać się z tą osobą i zabrać jej oraz sobie czas.

I wreszcie – *last but not least*. **Dajcie sobie jako zespół czas.** Rozmawiajcie i modyfikujcie ustalenia według potrzeb. Każdy członek zespołu może mieć inny styl komunikacji i sposób przetwarzania informacji. Warto dostosować swoją komunikację do potrzeb innych i nauczyć się rozumieć różnice. Szacunek i docenianie wzajemnych działań sprawią, że będziecie się motywować, a także zbudujecie zaufanie, które z czasem zapoczątkuje.

## Komunikacja a rekrutacje

Dwa razy w roku, w okolicach października i marca studenckie grupy zalewane są przez ogłoszenia o wolontariat. Właśnie w tych miesiącach rozpoczynają się kolejne semestry na uczelniach, a co za tym idzie – ruszają rekrutacje.

Koła naukowe czy organizacje zachęcają studentów wszelkimi sposobami, aby się zaangażowali. Wielu z nich, decydując się na współpracę, idzie po słynny „wpis do CV”, traktując go jako główny, a czasem i jedyny benefit przynależności do organizacji.

Często ten aspekt nie wystarcza, aby pozostali oni aktywnymi członkami, zamieniają się w tzw. „duchy” – wyświetlanie wiadomości i pozostawianie bez odpowiedzi...

Komunikacja w tym przypadku nie przebiega pomyślnie, przekładając się na błędy komunikacyjne, czego efektem są przedłużające się procesy. Takie osoby mają wpływ nie tylko na pozostałych członków zespołu, ale także na lidera, tracącego czas, motywację i chęć do dalszego działania.

Rozwiązaniem dla tego typu sytuacji jest przede wszystkim bardziej skrupulatnie

przeprowadzana rekrutacja – wykluczanie osób potencjalnie przychodzących tylko po CV oraz bieżący feedback i weryfikacja działań, które pozwalają na reagowanie na problemy, a także wytapywanie osób, które są nieaktywne.

## Więcej słuchać, mniej mówić: czy to rozwiązanie?

Aktywne słuchanie jest kluczową umiejętnością w skutecznym przywództwie, która często jest pomijana lub niedoceniana. Jako młodzi ludzie najczęściej doświadczamy relacji „uczeń-mistrz”, która polega na słuchaniu i wykonywaniu czyichś poleceń. Taki też układ wprowadzamy w pierwszych projektach, którym przewodzimy. Jednak musimy mieć na uwadze, że każdy członek grupy chce mieć wkład w daną inicjatywę. Czym jest aktywne słuchanie i jak może wpłynąć na pracę zespołu?

Aktywne słuchanie pozwala członkom grupy poczuć się zrozumianymi. Wymaga ono poświęcenia i praktyki. Chodzi o zapewnienie, że to więcej niż tylko słuchanie wypowiedzi – jest to zrozumienie ukrytych uczuć, myśli i intencji. Opanowanie tej sztuki wymaga od młodych liderów odłożenia na bok swoich „poukładanych klocków” – techniki aktywnego słuchania obejmują również rozpoznawanie sygnałów niewerbalnych i rozwiązywanie konfliktów. Praktykowanie aktywnego słuchania prowadzi do silniejszych relacji między menedżerami a pracownikami, a także do bardziej przejrzystej i responsywnej strategii komunikacji wewnętrznej.

## Liderowanie przez papugowanie

Aktywne słuchanie to jedno, jednak czy da się aktywnie mówić? Przychodzi tutaj na myśl metoda powtarzania. Parafrazowanie nie jest zwykłym powtarzaniem słów – to skomplikowana fuzja zrozumienia, interpretacji i komunikacji. Aby skutecznie parafrazować, słuchacz musi zaangażować się w głębokie, skoncentrowane słuchanie, wychwytyjąc nie tylko wypowiedziane słowa, ale także niuanse tonu, emocji i intencji. Proces ten polega na umiejętnym przetłumaczeniu przekazu mówcy na własne słowa, przy jednoczesnym zachowaniu podstawowego znaczenia. Jest to umiejętność, którą jako lider warto nabyć –

zdecydowanie ułatwia to komunikację na płaszczyźnie lider-zespół w kontekście tasków.

## Kończymy na dziś? – idea podsumowań

Zakończenie tekstu odgrywa kluczową dla niego rolę. Ale ile naprawdę osób do niego dociera? Badania pokazują, że artykuł doczytuje do końca jedynie 11% czytelników<sup>1</sup>. Przekładając to na język projektów – im dłuższe spotkanie, tym mniejsza jest motywacja słuchaczy do aktywnej partycypacji. Podsumowywanie to coś więcej niż tylko kondensacja słów. Jest to proces destylacji esencji rozmowy przy jednoczesnym zachowaniu jej znaczenia. Skuteczne podsumowanie wymaga doskonałych umiejętności analitycznych, aby zidentyfikować główne punkty, argumenty i pomysły, a także krytycznego oka, aby wykluczyć nieistotne szczegóły, które mogą zaciemnić główne przesłanie. 📌

1. *What Percent of Readers Finish Reading Articles?*, <https://dyske.com/paper/1072>



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 zawodowych, a także w organizacjach pozarządowych, gdzie odpowiadała za organizację zarówno jednorazowych wydarzeń, jak i długofalowych projektów.



Zuzanna Czernicka

Studentka administracji na Uniwersytecie Warszawskim. (Nie)urodzona liderka – radość z zarządzania zespołem oraz tworzenia swoich projektów odnalazła w drugiej klasie liceum. Na swoim koncie ma zarządzanie ponad 20 projektami. Co-founderka Youth Entrepreneurial Community. Autorka e-booka „Od obaw do realizacji” opowiadającego o aktywności społecznej jako o narzędziu do przetamywania ograniczeń osobistych oraz wychodzenia ze stref komfortu.

# Jak AI (nie) pomaga w zarządzaniu projektami

Patrycja Kępczyk, Michał Wieczorek

AI zdomowilo się w naszej codzienności i coraz częściej pojawia się w dziedzinach związanych nie tylko z branżą technologiczną. Zalety sztucznej inteligencji zauważamy przy okazji prac twórczych czy zadań, na które poświęcilibyśmy za dużo czasu bez jej pomocy. Ale czy AI na pewno tylko nam pomaga i nie należy się bać? Zacznijmy jednak od początku...

## Początek dobrego zarządzania projektem

Przed wprowadzeniem nowej technologii do pracy z projektami, warto zapoznać się z **cyklem życia projektu**. Mimo że termin „cykl życia” kojarzy się z zupełnie inną dziedziną, to ma dobre zastosowanie również w zarządzaniu. *PMBOK® Guide* w ramach cyklu życia projektu definiuje procesy w następujących grupach: **inicjowanie, planowanie, wykonanie, monitorowanie, zamknięcie**.

Poznanie teoretycznego zaplecza daje nam możliwość dobrego zaplanowania działań oraz rozdzielenia zadań wśród wykonawców projektu. Ten schemat postępowania pomoże w prosty sposób zrealizować nawet skomplikowany projekt. Project Management Institute twierdzi, że z każdego zainwestowanego miliarda dolarów aż 122 mln są marnowane z powodu niskiej efektywności wykonywania projektu, czyli nieprzestrzeżenia zasad zarządzania projektem.

## AI – Twój wszechstronny partner projektowy

AI (Artificial Intelligence) to **sztuczna inteligencja**, czyli symulowany przez komputer sposób myślenia podobny do ludzkiego. Potrafi z nami rozmawiać, rozumieć stawiane przez nas problemy, a nawet je rozwiązywać.

Nowe technologie, takie jak ta, są pomocne w różnych procesach zarządzania projektem, na przykład tych dotyczących **planowania**. AI może optymalizować harmonogram i alokację zasobów, co wpłynie na zwiększenie efektywności. Algorytmy sztucznej inteligencji mogą także pomóc w identyfikacji potencjalnego ryzyka i jego wpływu na projekt. Umożliwia to lepsze przygotowanie planów reakcji na konkretne zjawisko.

Kolejną grupą procesów, w której korzystne jest użycie AI, jest **wykonanie**. W tym kroku można wykorzystać AI do automatyzacji zadań rutynowych, niewymagających twórczego myślenia, na przykład analiza dokumentów, automatyzacja maili czy tłumaczenia. Zespół może wtedy skupić się na kreatywnych aspektach projektu i zaoszczędzić zasoby na następne fazy.

W trakcie **monitorowania**, poza analizą danych i raportowaniem, AI może szybko wykryć różne anomalie niezauważone przez człowieka, które mogą prowadzić do późniejszych kłopotów w projekcie. Dodatkowo monitorowanie uwzględni aspekty

związane z bezpieczeństwem. Systemy monitorujące mogą reagować na potencjalne zagrożenia bezpieczeństwa, takie jak próby ataków czy nadużycia systemu.

## Narzędzia AI używane w zarządzaniu projektami

Istnieje wiele narzędzi opartych na sztucznej inteligencji, które mogą być wykorzystywane w różnych etapach cyklu życia projektu. Oto kilka przydatnych narzędzi opartych na pomocy AI:

- **Microsoft Azure Machine Learning** – platforma do budowania, szkolenia i wdrażania modeli uczenia maszynowego. Program pomaga przy analizie danych i w prognozowaniu.
- **ProSymmetry Tempus Resource** – narzędzie do optymalizacji zasobów i zarządzania portfelem projektu.
- **RiskWatch** – platforma bazująca na analizie danych i sztucznej inteligencji, która pomaga w zarządzaniu ryzykiem.
- **Monday.com** – narzędzie do zarządzania projektami z funkcją raportowania i monitorowania postępów.
- **Automation Anywhere** – tworzy boty, które wykonują powierzone zadania rutynowe.

Wybór konkretnego narzędzia zależy od specyfiki projektu oraz umiejętności obsługi danego programu. Warto też pamiętać,

że narzędzi wciąż przybywa, a także tworzą się coraz to nowsze wersje tych już istniejących.

## Ciemniejsza strona AI – zagrożenia

Jednym z zagrożeń na tle psychologicznym jest obawa, że ludzie, którzy od najmłodszych lat mają do czynienia z technologią, za bardzo będą polegać na pomocy sztucznej inteligencji. Mogą przy tym **zatracać zdolności poznawcze**, takie jak logiczne myślenie czy koncentrację. Warto o tym pamiętać.

AI stawia nam także **wyzwania etyczne** związane na przykład ze sprawą odpowiedzialności za decyzje podejmowane przez algorytmy, a także zagadnieniami związanymi z dyskryminacją, nadzorem i kontrolą. Gromadzenie i przetwarzanie dużych ilości danych w systemach AI może prowadzić do niewłaściwego ich użytkowania, co może naruszać **prywatność i bezpieczeństwo** jednostek. Dlatego też ważne jest, aby rozwijające się technologie AI były projektowane i utrzymywane w wysokim standardzie bezpieczeństwa, prywatności i etyki.

## Jak to widzą inni?

Zapytaliśmy studentów SWPS w Warszawie i WSE w Krakowie, z jakiego narzędzia opartego na AI korzystają. Aż 80% ankietowanych odpowiedziało, że najczęściej sięga po pomoc ChatGPT.

– *Do czego wykorzystujesz Chat GPT?*  
– *Chat GPT towarzyszy mi na wielu płaszczyznach mojej pracy. Pomaga mi w przygotowywaniu maili czy dokumentów, czyli wymyśla treści formalne, które nie są dla mnie intuicyjne* – odpowiada Zuzanna, studentka prawa Uniwersytetu SWPS w Warszawie.

Odpowiedzi studentów skupiały się wokół szukania i sortowania informacji, tłumaczeń tekstów czy pomocy w tworzeniu formalnych dokumentów. Dowiedzieliśmy się, że AI zostaje wykorzystane w tworzeniu treści na media społecznościowe, od grafik, po same teksty.

– *AI pomogło również w momencie zepsucia się pewnego programu wykorzystywanego w projekcie* – opowiada Dawid, student analityki biznesowej WSE w Krakowie.

Poza falą pozytywnych opinii na temat wartościowej pomocy narzędzi AI zobaczyliśmy drugą stronę medalu.

– *AI ma przerażającą skalę i siłę, a ludzie mogą przypisywać sobie te osiągnięcia, na przykład przytwarzać pisane teksty, wygenerowane obrazy czy melodie. Niektórzy studenci bez zawahania używają tego, by napisać dobrze egzamin* – opowiada Ania, studentka Collegium da Vinci w Poznaniu.  
– *Na ten moment AI ma także wiele niedociągnięć. ChatGPT często ma niepełne lub błędne informacje na różne tematy, lub w przypadku prośby o podanie literatury, podsuwa nieistniejące pozycje. AI nie zna też bieżących faktów. Warto być czujnym* – zwraca uwagę Antoni, student psychologii na Uniwersytecie SWPS.

Sprawdziliśmy także jak ChatGPT poradzi sobie z bieżącymi faktami i wydarzeniami z życia publicznego. Największą przeszkodą w jego działaniu jest brak aktualności – ostatnia aktualizacja chatu odbyła się w styczniu 2022 roku.

## Co myśli o sobie sztuczna inteligencja?

Z ciekawości zapytaliśmy ChatGPT o jego ograniczenia i o to, w czym nie daje sobie rady. Wychodzi na to, że doskonale zdaje on sobie sprawę z obszarów, w których jest niekompetentny. W odpowiedzi wymienia trzy główne problemy:

- 1. Brak rzeczywistego doświadczenia** – ChatGPT nie ma rzeczywistego doświadczenia ani zmysłów. Nie widzi, nie słyszy, nie czuje i nie doświadcza świata fizycznego, ponieważ jest programem komputerowym działającym wirtualnie.
- 2. Brak osobistych doświadczeń** – nie posiada on osobistych doświadczeń ani uczuć. Nie ma świadomości, emocji ani subiektywnego postrzegania, co oznacza, że nie może dzielić się własnymi doświadczeniami.
- 3. Brak aktualności** – wiedza chatu została uaktualniona ostatni raz w styczniu 2022 roku. Nie ma on dostępu do informacji po tej dacie i, jak sam twierdzi, nie jest świadomy aktualnych wydarzeń lub odkryć.

Warto docenić, że program jest świadomy swoich ograniczeń i potrafi je w jasny sposób przekazać użytkownikowi.

## AI w projektach – co jeszcze warto pamiętać?

Nastroje względem sztucznej inteligencji są różne, ale możemy się zgodzić z tym, że jest to narzędzie, którego **warto używać w pracy z projektem**. A o czym wtedy pamiętać? Przede wszystkim o **ograniczonym zaufaniu**. Warto sprawdzać dane podsuwane przez AI, bo dzięki temu łatwiej wyłapiemy błędy już na wstępnym etapie planowania.

Sztuczna inteligencja wspiera zarządzanie projektami, automatyzując zadania i optymalizując harmonogramy. Pomimo korzyści jakie niesie, ważne jest świadome korzystanie z jej dóbr, uwzględniając ograniczenia i kwestie etyczne.

Niezwykle ważny jest jednak czynnik ludzki. Nawet najbardziej zaawansowana sztuczna inteligencja nie miałaby sensu bez istnienia ludzi, bo nie miałby kto z niej korzystać ani nie miałaby z kim rywalizować. Nastroja to pozytywnie co do przyszłości sztucznej inteligencji w różnych aspektach życia i pracy. W końcu im więcej świadomych użytkowników tym lepiej! 🚀



Patrycja Kępczyk

Studentka psychologii w Wydziale Psychologicznym Uniwersytetu SWPS w Warszawie. Działaczka społeczna w organizacji pozarządowej Forum Uczelni Niepublicznych oraz PSSUK, a w roku akademickim 2022/2023 Przewodnicząca Samorządu Studentów WSE w Krakowie. Pasjonatka podróży, sztuki i zgłębiania natury ludzkiej.



Michał Wieczorek

Student zarządzania kreatywnego w Collegium Da Vinci w Poznaniu. Działacz społeczny w organizacji pozarządowej Forum Uczelni Niepublicznych. Pasjonat nowych technologii i popkultury. Wyróżniony w rankingu 50. Najbardziej Kreatywnych w Biznesie.

## Złożone koncepcje, przystępny sposób realizacji

Malwina Szopa




Wielu czytelników Strefy Recenzji widząc tytuł książki pomyśli: znów o agile? I przyznam Wam rację, o agile było już dużo recenzji, a ta książka nie jest nowa, a pomimo tego umknęła naszym recenzentom w dotychczasowej lekturze. Nie mogłam uwierzyć, że taka perełka do tej pory nie została opisana na łamach naszego pisma. Zatem czas nadrobić ten brak. *Era Agile* to rewelacyjna lektura, szczególnie istotna dla Project Managerów poszukujących głębszego zrozumienia rewolucji, jaką przynosi podejście agile w dzisiejszym świecie zarządzania projektami.

Stephen Denning w sposób klarowny i przystępny wprowadza czytelnika w dynamiczny świat agile, rzucając nowe światło na tradycyjne metodyki zarządzania projektami. Autor skupia się nie tylko na samych praktykach agile, ale przede wszystkim na fundamentalnych zmianach kulturowych, jakie niesie ze sobą podejście.

Jednym z kluczowych atutów tej lektury jest zdolność Denninga do tłumaczenia złożonych koncepcji na prosty, zrozumiały język. Dzięki temu nawet osoby nieobeznane z agile mogą szybko zacząć korzystać z nowych idei w praktyce.

Autor nie tylko opisuje, jak agile zmienia oblicze zarządzania projektami, ale również ukazuje, dlaczego jest to tak istotne dla Project Managerów. Przejrzystość, elastyczność, i zorientowanie na klienta stają się kluczowymi elementami, które Denning przekonująco i realistycznie argumentuje, dlaczego są niezbędne w dzisiejszym środowisku biznesowym.

*Era Agile* staje się więc nie tylko poradnikiem dla Project Managerów, Product Ownerów, Managerów IT, ale także inspirującym manifestem zachęcającym do dostosowania się do współczesnych wyzwań wykorzystując zwinne podejście. To lektura obowiązkowa dla tych, którzy pragną skutecznie zarządzać projektami w erze, gdzie adaptacja i innowacja są kluczowe. 



Stephen Denning, *Era Agile. O tym, jak sprytnie firmy kształtują swoją efektywność*, Helion, Warszawa 2020, s. 320



## Rewolucja czy maść na szczury?


Marcin Wilczak



Czy wiesz, jaki jest Twój numer p(doom)? Jeżeli marszczysz czoło, zastanawiając się nad tym, czym jest ten dziwny twór, to raczej nie oczekujesz rychłej apokalipsy wywołanej przez sztuczną inteligencję. Jeśli natomiast masz go powyżej 15%, to wysoko oceniasz prawdopodobieństwo końca świata z tego właśnie powodu. Aleksandra Przegalińska, czyli współautorka recenzowanej książki, w jednym z podcastów twierdzi nawet, że niektórzy już teraz traktują swój p(doom) na równi ze wzrostem czy wagą. Jeśli dalej masz wątpliwości czy warto sięgnąć po tę książkę, zobacz, co sądzi o niej jej współautor, któremu nietypowo oddamy kilkaset znaków:

„Wprowadzamy czytelników w fascynujący świat sztucznej inteligencji, zaczynając od analizy obecnego stanu technologii w pierwszym rozdziale. Podążając ścieżką Piewców AI i sprzedawców maści na szczury, pokazujemy różnorodność perspektyw i kontrowersji związanych z rozwojem sztucznej inteligencji. Stawiamy trudne, ale istotne pytania, inspirując czytelników do refleksji nad rolą technologii w biznesie. Przedstawiamy również przykłady firm, które skutecznie wykorzystują AI, pobudzając kreatywne myślenie. Analizujemy wpływ sztucznej inteligencji na społeczeństwo oraz zagłębiamy się w kwestie etyczne i społeczne związane z samowiedomymi systemami. W finałowym roz-

*dziale rzucaamy spojrzenie w przyszłość, ukazując wizję ewolucji sztucznej inteligencji.*”

Brzmi zachęcająco, prawda? Nie wspomniawszy jedynie, że autorem tych słów nie jest pan Dariusz a... mechanizm “TL;DR” (autorstwa OpenAI – przyp. red.), który twórcy wykorzystali do wzbogacenia tej książki. Na marginesie dodam, że w przeciwieństwie do mnie, nie popełnił najmniejszego błędu gramatycznego. Pozycja ta absolutnie nie zawęży się do tematów strategicznych, co sugerowałby podtytuł. Porządkuje, tłumaczy i przewiduje możliwe scenariusze rozwoju i wykorzystania AI. Nie jest to publikacja zawierająca elementy, które od jutra można zacząć wykorzystywać w pracy, ale skoro to nie AI zastąpi PM-a, tylko PM zaznajomiony z AI zastąpi PM-a, który takiego zaznajomienia nie ma, tego typu lektura powinna znaleźć się w obszarze doskonalenia każdego z nas. Lista polecanych lektur uzupełniających znajduje się zresztą we wnioskach na końcu książki. Osobiście najbardziej polecam rozdział drugi, który poruszył problem fałszywej AI. Myślę, że wkrótce czeka mnie kolejne kilka godzin w świecie uczenia maszynowego i sztucznej inteligencji, do czego zachęcam i Ciebie. 

Aleksandra Przegalińska, Dariusz Jemielniak, *AI w strategii: rewolucja sztucznej inteligencji w zarządzaniu*, MT Biznes, Warszawa 2023, s. 142



## Jak pokolenie zmiany postrzega świat?

Maria Wilczyńska




„Zetki”, które z impetem wkraczają na rynek pracy, dla wielu z nas są niezrozumiałe, zbyt leniwe i rozpuszczone. Ale czy naprawdę powinniśmy postrzegać pokolenie, które przejmuje nasz świat w aż tak złym świetle?

Książka Justyny Suheckiej to pozycja dla osób, które chcą zrozumieć zetki i spojrzeć na świat ich oczami. Znajdziemy tutaj sporo wypowiedzi osób pokolenia Z, ale co ważne, zarówno tych o skrajnie lewicowych, jak i prawicowych poglądach. Pozycja zawiera także dużo odniesień do wszelkiego rodzaju statystyk, sondaży i artykułów, co pozwala jeszcze lepiej przeanalizować i zrozumieć świat zetek.

Jeśli wydaje Ci się, że młodzi żyją tylko w wirtualnym świecie, ich twarze są wiecznie przyklejone do ekranu smartfonów i nie mają w sobie żadnej wrażliwości na otaczający ich świat, to jesteś w ogromnym błędzie. Dzięki tej książce jasnym staje się, że są oni bardzo wyczuleni na kwestie, które dla pokolenia X czy milenialsów mogą być zaskoczeniem. To właśnie zetki opiekują się nowymi dla nas tematami, takimi jak równość małżeńska, prawa osób LGBT czy widmo katastrofy ekologicznej. Motto, które przyświeca zetkom, to mówienie o takich sprawa-

wach i tematach, które jeszcze dekadę temu były tabu.

Ta książka nie będzie dobrym wyborem dla osób, które szukają złotej rady w kwestii współpracy z pokoleniem Z. Jeśli jestem managerem lub team leaderem i chcesz dostać podane na tacy wskazówki, które ułatwią Ci zarządzanie zespołem, w którym są zetki, to w tej książce tego nie znajdziesz. Ale jedno jest pewne – ta książka pomoże Ci zrozumieć czym kierują się młodzi ludzie, jakie są ich motywacje i jak świat wygląda z ich perspektywy. A to już będzie ogromnym sukcesem w budowaniu relacji z zetkami, bo w końcu zrozumiesz jak z nimi rozmawiać, co jest dla nich istotne i jaka forma komunikacji do nich przemawia, a to już bardzo dużo! Książka Justyny Suheckiej to pozycja obowiązkowa dla każdego, kto narzeka na pokolenie Z. Zamiast źle myśleć o dzisiejszej młodzieży, warto się na nią otworzyć! 

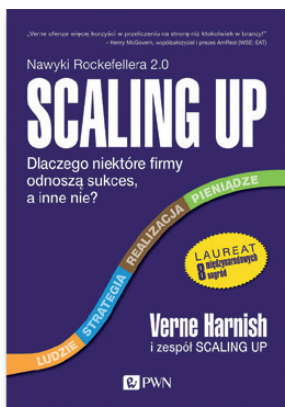


Justyna Suhecka, *Pokolenie zmiany. Młodzi o sobie i świecie, który nadejdzie*, W.A.B., Warszawa 2020, s. 288



## Wznies swój biznes na wyższy poziom

Mateusz Szymborski




Dynamika rynku, rosnąca konkurencja oraz chęć zdobycia nowych klientów zmuszają firmy do szybkiego wzrostu. Organizacje, zwiększając skalę działalności, nie zawsze wiedzą, jak to poprawnie zrobić. Po pewnym czasie dochodzą do wniosku, że nie wszystko poszło zgodnie z ich oczekiwaniami. W takim kontekście pojawia się fundamentalne pytanie: jak mądrze rozwijać i skalować firmę, aby osiągnąć sukces i utrzymać go na dłuższą metę?

Na to pytanie stara się odpowiedzieć Verne Harnish z zespołem, oferując „więcej korzyści w przeliczeniu na stronę niż ktokolwiek inny w branży” (Henry McGovern). Ich książka *Scaling Up* opiera się na czterech kluczowych i powiązanych ze sobą obszarach, na których firmy powinny się skupić, aby osiągnąć sukces, tj. ludzie, strategia, realizacja i pieniądze.

Autorzy wskazują na sześć konkretnych czynników, które wpływają na skalowalność firmy, a dostarczone przez nich praktyczne narzędzia mają ułatwić przełożenie teorii na praktykę. Dowiemy się z niej między innymi jak skutecznie tworzyć KPI (Key Performance Indicators), jak budować zespół liderów oraz jak zarządzać finansami w sposób zrównoważony. W książce nie zabrakło także licznych przykładów firm, które z sukcesem zastosowały zasady *Scaling Up* i osiągnęły imponujący wzrost. Pochodzą one z różnych branż, stąd tym bardziej łatwiej jest

odnieść je do otoczenia, w jakim się poruszamy. Co istotne, autorzy podkreślają znaczenie elastyczności i zdolności do dostosowywania się do zmian na rynku. Opisywane sytuacje otwierają umysł czytelnika i pozwalają zrozumieć, jak utrzymać konkurencyjność i skutecznie reagować na zmieniające się warunki biznesowe.

Z mojej perspektywy, recenzowana książka to wartościowa lektura nie tylko dla osób, które planują skalować swój biznes, ale dla wszystkich tych, którzy chcą lepiej zrozumieć czynniki wpływające na wyniki przedsiębiorstw i móc sprawniej poruszać się w meandrach świata biznesu.

Wybitni liderzy biznesu zdają sobie sprawę z istotnej kwestii: nasz umysł nie generuje innowacyjnych pomysłów, dopóki nie zostanie napętniony inspirującymi myślami. To właśnie wrodzona ciekawość i pragnienie zgłębiania wiedzy odróżniają wyjątkowych przedsiębiorców od tych, którzy są jedynie dobrymi. Życzę przyjemnej lektury! 



Verne Harnish, *Scaling Up. Nawyki Rockefellera 2.0 Dlaczego niektóre firmy odnoszą sukces, a inne nie*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2020, s. 284



## 12 lat podróży

Malwina Szopa

Dwanaście lat pełnych wyzwań, rozwoju i pasji. Z okazji mojej wyjątkowej rocznicy, postanowiłam spojrzeć wstecz na moją drogę jako IT Project Managera. To nie tylko pracowite lata, ale przede wszystkim intensywna podróż, w trakcie której rozwijałam się zarówno pod kątem umiejętności twardych jak i miękkich, zdobywając nowe doświadczenia.

Praca na stanowisku IT Project Managera to nie tylko kierowanie projektami, ale także sztuka balansowania pomiędzy technicznymi aspektami, a wymiarem ludzkim. W ciągu ostatnich lat doskonaliłam umiejętność zarządzania zespołem, efektywnego rozwiązywania problemów (czyt. wyzwań) oraz planowania strategicznego. Każdy miesiąc, ba, nawet dzień wptynął na moją zdolność do szybkiego podejmowania decyzji w środowisku, które jak to w IT zawsze jest dynamiczne.

Jedną z kluczowych zalet tego stanowiska jest ciągłe doskonalenie się i adaptacja do zmian. Ja również nieustannie rozwijam swoje umiejętności jako IT PM, śledząc najnowsze trendy i innowacje w branży IT, weryfikując ciekawostki z świata project managementu, Scrum, agile, scaled agile, Managementu 3.0... i tak można wymieniać dalej. Jedno jest pewne: ostatnie lata to dla mnie również podróż po krainie edu-

kacji, a każdy prowadzony przeze mnie projekt był okazją do nauki czegoś nowego.

Jednak to, co wyróżnia IT Project Managera spośród innych ról, to umiejętność zarządzania relacjami międzyludzkimi. W moim przypadku, każdy projekt to nie tylko zestaw zadań do wykonania, ale także szansa na zbudowanie silnych więzi z całym zespołem (wewnętrznym i zewnętrznym). Bycie liderem to nie tylko delegowanie zadań, wsparcie i rozwijanie potencjału każdego członka grupy, ale także zakasanie rękawów i realizacja zadań razem z zespołem. Współpraca z ludźmi z całego świata, zarządzanie konfliktami, budowanie zaufania – to wszystko stało się integralną częścią mojej codziennej pracy. W końcu nie bez powodu mówi się, że w IT Project Management liczą się nie tylko spalone zadania, ale przede wszystkim relacje międzyludzkie.

Pasją to moja siła napędowa, która sprawia, że praca staje się źródłem satysfakcji. W moim przypadku, IT Project Management to nie tylko zawód, to właśnie moja pasja. Każdego dnia chętnie angażuję się w projekty, bo widzę w nich szansę na kreowanie czegoś nowego i wartościowego. To nie tylko praca, to fascynująca podróż po świecie technologii, innowacji i ludzkich możliwości.

Nie wyobrażam sobie pracy na innym stanowisku i jak pewnie wiele osób zauważyło, zawsze odmawiałam zmiany roli na inne związane z produktem, procesami czy przejściem do zarządzania utrzymaniem. To w projektach odnalazłam swoje miejsce, gdzie umiejętności techniczne spotykają się z umiejętnościami interpersonalnymi, tworząc harmonijną całość.

12 lat jako IT Project Manager to nie tylko czas pracy, to czas pasji, edukacji i łączenia pracy z życiem osobistym. Patrząc w przeszłość, z radością przyjmuję te lata, a jednocześnie z niecierpliwością wyczekuję kolejnych wyzwań, które niesie przyszłość. Praca na tym stanowisku to dla mnie styl życia, którym jestem dumna dzielić się z innymi profesjonalistami w tej dynamicznej branży. W Nowym Roku życzę wszystkim, aby Wasza praca była przede wszystkim pasją! 🚀



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 dziećmi, jazdę na rowerze i dobry film.



# Trzeba wszystko zmienić...

Jerzy Stawicki

Obserwuję z coraz większym zainteresowaniem świat za oknem, także świat biznesu i zarządzania. I cóż widzę? Elementy układanki, które być może układają się w większy obrazek.

Widzę wzrastającą rolę i znaczenie emocji i w życiu codziennym, i w świecie kultury, a także w świecie polityki. Emocje coraz bardziej wypierają rozum, czy to przy podejmowaniu różnego typu decyzji, czy to w relacjach między ludźmi. A co groźniejsze: zaczynają dominować skrajne emocje, typu gniew, umiejętnie wykorzystywane i wzmacniane przez media społecznościowe.

Widzę – wśród uczestników swoich szkoleń i warsztatów – przedstawiciele kolejnych generacji: Y, Z, Alfa. I związaną z tymi generacjami zmianę postaw i wartości. Drobnym przykładem jest tu nastawienie na branie, a nie dawanie. To nastawienie widzę także współorganizując społeczność na platformie Meetup. Uczestnicy chętnie pojawiają się, gdy mogą „coś” wziąć ze spotkania. Gdy jednak organizujemy spotkanie „Przynies prezent pod choinkę dla społeczności”, to liczba uczestników radykalnie spada.

Obserwuję też, na przykład w obszarze zarządzania projektami, poszukiwanie na rynku jak najprostszych, wręcz gotowych rozwiązań. A także, blisko powiązane z tym poszukiwaniem, zanikanie krytycznego myślenia i krytycznej refleksji, potączone w dodatku z infantyлизacją działań i zachowań.

Wszystkie wymienione powyżej obserwacje zbiegają się w kolejnym elemencie mojej układanki. Jest nim temat dominujący na przetomie 2023 i 2024 roku, czyli rozwój i coraz większe

możliwości i coraz szersze zastosowanie Sztucznej Inteligencji (AI). Mój klocek układanki dotyczy nie tyle aspektu technicznego i zastosowań, co reakcji ludzi na ten rozwój. Przypomina ona reakcję małego dziecka, które dostaje nową zabawkę i jest nią zachwycone. Tylko, że AI to nie dziecięca zabawka. I oprócz zachwytu przydałoby się także nieco refleksji nad „ciemną stroną księżycy”. Czyli nad olbrzymimi, potencjalnymi i już uwidocznionymi zagrożeniami. Tylko, że tej refleksji nie widzę. Dominuje optymizm, przypominający ten z czasów rozwoju social media 15 lat temu.

Czy z tych obserwacji, czyli klocków układanki wyłania się już jakiś obrazek dotyczący współczesnego świata i jednocześnie – jako jego element – dotyczący świata zarządzania projektami? Obrazek widać jeszcze jak przez mgłę. Ale – jak sądzę – jedną rzecz z pewnością można powiedzieć.

Zmiany, zmiany, zmiany. I te drobne, i te większe i te bardzo duże. Jesteśmy ich twórcami, obserwatorami, uczestnikami, ale także i przedmiotami. Zmiany wszędzie wokół nas i... w nas samych. A jak zmiany, to i rosnące też wraz z nimi obawy i zagrożenia.

Zaraz, zaraz. Czy przypadkiem te zmiany nie są naturalnym procesem, powtarzanym od tysięcy lat? Heraklit w 5-tym wieku p.n.e. mawiał „Panta rhei”. Zaś Marek Aureliusz w 2-gim wieku naszej ery pisał, że „Świat to zmiana”.

To jeszcze jeden aspekt dotyczący zmiany. Jeden z bohaterów mojej ulubionej powieści *Lampart* mówi: „trzeba wszystko zmienić, by wszystko

pozostało takie samo”. Sądzę, że mówił prawdę. Zmiany, które obserwowaliśmy przez stulecia i o których pisali i Heraklit i Marek Aureliusz, także te do pierwszej dekady 21. wieku miały taki właśnie charakter. Wiele się zmieniło, lecz wszystko – lub niemal wszystko – pozostało takie samo.

Zmieniały się generacje ludzi i ich priorytety oraz ich cele. Zmieniały się systemy społeczno-ekonomiczne. Lecz pewne mechanizmy historii i zachowania ludzi pozostawały takie same. Zmieniło się wiele, by wszystko zostało takie samo, dokładnie tak, jak mówił Tancredi w *Lamparcie*.

Ale teraz to już przeszłość. Teraz zmienia się także sama zmiana.

Zmiany, które teraz – w trzeciej dekadzie 21. wieku – obserwujemy – zwłaszcza te duże, charakteryzuje bowiem kilka istotnych nowości. Po pierwsze: gdy zachodzą, naprawdę wszystko się zmienia, a nie jak w przeszłości pozostaje takie same. Przykładem są przede wszystkim zmiany związane z AI. Po drugie: zmiany uruchomione przez człowieka, jak zmiana klimatu, czy właśnie powstanie AI zaczynają żyć własnym życiem. Wykraczają, a za chwilę już zupełnie wykraczą poza sferę kontroli człowieka. Po trzecie wreszcie: są one wszechogarniające, dotycząc jednocześnie wszystkich sfer życia: ekonomii, polityki, etyki oraz kultury. W coraz bardziej złożonym świecie, gdzie liczba współzależnych czynników wzrasta z każdą chwilą wręcz logarytmicznie, coraz bardziej ujawnia się zasada skutków niezamierzonych. Nie, nie jesteśmy w stanie przewidzieć skutków tych zmian, nie wiemy dokąd zmierzamy.

Teraz, to naprawdę wszystko się zmieni. Obserwujemy więc te aktualnie zachodzące „prawdziwe”, czyli zmieniające wszystko, zmiany. Obiecuję wrócić do nich i do świata, do których doprowadzą w felietonie w 50-tym numerze „Strefy PMI”, czyli już niedługo. Chyba, że... i tu wszystko się zmieni. 🗡️

## 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”.



SOR: Subiektywnym Okiem Redaktorów

# Czego słuchać, aby projekt nie stał się tragedią. PROLOGOS

Marcin Wilczak

Grecka tragedia to forma dramatu, która miała określone elementy. Wiele z nich przypomina zarządzanie projektem. W obu przypadkach jest jakaś akcja, a patrząc na statystyki projektów zakończonych sukcesem, śmiało możemy ją nazwać tragiczną. W tragedii greckiej ważną funkcję pełnił chór, który komentował bieżące wydarzenia, wyrażał uczucia czy przekazywał pewne nauki, czym z pewnością przypominać mógłby wiele zespołów projektowych. Był tam także bohater dotknięty tragicznym losem, w którego rolę śmiało możemy wpisać wielu formalnych bądź nie liderów projektu. Pojawiają się błędy, złe decyzje, a nawet upadki tak dobrze znane z naszego codziennego życia, bo który projekt idzie zawsze zgodnie z planem? Po obejrzeniu tragedii widzowie mieli doświadczyć oczyszczenia emocjonalnego (*catharsis*), co podobnie

jak w każdym projekcie nazwać możemy celem.

Najważniejszym jednak elementem, który rozwinie poniższy artykuł była muzyka. Idąc utwór po utworze w udostępnionej przez nas pierwszej części playlisty (patrz kod QR), dowiesz się, jakie naszym zdaniem piosenki sprawiają, że Twój projekt z tragedią nie będzie miał nic wspólnego.

## Akt pierwszy (*mimesis*)

Projekt to tymczasowy wysiłek podjęty w celu wytworzenia unikatowej usługi, produktu lub innego rezultatu. Jednym z podejść do jego realizacji jest *Waterfall*, który mimo upływu lat dalej może o sobie powiedzieć: *Mam tę moc*. Michael Schulte doskonale oddaje jego istotę, śpiewając *but it's hard sometimes when you're scared to take a step, you're fightin' with the waves,*

*so afraid of the tide*. Kaskadowe projekty to nieustanna walka z falą problemów, która czasem *fizyce wbrew* wraca w górę wodospadu. Z drugiej jednak strony, gdy w projekcie *Nie ma fal*, szczególnie między członkami zespołu, to też niedobrze. Wspomniany w pierwszym zdaniu wysiłek to zdecydowanie praca zespołowa, więc kiedy jako PM niczym T.Love w oczach Warszawy, widzisz w oczach zespołu *zmęczenie jak swoje*, włączcie sobie numer od P!nk o tytule *Try*, a znajdziecie w nim ten oto fragment: *you gotta get up and try and try and try gotta get up and try and try and try*. Mało to może pocieszające, ale na spokojnie przyjdzie jeszcze czas niczym u Grzegorza Turnaua w *Między ciszą a ciszą*, gdzie *sprawy się kołysz i idą, i płyną póki nie przeminą*. Polskie piosenki nie zawsze jednak będą zrozumiane przez każdego w projekcie, który często to istna *Wieża Babel*. Jeśli chcesz poczuć klimat megaprojektu, to



aranżacja Studia Accantus zdecydowanie go oddaje. To, że projekt nie operuje w próżni, wiemy doskonale. Czasem jest jednak jak pustynia, na której *nie ma wody (...), a wielbłądy nie chcą dalej iść*. Innym razem to dżungla, w której musimy czasem użyć maczety, oczywiście w celach pokojowych. Warto postuchać co na ten temat śpiewa Emma Louise w utworze *My Head is a Jungle*, bo jak tu dogadać z się innymi, kiedy *I have trouble, understanding myself*. Absolutnie kluczowym punktem każdego projektu jest nominacja i ogłoszenie jego Lidera. Ona lub on zaczyna wtedy komunikację być może słowami, że to *Catkiem nowa bajka, gdzie wszystko jest możliwe*. Rządziej padną słowa użyte w dalszej części tego utworu, czyli: *napisali dla nas dobry plan*.



## Akt drugi (parodos)

Gdy na scenę wchodzi osoba, której umiejętności najczęściej porównywane są do dyrygenta, oczekiwać można, że zadba o odpowiedni rytm prac. Doskonale wie o tym Piotr Rubik, który nauczył Polaków klaskać lepiej niż piloci samolotów. Zadbaj o właściwą kadencję zespołu, a wtedy nic Was nie zatrzyma. Nawet potem *Niech mówią, że to nie jest miłość*. *Kawka na wynos* czy samemu w domu to dylemat każdego, kto zdaje sobie sprawę, że projekt to głównie ludzie. Można, tak jak Sanah, spożywać ją w samotności tłumacząc to hardkorym deszczem, na dodatek spóźniając się na poranne dailly o 8. Można także, a nawet trzeba, być bardziej jak Igor Herbut i zadeklarować, że *Będę z Tobą* i to *Mimo tylu pomyłek (...)* *Mimo tak wielu granic (...)* *Mimo tylu nieznanych*. Zdecydowanie optyjemy za przewagą cytryny (LemON) nad cappuccino (nawet niestodzonym). Wracając do *Stand Up*, choć nie w kontekście cyklicznego spotkania, warto zapoznać się, co na ten temat sądzi Cynthia Erivo. Zwraca ona uwagę, jak ważnym elementem jest *servant leadership* śpiewając: *I do what I can when I can while I can for my people*,

a także jak istotna jest praca zespołowa: *I'm gonna stand up take my people with me*. Należy pamiętać również o tym, co wyśpiewuje Krystian Ochman w utworze *Wielkie Tytuły*, które *nic nie dają* podobnie jak wielkie hasła, które *nic nie znaczą*. Często, według Sylwii Grzeszczak, liczą się po prostu *Małe rzeczy* wśród tych wszystkich kalkulacji, niekończących się pytań i gier.



## Akt trzeci (decorum)

Mamy już PM-a, który *chce tu zostać (...)* *nawet kiedy będzie źle*. Co dalej? Najlepiej zidentyfikować interesariuszy i zająć się kartą projektu. Zaczynając od tej drugiej pozycji, niezbędny okaże się sponsor, szczególnie w kontekście wsadu pod postacią analizy biznesowej, która co warto pamiętać, nie zawsze *jest pisana dla pieniędzy*. Dobrze również, żeby nie był to ktoś taki, który powie: *niewiele Ci mogę dać (...)* *bo sam niewiele mam*, ani taki, któremu bez przerwy musimy przypominać: *Po prostu bądź*. Myśląc już o kolejnych fazach projektu, niech z głośników polecą Sia i jej *Unstoppable* a tam: *I put my armor on, show you how strong I am*. Ważne jest planowanie zasobów, którego jedną z technik jest RACI, wymagająca jasnego określenia ról i odpowiedzialności. Są jednak osoby unikające tego typu aktywności, odwotując się do słów piosenki Katarzyny Sobczyk, pt. *O mnie się nie martw*. Choć samo RACI traci ostatnio na atrakcyjności, niczym rozwiązania techniczne z roku powstania tego hitu (1964 – przyp. red.), to wciąż każdy w projekcie musi umieć odpowiedzieć na pytanie: *Co ty tutaj robisz?* Niezwykle istotnym jest także określić budżet gdzieś pomiędzy *12 groszy* a *10000000* (a.k.a. *Sto milionów*) tak, aby w połowie projektu nie musieć nic kupować *Za ostatni grosz*. Idąc dalej, kiedy przyjdzie nam zbierać wymagania, pomoże nam *Teksański*. Jak wiadomo, *obowiązek obowiązkiem jest*, ale kiedy zajmujemy się estymacją, to dodatkowo naprowadzi nas utwór *Moja i twoja nadzieja*. Ten akt za-

kończymy alternatywnym motywem do momentów zarządzania zakresem, podczas którego czasem jako PM, *I feel like I'm drowning*. Choć Two Feet śpiewa zupełnie o czym innym, to jeśli pomyślimy sobie w kontekście niechcianego *scope creep*, jego słowa wydają się znamienne: *My life's okay, (...) just when you're not around me*.



## Przerwa (telos)

Przestuchaliśmy właśnie razem fazę inicjowania oraz planowania projektu. Nie wszystkie utwory zmieściły się na liście, bo tak jak i każdy projekt mamy pewne ograniczenia. Wszystkie wymienione natomiast piosenki w kolejności wystąpienia znajdziesz pod wspomnianym już kodem QR. Będzie nam bardzo miło, jeśli dodasz tę playlistę do swoich ulubionych. Zerknij również na związany z nią konkurs na ostatniej stronie bieżącego numeru. Już za kwartał część druga playlisty, pt. *Exodus*. Rozwinie on wątek właściwy, tj. fazę Realizacji, a także przystucha się Przyglądaniu oraz Mierzeniu fachowo zwanymi Monitorowaniem i Kontrolą, oraz zajmie się zejściem ze sceny, nie zawsze będąc *niepokonanym*.

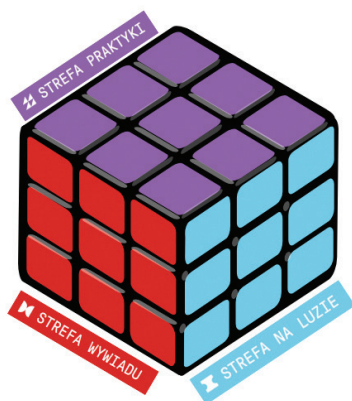
\* Wykorzystane fragmenty tekstów pochodzą ze strony tekstowo.pl



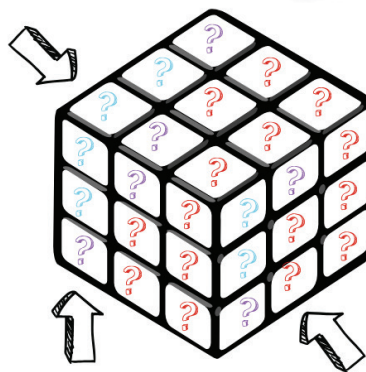
Marcin Wilczak

Na co dzień ratuje życia jako etatowy PGM w branży Automotive Safety. Uważa, że jakoś 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, niekończąc tylko 50.

Strefa PMI to synergia wielu Stref. Każda z nich ma swój unikalny kolor. Ta, w której jesteś obecnie, jest **blekitna**, lub jak kto woli, jej RGB to **(118,202,230)**. Skąd porównanie do znanej na całym świecie kostki? Otóż nasz magazyn można czytać niemalże na tyle samo sposobów, na ile można ją ułożyć. Dla pierwszych **dwóch osób**, które napiszą jakie **9 artykułów** z najnowszego #44 numeru znajdą się na ich pierwszej czytanej ścianie (Rys. 2), przygotowaliśmy eBooki: Chip Heath & Karla Starr, **Liczby się liczą. Data Storytelling czyli jak opowiadać o danych** wydawnictwa MT Biznes.



Rys. 1. Metoda czytania  
Strefa po Strefie



Rys. 2. Twoja metoda czytania



## Strefa Muzyki

Na dodatkę wyjątkowy konkurs połączony z **SOR**em. Wśród osób, które wyślą nam **trzy** swoje ulubione piosenki z utworzonej przez nas **playlisty** (patrz kod **QR**) rozlosujemy **dwa** papierowe wydania recenzowanej w tej numerze książki Aleksandry Przegalińskiej oraz Dariusza Jemieliaka, **AI w strategii. Rewolucja sztucznej inteligencji w zarządzaniu** wydawnictwa MT Biznes.



Warunki konieczne do otrzymania nagród to:

- Wysłanie **odpowiedzi** na adres mailowy [marcin.wilczak@pmi.org.pl](mailto:marcin.wilczak@pmi.org.pl) w temacie pisząc **Konkurs 3.2024**
- **Polubienie** bądź **skomentowanie** posta o aktualnym wydaniu Strefy PMI na naszych social mediach.
- Zapisanie się na **newsletter** w tym miejscu: [strefapmi.pl/newsletter/](https://strefapmi.pl/newsletter/)

Szczegóły jak zawsze w **regulaminie** na: [strefapmi.pl/regulamin3.2024](https://strefapmi.pl/regulamin3.2024)  
Powodzenia! Dziękujemy, że jesteś i czytasz!



StrefaPMI #44

# Zapraszamy na portal Strefy PMI [www.strefapmi.pl](http://www.strefapmi.pl)



[facebook.com  
/StrefaPMI](https://facebook.com/StrefaPMI)



[linkedin.com  
/company  
/strefapmi](https://linkedin.com/company/strefapmi)

# Strefa

**Bezpłatna prenumerata  
„Strefy PMI” dla wszystkich  
członków PMI Poland Chapter!**

Nie czekaj i zamów:  
**[StrefaPMI.pl/prenumerataPMIPC](http://StrefaPMI.pl/prenumerataPMIPC)**

Otrzymasz pocztą każdy nowy numer  
„Strefy PMI” na wskazany adres!

Zapraszamy na: **[StrefaPMI.pl](http://StrefaPMI.pl)**



# Hadrone™ PPM

One place. All projects.



## Best-in-class project portfolio management solution.

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



[www.hadrone.com](http://www.hadrone.com)