

# Strefa



Kwartalnik Project Management Institute Poland Chapter

[www.strefapmi.pl](http://www.strefapmi.pl)

Wrzesień 2019 nr 26

ISSN 2353-3137



## Antywzorce Agile s. 26

Monika Zofia Potiopa

## PMO uszyte na miarę s. 36

Ewa Palarczyk, Bartosz Gałka

## 50 shades of gray between agile and waterfall s. 6

Henny Portman

# Weather forecast in Scrum environment s. 40

Anna Gambal

## s. 16 Postaw na produkt! Dlaczego podejście produktowe zdobywa coraz większą popularność w IT?

Lech Wypychowski

ZŁOTY SPONSOR:

**Atos**



**Collegium Da Vinci razem z Mindstream  
zapraszają do Poznania na studia podyplomowe**

## **Zarządzanie Projektami**

*Pierwszy zjazd: 26-27 października 2019 r.*

- 🌀 Zajęcia raz w miesiącu
- 🌀 Najlepsi wykładowcy
- 🌀 Integracja
- 🌀 Specjalistyczna wiedza
- 🌀 Holistyczne podejście
- 🌀 Punkty PDU
- 🌀 Przygotowanie do egzaminów:  
CAPM®, AgilePM® Foundation,  
PRINCE2® Foundation
- 🌀 Perspektywy zawodowe

Wybrane akredytacje Mindstream:



Więcej informacji: [ask@mindstream.pl](mailto:ask@mindstream.pl)





Drodzy Czytelnicy!

Kolejny numer „Strefy PMI” znajduje się w Waszych rękach lub na ekranach Waszych urządzeń w czasie, gdy zapominamy już powoli o letnich upałach, bezchmurnym niebie i beztróskim wypoczynku. Nadchodzi jesień, a wraz z nią coraz częściej będziemy zerkać na prognozy pogody, starając się przewidzieć to, co nas czeka w najbliższych dniach i tygodniach. Od razu nasuwa mi się tu skojarzenie z pracą w projektach, gdzie różnego rodzaju prognozy

robimy niemalże na co dzień i opieramy na nich swoje plany i decyzje. Przytoczony wyżej, pełny ironii cytat laureata Nagrody Nobla, przypomina nam, że to zadanie nigdy do łatwych nie należało. A w dzisiejszym, nieustannie zmieniającym się świecie, staje się wyjątkowym wyzwaniem.

Z pomocą może przyjść Wam między innymi artykuł Anny Gambal, z którego, na podstawie analogii do prognoz pogodowych, dowiedziecie się o dobrych praktykach prognozowania i szacowania w projektach (s. 40). Wojciech Jasek podpowiada, jak z użyciem tablic Hoshin Kanri ujarzmić planowanie i kaskadowanie celów strategicznych na niższe szczeble organizacji, a następnie monitorować postęp realizacji i korygować wcześniejsze prognozy (s. 9). Z kolei zmienność współczesnego środowiska biznesowego, określanego akronimem VUCA i wpływ tej zmienności na zarządzanie projektami opisuje Jerzy Stawicki (s. 12). Maciej Bodych stara się przewidzieć, jak zmiany w egzaminie PMP, planowane na przyszły rok, wpłyną na tych, którzy pragną uzyskać ten prestiżowy certyfikat (s. 14).

Wiele uwagi w tym numerze poświęcamy tematyce Agile. O tym, że świat zarządzania projektami nie jest czarno-biały i można odnaleźć się pomiędzy klasycznym a zwinnym podejściem przekonuje nas Henny Portman (s. 6). Na pytania związane z łączeniem obu podejść odpowiada w wywiadzie Michel Thiry (s. 42), a Dragos Malihin prezentuje case study projektu, w którym przenikają się praktyki tradycyjne, zwinne i ITSM (s. 29). Z kolei o złych praktykach w zespołach zwinnych, u podstaw których leży błędna interpretacja zasad Manifestu Agile pisze Monika Zofia Potiopa (s. 26).

Nie zabrakło również miejsca na spojrzenie na projekty z wyższych poziomów organizacji. Przyczyny problemów z efektywnym pełnieniem roli Sponsora zmiany prezentuje Krzysztof Ogonowski (s. 20). Natomiast Ewa Palarczyk i Bartosz Gałka dzielą się najlepszymi praktykami wdrażania PMO, które dostarcza wartość swojej organizacji i osiąga sukcesy w krajowych i międzynarodowych konkursach (s. 36).

To oczywiście tylko część tego, co oferujemy Wam w nowym numerze „Strefy PMI”. Więcej znajdziecie sami – zachęcamy do zapoznania się z wszystkimi artykułami. Tym bardziej, że jesień to czas sprzyjający lekturze. Dłuższe wieczory, niższe temperatury, niełatwe do przewidzenia warunki pogodowe skłaniają nas często do pozostania w domu. To idealny czas na rozwój! Mam nadzieję, że w „Strefie PMI” znajdziecie liczne inspiracje do pozyskiwania nowej wiedzy i doświadczeń.

Przyjemnej i ciekawej lektury!

Szymon Pawłowski  
Redaktor Naczelny

#### REDAKCJA STREFY PMI:

Szymon Pawłowski  
(redaktor naczelny),  
Łukasz Paluszkiwicz  
(Strefa Wywiadu),  
Kamila Czerniak  
(Strefa Wydarzeń),  
Anna Gambal,  
Ada Grzenkowicz  
(Strefa Praktyki),  
Andrzej Kacperski  
(Strefa PMI PC),  
Rafał Kot  
(Strefa na Luzie),  
Monika Potiopa (Strefa Recenzji),  
Ewa Serwa,  
Mateusz Szymborski  
(Strefa Studenta)

#### FOTOGRAFIE:

Ada Grzenkowicz,  
Konrad Zalewski,  
Jerzy Stawicki,  
Impel Business Solutions,  
buildit@wipro digital,  
www.nowejaworzno-grupatauron.pl,  
Archiwum TAURON Dystrybucja,  
media.tauron.pl,  
Poczta Polska S.A.,  
stock.adobe.com,  
pixabay.com

#### Projekt graficzny i skład:

Anna Bar – Cyklopa Studio  
www.cyklopa.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),  
[twitter.com/StrefaPMI](https://twitter.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 50 shades of gray between agile and waterfall  
Henny Portman
- 9 Tablica Hoshin Kanri – kierunek wdrażanej strategii  
Wojciech Josek
- 12 Czy to już przewrót kopernikański?  
Zarządzanie projektami w świecie VUCA, cz. I  
Jerzy Stawicki
- 14 Rewolucja w egzaminie PMP!  
Maciej Bodych
- 16 Postaw na produkt! Dlaczego podejście produktowe  
zdobywa coraz większą popularność w IT?  
Lech Wypychowski
- 18 What? So what? Now what?  
Czy symulacje biznesowe są odrealnione?  
Marek Janigacz
- 20 Top manager jako Sponsor zmiany –  
co może pójść nie tak?  
Krzysztof Ogonowski
- 22 Strengths-based project teams in transformations times  
Agnieszka Gasperini
- 24 Project Manager vs. prokrastynacja  
Alex Svidersky

## STREFA PRAKTYKI

- 26 Antywzorce Agile  
Monika Zofia Potiopa
- 29 Can ITSM, Waterfall and Agile practices coexist  
in the same organization?  
Dragos Malihin
- 32 Feedback ujarzmiony.  
Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. X  
Ada Grzenkowicz
- 36 PMO uszyte na miarę  
Ewa Palarczyk, Bartosz Gałka
- 40 Weather forecast in Scrum environment  
Anna Gambal

## STREFA WYWIADU

- 42 We know the “how”, we know the “what”,  
but we forget to ask “why”  
Interview with Michel Thiry
- 44 Wystarczy zmienić nastawienie!  
Wywiad z Tomaszem Janką

## STREFA PMI PC

- 46 Tłumaczenie w zgodzie z misją  
Wywiad z Dariuszem Ciechanem
- 48 How agile are companies around Europe in 2019?  
Research summary  
Katarzyna Biernatowska

## STREFA STUDENTA

- 50 Turkus z perspektywy studenta  
Maciej Pietrzykowski
- 52 Jest ryzyko, jest zabawa  
Agnieszka Fus

## STREFA RECENZJI

- 54 Odrodzony z popiołów  
Monika Potiopa
- 54 Wizualizacja myśli  
Mateusz Kwiatek
- 55 Czas jest także żywiołem  
Rafał Kot
- 55 Zmiana środowiska pracy w organizacji?  
Kamila Czerniak

## STREFA FELIETONU

- 56 „Knowledge is experience”  
Kinga Matysiak
- 57 Mity greckie i... współczesne  
Jerzy Stawicki

## STREFA NA LUZIE

- 58 Crossword puzzle

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



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



**Dzięki członkostwu w PMI Poland Chapter masz możliwość:**

budowania profesjonalnej sieci kontaktów w środowisku zarządzania projektami w realiach polskiej gospodarki i biznesu

wstępu na ciekawe seminaria, konferencje i warsztaty i pozyskiwania punktów PDU, niezbędnych do przedłużenia certyfikacji PMP® i innych

uczestnictwa w realizowanych przez PMI Poland Chapter projektach edukacyjnych i CSR oraz współpracy z rosnącym gronem wolontariuszy PMI

zniżki na szkolenia organizowane przez firmy współpracujące z PMI Poland Chapter

zniżki na wydarzenia organizowane przez PMI Poland Chapter i oddziały lokalne

bezpłatnej prenumeraty drukowanej wersji „Strefy PMI” i otrzymywania kwartalnika drogą pocztową

**Ponadto członkostwo w PMI zapewni Ci:**

bezpłatny dostęp do biblioteki standardów PMI, na czele z PMBOK® Guide

bezpłatny dostęp do publikacji PMI, między innymi Project Management Journal®, PM Network®, PMI Today®

zniżki na udział w konferencjach PMI Global Congresses i ResearchConferences, seminariach SeminarsWorld® i eSeminarsWorld

zniżki na egzaminy PMI i re-certyfikację

dostęp do globalnej bazy ofert pracy za pośrednictwem CareerHeadquarters i edytora spersonalizowanej ścieżki kariery PMI Career Framework

# 50 SHADES OF GREY BETWEEN AGILE & WATERFALL



# 50 shades of gray between agile and waterfall

Henny Portman

When I look at newspapers, I come across a lot of failed projects and these are not only waterfall projects. In the Netherlands I have seen agile projects that were stopped after spending more than €200 million. The Standish Group<sup>1</sup> presented figures showing that 60% of agile projects were challenged or failed. First figures of a benchmark showed that 30% of agile projects are more expensive than traditional software development (A more detailed study is now running in the Netherlands).

The number of agile frameworks is growing too. If you look at figure 1 *Bird's eye view on the agile frameworks forest*<sup>2</sup> you can see frameworks on team level related to the process (e.g. Scrum) and the engineering practices used by the team. On product or program level we see frameworks to facilitate temporary projects and programs (e.g. AgilePM or PRINCE2 Agile) and frameworks to facilitate business as usual. This last one can be divided into three groups. Product targeted frameworks facilitating teams(s) of agile teams working on a single product (e.g. SAFe or LeSS), focusing on autonomous teams (e.g. Spotify model) and frameworks to support the agile mindset and culture in an organization (e.g. AgileSHIFT). The top level shows agile frameworks facilitating the portfolio level (e.g. SAFe or AgilePfM). I think that this huge number of different frameworks has a commercial reason and that this number, and it is still growing, has nothing to do with failed agile projects.

In this article I focus on five perspectives, namely the project manager, leadership, organizations, teams and culture. For each perspective I look into the traditional and agile view and what's in between.

## The project manager

A lot has been written about the project manager's role in traditional (and waterfall) projects. Project managers who are focused on the process, time and budget, using a command and control style, are explicit, and using formal communication. The project manager who selects the people for his or her project teams, who manages the project on a day-to-day basis, who develops work packages for the teams, and escalates when needed to a steering committee. After project closure all people will go back to their own departments. In traditional projects we bring the people to the teams. Maybe six months later a new project will commence, and it starts all over again. A sponsor selects a project manager, the project manager selects the people for the teams, et cetera.

When we look at permanent agile teams, we can say that we bring the work (via the backlog) to the teams. There is no need to build those teams anymore. An agile team has a product owner and a Scrum master, and you could ask yourself if a project manager can add value to this team. If one team is not enough a few teams can use a Scrum of Scrums for the coordination. If you need more teams to create a single product coord-

dination can be managed by an integration team (e.g. Nexus) or a Release Train Engineer and Product Management (SAFe). As a result, many organizations have fired their project managers as part of their agile transition. But I noticed that those organizations are hiring project managers again or introducing new roles with fancy names but what these people are doing is comparable with that of a project manager.

You could ask yourself why are they hiring project managers again? I think there are several reasons. One reason is the fact that if you want to bring work to teams, these teams must exist. If there are no teams you have to build them and who could do that? The embedding of the change is another reason. The agile teams are focusing on the product or software. So, I think these project managers could play a role, in this hybrid structure with temporary and permanent agile teams, by facilitating the agile teams, building new teams, looking after the coordination between the teams, and taking care of the embedding of the output of the project in the organization. These agile project managers will be people oriented, focusing on value, informal and transparent, facilitating and collaborating.

## Leadership

More traditional leaders tell and sell what they want to achieve, they convince and push the people to do the job while agile leaders listen and inspire, invite people to pull the work and co-create. The book *Turn the ship around* from David Marquet is a great example to see the differences between traditional and agile leadership. Do you use a leader-follower or a leader-leader model? Will you give orders or avoid giving them? Will you take or give control? Will you have meetings, or will you have conversations? Will you focus on the process or on the people? Will you protect or pass information? In the book you can find much more.

Probably many organizations will benefit more from agile leadership, but I would say it will be situational. There are situations where a more traditional approach will be a better choice. Probably not for all the mentioned characteristics but for some. Think for example when there is a crisis, issue or deadline that has severe consequences for a lack of action. In this case a more directive leadership style could be more beneficial, definitely when the team is new to a task.

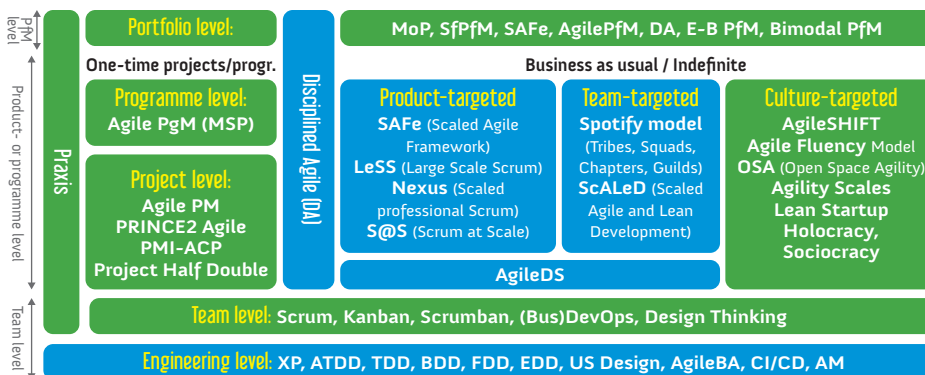


Figure 1: Bird's eye view on the agile frameworks forest

## Organizations

Traditional organizations have a functional, silo-based structure and a task delivery focus. Management has the power, sets the strategy and decisions and rules will move from the top to the bottom and reporting will go the other way. They are probably suffering from a lot of bureaucracy with long approval procedures and need for authority approval. There will be a limited tolerance for mistakes.

Organizations who are more agile have a team-based structure, combining different competences and have a value delivery focus. These organizations can be characterized with a servant leadership that shows direction and enables action. The empowered teams are built around end-to-end accountability, hierarchical structures are less important, and the focus is on the actions. Experimentation and learning from mistakes are key. There is a lot of collaboration and co-operation.

Does this mean you have to move away from a traditional organization? McKinsey sees the traditional organizations as “machines” and the more agile organizations as “organisms”. Being a “machine”-organization means efficient and being an “organism”-organization means effective. John P. Kotter explains in his book *XLR8 – Accelerate organizations using a dual operating system*. On one hand a network structure reflecting the effective agile organization and on the other hand a hierarchical structure reflecting the efficient traditional organization. Staff members can play a role in both systems.

## Teams

When do we talk about teams? In the *Lone Planet* you can find the following text “*Rumoured to be the busiest intersection in the world (and definitely in Japan), Shibuya Crossing is like a giant beating heart, sending people in all directions with every pulsing light change. Hundreds of people – and at peak times upwards of 3000 people – cross at a time, coming from all directions at once, yet still to dodging each other with a practised, nonchalant agility.*” Can we see this group of people as a team? They all have the same goal (crossing the street) but the group is far too big for interaction (Dunbar’s number), and team members are not connected.

Have you ever seen Japan’s unique precision walking routines ‘Shuudan koudou’, which means ‘collective action’? It is a unique routine where a group of people put

up an amazing display of synchronized walking. This group is definitely a team with a single goal (precision performance), but can individuals act autonomous or embrace changes?

And if we look at a jazz quintet. A small group with a single goal (good performance), where the individuals are connected and co-create music. On the other hand, they can act autonomous and everyone embraces change and acts upon.

Depending on the situation you could need a team to deliver, in an efficient way, specific products of a certain quality. Look at the F1 Red Bull Racing’s pit crew who changed all four tires in 1.91 seconds at the British Grand Prix (June 2019). In other situations, you need a more agile team that performs experiments, is focused on a specific opportunity and is responsible for a specific outcome.

## Culture

Many agile transitions fail. In my opinion one of the biggest reasons for failure is a clash between the existing traditional and required agile culture. Jack Duggal in his book *The DNA of strategy execution* but also Dominik Maximini in his book *The Scrum culture* compare these different cultures. The traditional organization is organized to execute and sees the customer as an alien. Responsibilities will be delegated to experts. You have to confirm and follow rules and you have to do it right. It’s objective, you choose among defined options. You do the learning before you start doing it. It’s a culture of separate expertise and one of the goals is to drive out variance. Responsibility of line management is the team and more specific the daily operation.

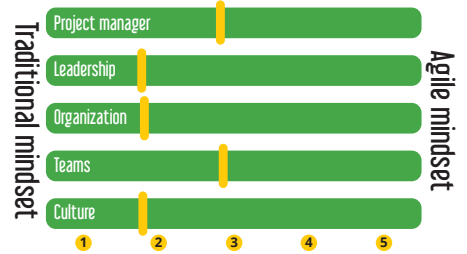
The agile organization is organized to learn and will heavily involve customers. You, a generalist and part of the team, experiment with passion through trial and error and empirically solve problems and the teams learn from doing. Responsibilities will be adopted. Integration of experience is key, and variance will be used to analyze and improve. Responsibility of the line management is a focus on the intrinsic motivation of the individual and the strategy.

Many of the previously mentioned topics like leadership, organization or teams will have its impact on the existing culture too.

## Conclusion

It’s not that black and white. My neighbor is in the middle of an agile transition, so I have

to move in that direction too. As of next month, the delivery teams will become agile teams so we will fire all our project managers. Look at your own situation. Where are you standing, where do you want to be? Where can you benefit from a more traditional mindset, where from a more agile mindset? What’s the gap, how can you bridge the gap?



And this will not be an easy exercise. Definitely not in the world of today where volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA) are drivers we have to cope with.

*This article is an updated version of the 50 shades of gray between agile and waterfall story I presented during the last NTPM 2019 conference in Gdańsk. Of course, an article cannot replace the pictures, sound tracks, movies and interactions I used, but it gives an impression of my message.*

*Feel free to send me your comments*

*henny.portman@planet.nl*

1. Source: Standish Group CHAOS database FY2012-2016
2. Source: <https://hennyportman.wordpress.com/2019/01/09/a-birds-eye-view-on-the-agile-frameworks-forest/>



**Henny Portman**

Partner of HWP Consulting. He has 40 years of experience in the project management domain. He was the thought leader within NN Group of the PMO domain and responsible for the introduction and application of the PMO methodologies (portfolio, programme and project management) across Europe and Asia. He trains, coaches and directs (senior) programme, project and portfolio managers and project sponsors and built several professional PM(O) communities. He is an accredited P3O, PRINCE2, MSP, MoP, PRINCE2 Agile, AgilePM, and AgileSHIFT trainer and a SPC4 SAFe consultant and trainer too. He is a P3M3 trainer and assessor and PMO Value Ring Certified Consultant (PMO Global Alliance). In addition, Henny is international speaker and author of many articles and books in the PM(O) field and blogger ([hennyportman.wordpress.com](http://hennyportman.wordpress.com)).





Każdy pracownik może zapisać na tablicy ważną informację, mającą wpływ na pracę zespołu.

Źródło: Impel Business Solutions

## Tablica Hoshin Kanri – kierunek wdrażanej strategii

Wojciech Josek

Używając metafory można stwierdzić, że metoda Hoshin Kanri (z jap.: wyznaczanie kierunku działania) stanowi igitę w kompasie wskazującą organizacji kierunek wdrażanej strategii. Dzięki takiemu kompasowi zdobywamy wiedzę, w którą stronę powinien zmierzać rozwój naszej firmy.

**Strategię organizacji określa jej najwyższe kierownictwo – zespół i ich liderzy powinni być świadomi jaką wyznaczono im rolę w podjętych działaniach**

W latach dziewięćdziesiątych XX w. R. S. Kaplan oraz D. P. Norton opracowali Strategiczną Kartę Wyników – metodę służącą do monitorowania statusu realizowanej przez organizację strategii. Na głównych działaniach umożliwiających jej wdrażanie koncentruje się również metoda Hoshin Kanri. Kluc-

zowym narzędziem zarządzania w podejściu Hoshin Kanri są tablice, na poziomie zespołów i organizacji. Zastosowanie tej metody sprawdza się, kiedy najwyższe kierownictwo organizacji, chcąc realizować określoną strategię, kaskaduje wynikające z tego faktu oczekiwania kierując je ku niższemu szczeblom zarządczym. W przypadku dużej organizacji kaskadowanie to może przebiegać na wielu poziomach (obejmując np.: dyrektorów, menadżerów, liderów najmniejszych zespołów realizujących procesy).

### Kluczowa rola tablicy Hoshin Kanri w monitorowaniu stanu realizacji zadań

Zarządzanie wizualne za pomocą tablic Hoshin pozwala na codzienne śledzenie statusu wyznaczonych do realizacji celów oraz zdobycie wiedzy, czy sposób, w jaki pracuje zespół umożliwia efektywne wdrożenie stra-

tegi. Jeśli celem firmy jest obsługa klientów polegająca na księgowaniu określonej liczby dokumentów i zespół wie, że musi takie zadanie wykonać w czasie jednego dnia roboczego, to raz lub nawet dwa razy dziennie powinien na bieżąco sprawdzać, czy wszystkie dokumenty zostały zaksięgowane. To procentuje precyzyjną wiedzą, ile wplynęło dokumentów i ile zostało zaksięgowanych oraz szybkim reagowaniem na wszelkie ewentualne nieprawidłowości. Im doskonalsza jest weryfikacja, tym więcej sptywa informacji umożliwiających działanie zmierzające do eliminacji problemów. Ich bieżące rozwiązywanie zapobiega piętrzeniu się trudności oraz nieprzewidywalnych „zwrotów akcji”.

### Odpowiedzi na trzy pytania

Patrząc z punktu widzenia strategicznego tablica Hoshin Kanri powinna, według mnie, odpowiadać na trzy zasadnicze pytania:

- 1. Jakie są cele Twojego zespołu?** Innymi słowy, Co Twój zespół robi aby przyczynić się do realizacji strategii całej firmy?
- 2. Co przeszkadza Ci w osiągnięciu celów?** A zatem wszelkie problemy, na które napotykamy w pracy zespołu, które oddalają nas od zrealizowania strategii.
- 3. Co zamierzam zrobić, aby rozwiązać problemy uniemożliwiające osiągnięcie celu?**

Można spotkać się z opinią: *po co mi tablica, na której muszę coś tam zapisywać, skoro mam wszystko w systemie?* Odpowiem, że po pierwsze, nie każdy ma dostęp do wszystkich transakcji; po drugie, w systemie mamy do czynienia z tzw. raportem zarządczym, czyli informacją, na podstawie której można podejmować decyzje zarządcze. Nie każdy posiada dostęp do takich decyzji (np. pracownicy operacyjni). Dlatego najlepszym rozwiązaniem staje się zapisanie przez lidera zespołu najważniejszych informacji na tablicy Hoshin. Jest umieszczona w miejscu dostępnym dla całego zespołu i przypomina o codziennych priorytetach. Dzięki temu każdy pracownik ma łatwy dostęp do aktualnej i rzetelnej informacji.

## Trzy kluczowe obszary tablicy Hoshin Kanri

Tablica Hoshin Kanri jest biała, do jej wyposażenia należy zestaw pisaków oraz zestaw kartek w trzech kolorach. Każdy z tych (skromnych na pierwszy rzut oka) elementów stanowi istotną część składową potężnego narzędzia Lean. Na tablicy Hoshin zapisujemy czytelne dla każdego informacje o realizowanych przez zespół zadaniach. Są one podzielone na obszary, które są odpowiedzią na omawiane wcześniej trzy pytania. Pierwszy obszar określa cele zespołu (bardzo przydatne przy wyciąganiu wniosków są tzw. linie trendu, ukazujące obciążenie pracą w danym okresie czasu oraz terminowość realizacji zadań). Zadaniem drugiego obszaru jest odpowiedź na pytanie: *co jest nie tak, jeśli nie jesteś w stanie zrealizować swojego zadania?* Bierzemy tu pod uwagę reklamacje,

niezgodności, defekty, słabą jakość – mając na względzie wszelkie statystyki, pozwalające określić, ile razy wystąpiła dana nieprawidłowość oraz z czego taki stan rzeczy może wynikać. Potem podejmujemy działania, których celem jest znalezienie źródłowych przyczyn problemów lub usterek. Kluczowy dla mnie jest trzeci obszar tablicy Hoshin: plan działania PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Jego istota tkwi w nieustannym poszukiwaniu rozwiązań i nauce doskonalenia pracy całego zespołu. Jeżeli zespół nie jest w stanie zrealizować swojego celu, zawsze wiąże się to i wynika z pewnych problemów. Zapisujemy je na tablicy, a następnie przekazujemy sprawę do rozwiązania konkretnym pracownikom zespołu projektowego w cyklu PDCA. Kiedy pojawiają się propozycje konkretnych rozwiązań, są omawiane spotkaniach.

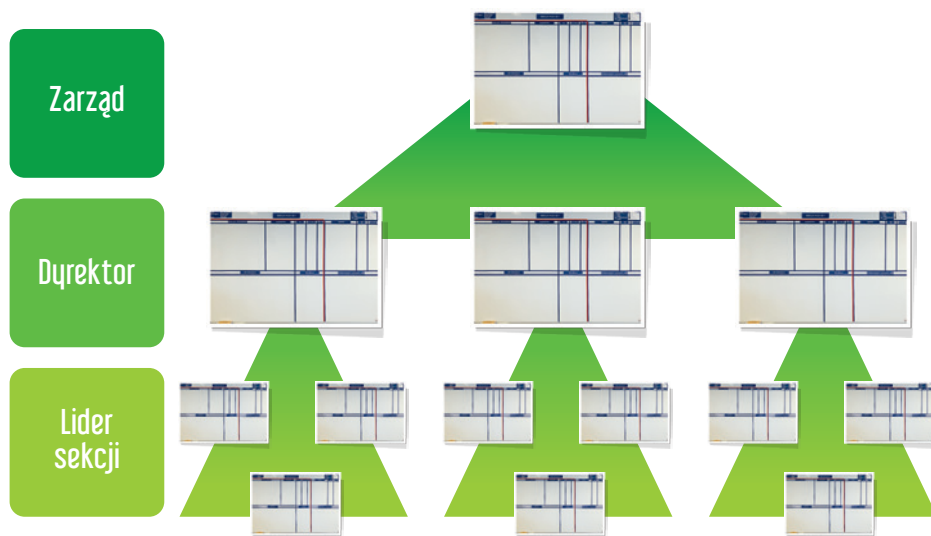
## Codziennie spotkania to nieodłączny element kultury tablic Hoshin Kanri

Tablica Hoshin jest narzędziem pracy całego zespołu. Nieodzowny element tego narzędzia stanowią codzienne, poranne spotkania. Mają na celu optymalne zaplanowanie pracy, rozmowę o problemach i ich rozwiązywaniu – niejednokrotnie (jeśli jest to konieczne) przy wsparciu osób z wyższego szczebla. Wspominałem o niewielkich kartkach, będących elementem wyposażenia tablic Hoshin – są w trzech kolorach: żółtym, zielonym i czerwonym, a służą między innymi sprawnej i bieżącej aktualizacji wiedzy zawartej na tablicy. Dają wizualny pogląd ile jest problemów, które jesteśmy w stanie rozwiązać sami, a na które nie mamy wpły-

wu; dostarczają również wiedzy na temat pomysłów służących ich rozwiązywaniu. Na kartkach żółtych zapisywane są problemy, które zespół jest w stanie rozwiązać sam, na czerwonych zapisywane są problemy, na które pracownicy nie mają wpływu – wówczas potrzebują wsparcia ze strony kierownictwa (np. niemożność realizacji transakcji bez dokonania w odpowiednim dziale koniecznych zmian w systemie). Korzystając z systemu komunikacji Hoshin możemy mieć pewność, że odpowiednie osoby z wyższego kierownictwa szybko dowiedzą się o czerwonej kartce na naszej tablicy. Spotkania zespołów odbywają się bowiem codziennie. Codziennie też odbywa się spotkanie ich liderów z przełożonymi, którzy potem rozmawiają z wyższym kierownictwem. Jeśli np. rano, około ósmej, pojawia się jakiś wymagający szybkiego rozwiązania problem, informacja o nim trafia tego samego dnia do wyższych szczebli decyzyjnych z prezesem firmy włącznie. Należy podkreślić, że taka komunikacja działa tylko wtedy, jeśli wszystkie zespoły przekazują odpowiednią informację do kierowników średniego szczebla, a oni z kolei do kierowników wyższego szczebla. Kartki w kolorze zielonym, zawierają pomysły rozwiązań zaistniałych problemów i pomysły na innowacje (wynikające nie tylko ze wspomnianych doraźnych problemów). Istotnym aspektem spotkań przy tablicy Hoshin jest ich pora – kiedy zespół rozpoczyna pracę. Wtedy liderzy mają możliwość wczesnego raportowania zgłoszonych spraw przełożonym. Tablica Hoshin będąc konglomeratem najważniejszych informacji ma zastosowanie na każdym poziomie struktury organizacyjnej firmy.

## Ciągłe doskonalenie

Tablice są narzędziem wspierającym ciągłe doskonalenie – to ich główne zadanie. Dzięki nim wyższe kierownictwo dysponuje mierzalną i precyzyjną wiedzą co robią podległe mu zespoły oraz gdzie potrzebne jest wsparcie. Tablice Hoshin pozwalają monitorować i wdrażać określoną strategię dzięki między innymi obserwacji pracy całego zespołu. Na tablicy jest miejsce na dzienny harmonogram pracy, a także na strefę pracownika, która umożliwia dzielenie się pomysłami, albo zapisywanie ważnych wydarzeń w ramach realizujących procesy zespołów. Na poszczególne procesy ma wpływ wiele dokonujących się na bieżąco zmian, na przykład zmiany w prawie. Stworzenie obszaru, w którym będą zapisywane związane z tego rodzaju



Rysunek 1. Przepływ informacji w organizacji wykorzystującej tablice Hoshin.  
Źródło: Impel Business Solutions



Omawianie zadań przy tablicy Hoshin.

Źródło: Impel Business Solutions.

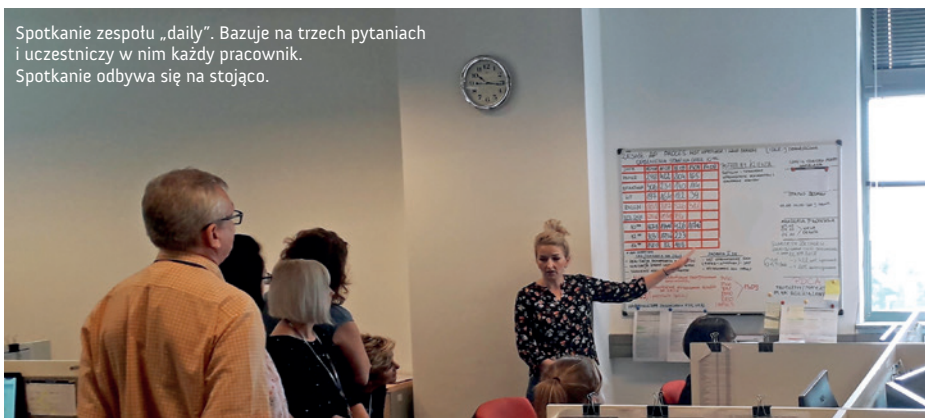
zmianami informacje (np. zatwierdzenie ważnej dla działalności organizacji ustawy w sejmie, w senacie, czy fakt jej podpisania) jest konieczne po to, aby realizując konkretny proces dysponować wiedzą o zachodzących zmianach, do których proces ten musi zostać dostosowany. Tablice są w stanie pełnić swoją rolę jeżeli następuje konstruktywna wymiana informacji dotyczących realizowanego procesu – nie ograniczająca się do zamkniętego obszaru jednego tylko zespołu.

Skuteczne wdrażanie strategii wynika ze skuteczności poczynań na każdym poziomie zarządzania. Tablice Hoshin Kanri posiadają bezcenne z punktu widzenia zarządzania zespołem zalety, stanowiąc jeden spójny system doskonalenia pracy całej organizacji. ■■■



**Wojciech Jasek**

Doktor ekonomii w dziedzinie zarządzania strategicznego, six sigma black belt, lean coach oraz certyfikowany kierownik projektów. Zwolennik mądrego zarządzania, z pasji trener metodyk optymalizacyjnych. Wyznaje zasadę „można inaczej”. W swoim dorobku posiada wdrożenia programów Lean Management, Six Sigma oraz podejścia Kaizen w międzynarodowych organizacjach. Wdrażał rozwiązania jako osoba za nie odpowiedzialna oraz doradzał przy wdrożeniach jako konsultant, trener oraz mentor, pełnił rolę Championa i właściciela portfela projektów usprawnieniowych. Obecnie pełni rolę dyrektora ds. Lean Management w Impel Business Solutions, w której to odpowiada za opracowanie i implementację systemu zarządzania opartego o filozofię Lean Management.



Spotkanie zespołu „daily”. Bazuje na trzech pytaniach i uczestniczy w nim każdy pracownik. Spotkanie odbywa się na stojąco.

Źródło: Impel Business Solutions



Fot. stock.adobe.com

# Czy to już przewrót kopernikański?

## Zarządzanie projektami w świecie VUCA, cz. I

Jerzy Stawicki

Zmiana w systemach społecznych i gospodarczych towarzyszy nam od wieków. Heraklit w V wieku p.n.e. opisał zmiany stwierdzeniem „nie można wejść dwa razy do tej samej rzeki”, zaś Marek Aureliusz (w II wieku n.e.) pisał, że „Życie to zmiana, a świat to wyobrażenie”. W XXI wieku zmiany nabrały szaleńczego wręcz tempa, a dodatkowo system wokół nas staje się coraz bardziej złożony.

Stąd też współczesne środowisko biznesowe, w tym także środowisko projektowe określane jest akronimem VUCA którego poszczególne składniki to:

- Zmienność (ang. *Volatility*)
- Niepewność (ang. *Uncertainty*)
- Złożoność (ang. *Complexity*)
- Niejednoznaczność (ang. *Ambiguity*).

### Świat VUCA a projektu

A jak wyglądają zmiany w obszarze zarządzania projektami? W odpowiedzi na wyzwania związane z VUCA, praktyka zarządzania projektami w wielu jego obszarach zaczyna wyglądać zupełnie inaczej w stosunku do

tradycyjnego zarządzania projektami przedstawionego między innymi w standardzie *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* opracowanym przez Project Management Institute czy metodyce PRINCE2. Te zmiany w zarządzaniu projektami są tylko częścią zmian zachodzących w świecie zarządzania.

Takie nowe lub zmodyfikowane praktyki zarządzania projektem, wyprzedzające często teorię, stanowią bogatą inspirację zarówno dla firm i zespołów pozostających nadal w kręgu „tradycyjnego” zarządzania projektem, jak dla nauki zarządzania projektami. Dlatego też warto jest – i to jest celem niniejszego tekstu – zidentyfikować i przedstawić (choćby w skróconej formie, na jaką pozwalają ramy artykułu) najważniejsze zmiany obserwowane w praktyce. Już ponad 25 lat

mam możliwość obserwowania tych zmian, jak i bezpośredniego w nich udziału w roli uczestnika działań projektowych w dużych korporacjach, jak i zewnętrznego konsultanta zarządzania projektami. Te moje bezpośrednie doświadczenia praktyczne, wsparte zarówno doświadczeniami moich znajomych menedżerów i kierowników projektów, jak lekturami dotyczącymi szeroko rozumianego zarządzania projektami, stanowią podstawę niniejszego tekstu.

Środowisko VUCA wymaga systemowego, całościowego spojrzenia na działania projektowe, czyli na zbiór projektów. Także obecna praktyka zarządzania projektami w wielu firmach dotyczy nie zarządzania jednym projektem, lecz zarządzania wieloma projektami w skali całej organizacji. Trudno spotkać też organizację, która realizowałaby pojedynczy projekt, lub pojedyncze projekty rozłożone w czasie.

W praktyce oznacza to, że nastąpiło przejście od zarządzania jednym projektem do zarządzania zbiorem projektów (w dalszej części tekstu nazywanego: Systemem Zarządzania Projektami). Podsumowanie tego przejścia

Zarządzanie pojedynczym projektem	System zarządzania projektami (SZP)
Orientacja na jeden projekt	Orientacja na wiele projektów
Dyscyplina wiedzy	Operacyjne środowisko
Obejmuje i dotyczy projektu	Obejmuje i dotyczy organizacji/firmy
Zagadnienie taktyczne	Zagadnienie strategiczne

przedstawione jest w tabeli na poprzedniej stronie.

## System Zarządzania Projektami

Praktyka zarządzania SZP, a nie pojedynczym projektem, ma istotne konsekwencje zarówno dla filozofii patrzenia na biznes projektowy w organizacji, jak i na konkretne techniki i metody zarządzania pojedynczym projektem. W szczególności ma także istotne konsekwencje dla następujących zagadnień biznesowo-organizacyjnych.

**Po pierwsze:** projekty służą celom biznesowym organizacji, często wręcz powiązane są z jej celami strategicznymi. Dlatego też rozpatrywanie projektu jako samodzielnego „bytu”, bez kontekstu celów biznesowych całej organizacji lub celów jej działów prowadzi w praktyce do realizacji projektów nieuzasadnionych biznesowo. Stąd też konieczność całościowego patrzenia na projekty (a nie na pojedynczy projekt) i przede wszystkim na powiązanie projektu/projektów ze strategią i celami organizacji. Wymaga to integracji tradycyjnego zarządzania portfelem projektów (ZPP) z zarządzaniem poszczególnymi projektami, w szczególności:

- powiązania celów projektu z celami biznesowymi i/lub rozwojowymi firmy,
- wyboru – na podstawie kryteriów zdefiniowanych na poziomie firmy – projektu do realizacji przy uwzględnieniu innych, konkurujących o zasoby projektów
- ograniczenia liczby uruchamianych i realizowanych projektów firmy lub działu (obszaru biznesowego) do możliwości realizacyjnych (środków i zasobów)

Konsekwencje wyżej wymienionego podejścia i obecnej praktyki dla nauki zarządzania projektem/projektami to między innymi:

- zmiana podejścia do procesów inicjowania projektu opisanych np. w *PMBOK® Guide 6th Edition*, czy metodyce PRINCE2.
- konieczność zidentyfikowania/opracowania metod określania limitów prac w toku (ang. *WIP limit*) na poziomie projektów (a nie pojedynczych zadań, realizowanych przez pracowników) dla uniknięcia zjawiska tzw. złej wielozadaniowości na poziomie projektów, prowadzącej do przerywania projektów, chaosu i niezadowolenia osób pracujących w projektach.

**Po drugie:** zarządzanie SZP ma wpływ na podejście do kompetencji w obszarze zarządzania projektami i portfelem projektów. Rozszerzenie podejścia projektowego o zagadnienia biznesowe, związane z wyborem

projektów oraz ich monitorowanie w kontekście portfela, wymaga z jednej strony nabycia wiedzy z zarządzania projektami przez dyrektorów i menedżerów biznesowych, w tym menedżerów funkcjonalnych, z drugiej zaś strony rozszerzenia wiedzy kierowników projektów, kierowników zespołów projektowych, a także członków zespołów projektowych o zagadnienia biznesowe oraz o rozumienie kontekstu biznesowego realizowanych projektów. Aktualnie zarówno praktyka, jak nauka zarządzania projektami skupiają swoją uwagę na kompetencjach kierowników projektów dotyczących przede wszystkim zarządzania projektami, uzupełniając ją w ostatnich latach o aspekty przywództwa, czy wątki strategiczne jak na przykład przedstawia to koncepcja PMI nazywana *Talent Triangle*.

**Po trzecie:** systemowe, całościowe spojrzenie na biznes projektowy (czyli na SZP) niezbędne w środowisku VUCA wymaga uwzględnienia, w coraz większym stopniu, kontekstu wewnętrznego konkretnej organizacji, jak i kontekstu zewnętrznego, np. warunków biznesowych, politycznych, czy kulturowych. Próbą idącą w tę stronę jest np. opisanie w *PMBOK® Guide* tzw. organizacyjnych zasobów procesowych oraz czynników środowiskowych przedsiębiorstwa (ang. *OPA – Organizational Process Assests* oraz *EEF – Enterprise Environmental Factors*) oraz ich uwzględnienie jako wejścia i wyjścia w procesach zarządzania projektami. Na podstawie moich wieloletnich doświadczeń mogę stwierdzić, że w tym punkcie istnieją duże możliwości poprawy i udoskonalenia zarówno po stronie praktyki, jak i po stronie nauki zarządzania projektami. Po stronie praktyki często spotykam się ze zjawiskiem bezkrytycznego kopiowania podejść i technik zarządzania projektem, a nawet ZPP, które zostały zastosowane – z mniejszym, lub większym powodzeniem – w konkretnym kontekście organizacji (opisanym np. przez jej kulturę, wcześniejsze doświadczenia projektowe, kadre zarządzającą i jej podejście do zarządzania, wiedzę i doświadczenie kierownika projektu oraz członków zespołu projektowego). Natomiast po stronie nauki zarządzania projektami stosunkowo rzadko można znaleźć konkretne wskazówki dotyczące dostosowania metod i technik zarządzania projektami do konkretnego kontekstu. Metodyka PRINCE2 zwraca na przykład uwagę na możliwości takiego dopasowania, nie podając już jednak konkretnych zaleceń i wskazówek. Dopiero najnowsza – szósta –

edycja *PMBOK® Guide* uwzględniła możliwości dopasowania przy opisie poszczególnych obszarów wiedzy.

## Zmiany, zmiany, zmiany

Podsumowując przedstawione w tym tekście systemowe aspekty zarządzania projektem i projektami w świecie VUCA można stwierdzić, że obecnie zarządzanie systemem projektowym wygląda – w wielu branżach, zwłaszcza w tych wykorzystujących technologie cyfrowe – inaczej niż przedstawiają to opracowania nauki zarządzania projektami napisane jeszcze kilka lat temu. Inna, w stosunku do tej pory dominującej, staje się też praktyka zarządzania projektami.

W dodatku opisane w tym tekście zmiany, to tylko „wierzchołek góry lodowej” zmian zachodzących w zarządzaniu projektami. Zmiany dotyczą także roli kierownika projektu i wzrostu samoorganizacji zespołu projektowego, wzrostu znaczenia fazy realizacji oraz uczenia się i eksperymentowania, z równoczesnym zmniejszeniem oraz zmianą roli i charakteru planowania oraz coraz większego zakresu stosowania wizualizacji informacji i zarządzania produktem.

Niektóre z tych zmian przedstawię w kontynuacji niniejszego artykułu w kolejnym numerze „Strefy PMI”. ■■■



dr Jerzy Stawicki

Ekspert z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze zarządzania projektami, programami i portfelem projektów oraz budowania organizacji projektowych. Autor szkoleń i trener oraz konsultant i coach w tych obszarach. Promotor praktycznego łączenia metod tradycyjnych, zwinnych (Agile), Lean Management, łańcucha krytycznego w zarządzaniu projektami a także nowoczesnych metod i technik zarządzania, jak Kanban, Lean, Management 3.0 czy OKR.

Jego pasją jest doskonalenie zespołów i organizacji poprzez samo-organizujące się zespoły i zwinnych liderów. Jest promotorem nowych metod zarządzania, upełnomocniania zespołów i samoorganizacji.

Od 15 lat (od 2003) wraz z gronem współpracowników działu pod marką JS PROJECT; wcześniej pracował m.in w SAP Polska, ICL Poland, Siemens-Nixdorf.

Bywa też liderem projektów doskonalenia zarządzania, trenerem prowadzącym warsztaty i szkolenia, prelegentem, innowatorem oraz autorem artykułów i felietonów.



## Rewolucja w egzaminie PMP!

Maciej Bodych

**PMI potwierdził, że 1 lipca 2020 roku nastąpią zmiany w egzaminie PMP! Co jest celem zmian? Jaki jest kierunek? Czy zmieni się liczba pytań i długość egzaminu? I w końcu, czy należy czekać ze zdaniem do nowej wersji egzaminu?**

Na te pytania postaram się odpowiedzieć w niniejszym artykule, gdzie przedstawiam swoje osobiste opinie na temat egzaminu i kierunku jego zmian.

### Struktura egzaminu

Od lat wiele osób zarzuca egzaminowi PMP®, że jest on egzaminem z wiedzy teoretycznej *PMBOK® Guide* oraz wiedzy jak zastosować standard w konkretnej sytuacji. Opinie te potęguje aktualna struktura egzaminu, która określa jaki procent pytań znajdziemy na teście z wybranych grup procesów. Niestety, większość osób nie ma świadomości, że PMI® nie układa sam pytań. Od lat zaprasza posiadaczy PMP® z całego świata, na regularnie odbywające się sesje, gdzie zaproszeni eksperci na bazie swoich doświadczeń budują

sytuacje, w których umieszczają pytania egzaminacyjne. Oczywiście podstawą układania pytań są konkretne obszary *PMBOK® Guide*, ale już zastosowanie ich wynika z wiedzy i doświadczenia posiadaczy PMP®. I tutaj właśnie PMI® ogłaszając zmiany wykonuje największą zmianę mentalną w podejściu do egzaminowania osób, a mianowicie odchodzi od dotychczasowej struktury egzaminu na rzecz sprawdzania umiejętności kandydata. Umiejętności zostały podzielone na trzy obszary:

- Umiejętności miękkie (*people*)
- Umiejętności procesowe (*process*)
- Umiejętności wymagane w danym środowisku biznesowym (*business environment*).

Od profesjonalnego kierownika projektu PMI® będzie wymagać umiejętności współpracy z ludźmi, umiejętności efektywnej organizacji projektu oraz umiejętności dostosowania się do (lub najlepiej wykorzystania) środowiska, w którym projekt jest prowadzony. Znamy również już specyfikację nowego egzaminu.

I tak obszar umiejętności miękkich będzie reprezentowany przez 42% pytań na teście (!!!), umiejętności procesowe przez 50% pytań oraz środowisko biznesowe przez 8% pytań. Ponieważ sam *PMBOK® Guide* nie zawierał wielu narzędzi i technik z obszaru współpracy z ludźmi, dlatego podniesienie poziomu do 42% tego obszaru jest znaczącą zmianą. Jest też bardzo dobrym kierunkiem, jeśli popatrzymy na codzienne zmagania kierownika projektu ze wszystkimi interesariuszami projektu (nie koniecznie zmierzającymi do tego samego celu).

### Agile, nie Agile?

Niewielkie zmiany w samym *PMBOK® Guide* w szóstej wersji w zakresie Agile oraz wypuszczenie dodatku do standardu w postaci *Agile Practice Guide* spowodowało wiele wątpliwości co do zakresu egzaminu w obszarze zwinnym. Wszystkie osoby, które miały wątpliwości czy PMI® będzie szedł w tym kierunku, czy tylko robi „zaślepkę” dla świata zwinnego odpowiedzią będzie kierunek zmian w nowym egzaminie. **Od 1 lipca 2020 r. egzamin PMP będzie zawierał 50% pytań z obszaru Agile lub podejść hybrydowych.** Aktualne oczekiwania w stosunku do kierownika projektu są jasne: powinien on znać



Fot. stock.adobe.com

podejście zwinne w wymiarze, który pozwoli mi przeanalizować, czy cały projekt lub jego fragmenty nie powinny wykorzystać elementów podejścia zwinnego. Zaznaczę, że mówimy tutaj nie tylko o SCRUMie, ale o całej filozofii myślenia Agile, jak szybciej dostarczyć wartość do odbiorcy projektu.

## Czy egzamin to dalej maraton?

Ze względu na moje ostatnie hobby, pozwolę sobie porównać długość i trudność zdawania egzaminu do przebiegnięcia dystansu maratońskiego. Nie wystarczy dużo biegać, ale trzeba również mieć wiedzę o nawadnianiu, odżywianiu, tętnie i strategii podziału całego dystansu. Podobnie egzamin PMP: 240 minut na odpowiedzenie na 200 pytań jest podejściem, które wymaga od uczestników egzaminu nie tylko ogromnego przygotowania merytorycznego, ale również odpowiedniej strategii podejścia do egzaminu. Na ten moment wygląda na to, że zmiany w liczbie pytań i czasie egzaminu nie nastąpią, ale według mojej wiedzy wynika to bardziej z ograniczeń technicznych i liczby jednocześnie wprowadzanych zmian, niż woli PMI® do uproszczenia egzaminu. Na ten moment pozostaje wszystkim zdającym radość na miarę pokonania maratonu przez biegaczy!

Przecież przeżyli coś, czego nie zapomną do końca życia.

## Co nowego i na co zwrócić uwagę?

PMI® opublikował pełną specyfikację umiejętności wymaganych od kierownika projektu w każdym z nowych obszarów (*people, process, business environment*). Nie będę wymieniał wszystkich umiejętności, ale skupię się na nowych umiejętnościach z punktu widzenia egzaminu. W obszarze umiejętności miękkich zostały dodane elementy związane z negocjowaniem założeń i umów w projektach, umiejętności współpracy z zespołem wirtualnym oraz inteligencja emocjonalna. W obszarze umiejętności procesowych oczekujemy już wprost od kierownika projektu dostarczania nie tylko produktów projektu, ale wartości biznesowej, odpowiedniego doboru metodyki do realizacji projektu oraz zarządzania wszystkimi artefaktami wytwarzanymi w projekcie (produkty, dokumentacja, itp.). W obszarze środowiska biznesowego warto zwrócić uwagę na obszar wsparcia zmian w organizacji (ukłon w stronę zarządzania zmianą w organizacji), uwzględnienie obszarów *compliance*, monitorowanie korzyści oraz

ocenianie zmian w środowisku biznesowym, aby dostosowywać zakres projektu do aktualnych oczekiwań interesariuszy!

## Czy warto czekać do lipca 2020?

I tutaj wszystkich zaskoczę. Dla wszystkich osób, które rozpoczęły już swoje przygotowania do egzaminu zdecydowanie polecam dokończyć ten proces przed zmianami. Zmiany w strukturze egzaminu, nowe obszary umiejętności i do tego zupełnie nowe pytania mogą być zaskoczeniem nie tylko dla uczestników egzaminu, ale również dla wszystkich trenerów i firm przygotowujących do egzaminu. Zanim cały rynek nauczy się, czego spodziewać się na egzaminie i jak skutecznie się do tego przygotować, minie wiele miesięcy. Chyba, że ktoś lubi być pionierem w nowym obszarze, wtedy zapraszam.

## Revolucja?

Czy jest to rewolucja? Moim zdaniem zdecydowanie TAK! Postawienie na umiejętności kierownika projektu i odejście od struktury *PMBOK® Guide* na egzaminie jest ogromnym krokiem naprzód w zakresie testowania osób. Z drugiej strony nie będzie to prosty test. I myślę, że dla wartości certyfikatu i jego znaczenia dla wszystkich aktualnych i przyszłych posiadaczy to dobra wiadomość, że nie każdy go zda. Choć życzę wszystkim ukończenia tego maratonu, potwierdzenia swoich kompetencji i zyskania nie tylko pewności siebie, ale również przewagi na konkurencyjnym rynku.



**Maciej  
Bodych**

MBA, PMP, PfMP, ACP,  
PMO-CP

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



Customer Journey (Podróż Użytkownika) – kreowanie pozytywnych wrażeń użytkownika w trakcie interakcji z naszym oprogramowaniem. Źródło: buildit@wipro digital

## Postaw na produkt! Dlaczego podejście produktowe zdobywa coraz większą popularność w IT?

Lech Wypychowski

W dzisiejszym świecie wytwarzania oprogramowania, coraz częściej mówi się o tworzeniu produktów zamiast o realizacji projektów. Wiele firm rezygnuje w swoich strukturach organizacyjnych ze stanowisk kojarzonych z zarządzaniem projektami a zamiast nich pojawiają się role takie jak Product Owner czy Product Manager. Czym jest podejście produktowe i skąd bierze się jego rosnąca popularność?

### Produkt vs. projekt

Zacznijmy od wyjaśnienia na czym polega różnica: według ogólnej definicji, projekt jest to **tymczasowe** przedsięwzięcie, które ma na celu stworzenie unikalnej usługi lub produktu. Produktem zaś jest wszystko to, co można zaoferować na rynku nabywcom i co jest w stanie zaspokoić ich określoną potrzebę lub pragnienie.

Jak wynika z przytoczonych definicji, pojęcia te nie są przeciwstawne, a raczej komplementarne. Skąd zatem próba odgródzenia i wydzielenia od siebie tych podejść?

Różnica jest subtelna, aczkolwiek zasadnicza: polega ona, przede wszystkim, na podkreśleniu naszego skoncentrowania na kliencie i problemach biznesowych, które nasze oprogramowanie ma rozwiązywać w przypadku tworzenia produktów. Kolejną istotną różnicą jest tymczasowość zawarta w definicji projektu, która często wymusza podejmowanie taktycznych decyzji prowadzących do szybkiego uzyskania korzyści. W niektórych przypadkach takie działania może prowadzić do sukcesu, natomiast budowanie produktu to proces długotrwały i krótkowzroczne decyzje prędzej czy później odbijają się na jakości, rosnącym dęgu technicznym czy też spadku poziomu satysfakcji wśród użytkowników.

W podejściu produktowym, kryteria, które zwykle przyjmujemy dla określenia sukcesu projektu również przestają mieć znaczenie, ponieważ w mniejszym stopniu zależy nam na dostarczeniu **całego** zakładanego inicjalnie zakresu prac. Nie będziemy również starali się utrzymać harmonogram prac za wszelką cenę, ponieważ

nadrzędnym celem jest zaspokojenie konkretnej potrzeby klienta oraz jego satysfakcja.

Jak wpływa to na poszczególne etapy cyklu wytwarzania oprogramowania?

### Planowanie

Jak mawiał Peter Drucker: „*Nie ma nic bardziej nieefektywnego niż robienie efektywnie czegoś, co nie powinno być robione wcale*”. Odzwierciedlenie tej myśli znajduje się również w jednej z Dwunastu Zasad Zwinnego Tworzenie Oprogramowania: „*Prostota – sztuka minimalizowania ilości koniecznej pracy – jest kluczowa*”. Brzmi jak oczywista oczywistość, natomiast, w praktyce, cała trudność polega na odgadnięciu, które funkcjonalności oprogramowania zachęca odbiorców do korzystania z danego produktu i polecenia go innym użytkownikom.

Zamiast przechodzić od razu do planowania funkcjonalności czy też architektury systemu, w podejściu produktowym staramy się najpierw dobrze zrozumieć: kim będą odbiorcy naszego produktu oraz czemu ma służyć nasze oprogramowanie. W odpowiedzi na te dwa podstawowe pytania mogą nam pomóc dwa artefakty: **wizja produktu** oraz **persona**, reprezentująca typowego użytkownika. Dobrze nakreślona wizja opisuje jaki ma być sens istnienia naszego produktu, jest spojrzeniem w przyszłość i pokazaniem, jaki pozytywny wpływ chcemy mieć na otoczenie. Stworzenie wizji produktu pomoże nam zdefiniować, jakie wrażenia chcemy uzyskać u naszych odbiorców w trakcie interakcji z naszym oprogramowaniem.

Idealnym narzędziem do potężenia wizji, persony oraz interakcji może być tzw. Podróż Użytkownika (*Customer Journey*). Obrazuje ona na jednej linii czasu, jakie funkcjonalności mają wywołać u użytkowników oczekiwane emocje i zachowania na poszczególnych etapach użytkowania oprogramowania. Pomoże nam to również w zbudowaniu mapy drogowej funkcjonalności naszego nowego produktu i sprawi, że wszystkie osoby zaangażowane w tworzenie produktu lepiej zrozumieją kim są odbiorcy danego systemu i jakie są ich potrzeby.

### Prototypowanie

Kiedy mamy już zdefiniowaną wizję oraz obraną strategię na podbicie serc użytkowników, nadchodzi czas na zweryfikowanie naszych hipotez.

Obecne narzędzia do prototypowania (jak UXPin, InVision) pozwalają na stworzenie w pełni funkcjonalnego, interaktywnego interfejsu użytkownika w bardzo krótkim czasie. Dzięki temu szybko jesteśmy w stanie zweryfikować



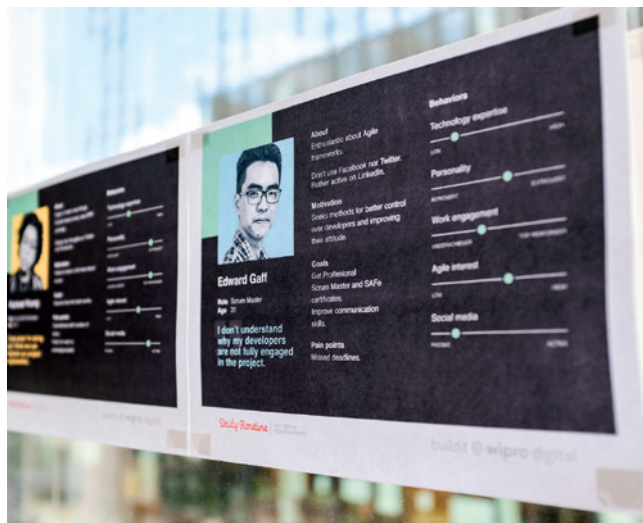
nasze hipotezy (zawarte np. w Podróży Użytkownika) z reprezentatywną grupą odbiorców. Kilka iteracji pozwala określić czy obrany kierunek odnośnie do wyglądu i zachowania poszczególnych funkcjonalności jest zgodny z oczekiwaniami odbiorców. Poprawiamy prototyp zgodnie z uwagami i dopiero gdy zyskamy aprobatę inicjalnych użytkowników, przechodzimy do kolejnej fazy. Dzięki temu unikniemy ryzyka polegającego na zainwestowaniu czasu na budowanie niepotrzebnych funkcjonalności bądź nieintuicyjnych rozwiązań.

Praca z prototypami ułatwia także komunikację z przedstawicielami biznesu i sprawia, że osoby reprezentujące odbiorców są zaangażowane w proces powstawania naszego oprogramowania od samego początku. Dużo łatwiej jest odnosić się do wizualnego prototypu niż, na przykład, do wymagań funkcjonalnych w formie dokumentu tekstowego. Sprawia to, że wartość uzyskanych informacji na temat powstającego produktu jest dużo wyższa. Prototypowanie ma również bardzo pozytywny wpływ na pobudzenie innowacji, ponieważ angażujemy w proces kreowania produktu dużo szerszą grupę ludzi o różnych umiejętnościach, spojrzeniach i doświadczeniu. Osoby te mogą wyrazić swoje odczucia bezpośrednio po interakcji z prototypowym produktem bez potrzeby posiadania wiedzy technicznej czy też umiejętności związanych z zarządzaniem wymaganiami. Wstuchanie się w bólączki pierwszych użytkowników naszego produktu oraz ich sugestie co do zachowania interfejsu zaoszczędzą nam kosztownych poprawek na późniejszych etapach produkcji oraz zwiększą szanse na rynkowy sukces.

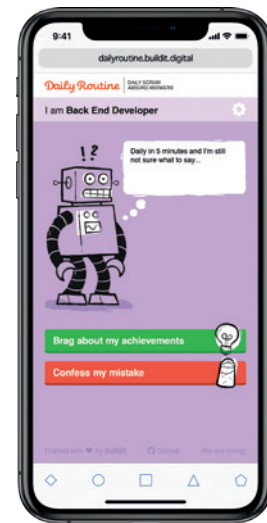
## Realizacja

W podejściu produktowym, bardzo często stosujemy podejście Feature Driven Delivery (FDD), czyli przyrostowe wytwarzanie wartościowych biznesowo funkcjonalności systemu. Polega to na dekompozycji produktu na użyteczne z punktu widzenia końcowego odbiorcy funkcjonalności, po czym następuje priorytetyzacja pod względem wartości biznesowej. Co istotne, stworzony w ten sposób rejestr produktu zawierać powinien opis oczekiwanego zachowania systemu, a nie technicznych zadań do realizacji. Powstały we wcześniejszej fazie prototyp również stanowić będzie doskonałą dokumentację, lepiej obrazując oczekiwane zachowanie i wygląd danej funkcjonalności systemu.

Wytwarzanie i dostarczanie oprogramowania również odbywają się na zasadzie dodawania kolejnych, w pełni działających funkcjonalności do tych już istniejących. Zespół (lub zespo-



Przykład osoby i prototypu interfejsu użytkownika. Źródło: buildit@wipro digital



ty) pracują zwykle w trwających od jednego do czterech tygodni iteracjach, po czym następuje prezentacja i weryfikacja efektów pracy i wydanie nowej funkcjonalności na rynek bądź wyselekcjonowanej grupie użytkowników.

## Organizacja zorientowana produktowo

Aby taki model dostarczania poszczególnych funkcjonalności oprogramowania „w kawałkach” działał sprawnie, niezbędne jest zapewnienie wysokiej jakości (testy automatyczne) i sprawności procesu produkcji oprogramowania (CI/CD). Transformacja organizacji na podejście produktowe wymusza zwykle zmiany organizacyjne. Konieczne jest zbudowanie trwałych, interdyscyplinarnych zespołów zdolnych do efektywnego dostarczania funkcjonalności, które często będą przechodziły przez wszystkie warstwy oprogramowania i dotyczyły wielu obszarów biznesowych. W podejściu projektowym, koszty powodowane przez tak daleko idące zmiany byłyby zwykle nie do zaakceptowania, jeśli weźmiemy pod uwagę wspomniany wcześniej tymczasowy charakter projektu.

Zaletą wydawania oprogramowania w podejściu FDD jest możliwość szybszego wejścia na rynek. Ceną jednak będzie nie jakość, lecz zredukowana funkcjonalność dostarczonego produktu. Ograniczymy też marnotrawstwo związane z budowaniem niepotrzebnych funkcjonalności poprzez wyeliminowanie ich na etapie planowania wartości produktu. Wczesne zebranie opinii użytkowników a także wymuszenie wysokiej sprawności procesu produkcji oprogramowania pozwala zrozumieć i odpowiedzieć na potrzeby klientów szybciej, zdobywając tym samym przewagę nad konkurencją.

## Podsumowanie

Podejście produktowe z pewnością nie zastąpi całkowicie zarządzania projektami w obszarze wytwarzania oprogramowania. W sytuacjach, gdy budżet i harmonogram są fundamentalne, nadal lepiej sprawdzi się podejście projektowe. Gdy jednak naszym celem jest stworzenie produktu, który pokochają rzesze użytkowników, to warto przestawić organizację na myślenie produktowe i zgłębić narzędzia wspierające budowanie wartości produktów. Co istotne, przedstawione techniki sprawdzą się nie tylko przy wprowadzaniu nowych, innowacyjnych produktów na rynek. Możemy z nich korzystać również, gdy planujemy odświeżyć istniejący system bądź aplikację. Pomoże nam to wyznaczyć najistotniejsze funkcjonalności i aktualizować je jedna po drugiej – mniejszymi środkami i bez konieczności czekania aż cały zakres prac będzie zakończony.



Lech Wypychowski

Certyfikowany Project Manager PMP® oraz Scrum Master. Od ponad 10 lat zawodowo zaangażowany w tworzenie oprogramowania. Przez ten czas pełnił role Dewelopera, Testera, Scrum Mastera i Program Managera. Obecnie pracuje jako Delivery Consultant w Buildit@wipro digital, gdzie wykorzystuje swoją wiedzę z zakresu zwinnego zarządzania projektami aby transformować organizacje i pomagać klientom bardziej efektywnie wykorzystywać najnowsze technologie IT. Współtwórca gry symulacyjnej ScrumTale oraz trener i autor szkoleń z zakresu Agile, Scrum i Kanban w AgileBrains.



Fot. stock.adobe.com

## What? So what? Now what? Czy symulacje biznesowe są odrealnione?

Marek Janigacz

Jakiś czas temu, podczas warsztatów na temat wykorzystania gier na szkoleniach, jeden z uczestników stwierdził (dość kategorycznym tonem), że gry i symulacje to manipulacja, gdyż nie są realne. Rozwinął swą myśl wskazując, że uczestnicy takich szkoleń nie podejmują podczas rozgrywki działań, które byłyby tożsame z działaniami, jakie podjęliby w realnym świecie. Ich zachowania też są sztuczne i wynikają z reguł, jakie narzuca im gra czy symulacja. Czasem zaś te reguły są bardzo luźne i pozwalają na wiele. Nie tylko na eksperymentowanie, ale i na przekraczanie granic i to bez żadnych konsekwencji.

Jeżeli interesuje Was odpowiedź na pytanie czy symulacje biznesowe są odrealnione to znajdziecie ją w ostatnim akapicie tego ar-

tykułu, ale UWAGA, jeżeli przeczytacie cały tekst to dostaniecie małą nagrodę. *So let's play the game, my dear friends...*

### What?

Zdaję sobie sprawę, że symulacje nie wygrywają w konkursach na najmłodniejsze słowo roku. Trudno konkurować z takimi tuzami jak turkus, agile czy storytelling. Niemniej dziwię się licznym artykułom na temat symulacji biznesowych, które określają je mianem innowacyjnych. Wykorzystanie gier w nauczaniu dorosłych sięga wielu dekad wstecz (nie mówiąc już o grach strategicznych wykorzystywanych przez wojsko). Już, gdy ja zaczynałem swoją przygodę z symulacjami, a miało to miejsce ładnych parę lat temu, nie było to innowacyjne narzędzie nawet w Polsce.

Jednak to nie jest wada, a zaleta. Gry i symulacje towarzyszą nauce dorosłych od bardzo dawna. Dodatkowo mają silną podbudowę naukową. Nie byłoby to możliwe, gdyby była to świeża koncepcja. A czym w ogóle są symulacje biznesowe?

Symulacje biznesowe wchodzą w skład szerszego nurtu nazywanego *serious games* (gry poważne). W porównaniu z grami rozrywkowymi różni je to, że ich głównym celem nie jest rozrywka. Nie oznacza to, że gracze nie mają frajdy podczas grania i nudzą się jak na szkoleniu z BHP. Oznacza to, że ich głównym celem jest dostarczenie wiedzy, rozwinięcie kompetencji czy zmiana postaw u graczy. Mała ciekawostka – znane i lubiane gry z Windowsa: Pasjans i Saper są przykładami gier poważnych. Dlaczego? Ponieważ ich twórcy chcieli, przede wszystkim, nauczyć swoich użytkowników korzystania z nowych funkcji jakie posiadały kolejne odsłony oprogramowania Microsoftu. Pasjans ćwiczył poruszanie myszką i funkcję *drag and drop*. Saper natomiast przyzwyczajał graczy do korzystania z prawego przycisku myszki. To, ile czasu ludzie na całym świecie poświęcili na to, by

dzięki tym grom otrzymać choć namiastkę rozrywki, to już temat na inny artykuł.

Zadaniem symulacji jest odwzorowanie rzeczywistości. Może bazować na dużym poziomie ogólności, ukazując tylko jeden główny aspekt, który ma być ćwiczony np. limit WIP (*work in progress*) w Kanbanie lub też bardzo szczegółowo np. wykorzystując wszystkie narzędzia zarządzania projektami z najnowszego *PMBOK® Guide*. Tak czy inaczej ta rzeczywistość to niesamowicie skomplikowana sieć połączeń. Nie jesteśmy w stanie jej idealnie odwzorować. Nie ma też takiej potrzeby – nikt nie tworzy map w skali 1:1.

Niezależnie od wyboru stopnia złożoności, symulacje mogą przyjmować bardzo różnorakie formy. Dlatego też rozróżniamy symulacje planszowe, komputerowe, *role-playing*, konstrukcyjne czy mieszane. Mogą być rozgrywane indywidualnie albo zespołowo. Ich celem może być wygrana pomiędzy graczami (symulacje oparte na rywalizacji) albo wygrana z samą mechaniką (symulacje kooperacyjne). Mogą być podzielone na rundy albo odbywać się w czasie rzeczywistym. Mogą posiadać rozbudowaną narrację opartą o ciekawą fabułę lub też być narzędziem pozabawionym jakiegokolwiek historii. To wszystko określa, czym są symulacje. Istotne pytanie w tej chwili dotyczy tego, do czego możemy je wykorzystać.

*Brawo – pierwszy rozdział artykułu zaliczony. Zdobyczasz 5 pkt.*

## So what?

Mam dla Ciebie zagadkę. Zaznacz, które stwierdzenie jest prawdziwe, a które fałszywe?

1. Symulacje mogą zmieniać świat. Poruszają ważne kwestie społeczne (wykluczenie), ekologiczne (zrównoważony rozwój), bezpieczeństwa (konflikty zbrojne i ataki terrorystyczne), medyczne (walka z rakiem podczas chemioterapii) i jeszcze wiele innych. Ich celem jest wpłynięcie na emocje graczy, tak by zmienili oni zarówno swoje życie, jak i życie innych ludzi.
2. Symulacje wykorzystuje się na szkoleniach. Mogą dotyczyć takich kwestii jak zarządzanie zmianą organizacyjną, zarządzanie projektami, optymalizacja procesów, negocjacje, finanse, przywództwo (takie mocno biznesowe obszary).

Poprawna odpowiedź to: oba stwierdzenia są prawdziwe. Do tego oba nie wykluczają

się. Dzisiejszy świat wymusza na nas byśmy patrzyli nieco dalej i szerzej. Możemy tworzyć i korzystać z symulacji biznesowych, które mają wiele celów. Nie tylko tych *stricte* biznesowych, ale i tych wynikających ze społecznej odpowiedzialności biznesu. I nie dlatego, że jesteśmy zmuszani do tego, ale dlatego, że chcemy.

Jeżeli jednak skupimy się tylko na symulacjach biznesowych to ich celem jest pomoc uczestnikom w zdobyciu wiedzy, w rozwoju ich kompetencji czy w zmianie ich postaw. Ich skuteczność oparta jest przede wszystkim na teorii uczenia się empirycznego (np. na cyklu Kolba). Zakłada ona, że nauka odbywa się na podstawie doświadczenia, które następnie poddawane jest refleksji, która prowadzi nas do formułowania hipotez, które następnie testujemy. Sama symulacja może nam w tym pomagać poprzez natychmiastową informację zwrotną. Częściej jednak można spotkać się z sytuacją, w której to trener prowadzący symulację pomaga nam w przejściu tego cyklu. Dlatego każda gra i symulacja biznesowa musi zostać omówiona. Można w tym celu skorzystać z mojej ulubionej metody D\*A\*T\*A (*Description – Opis, Analysis – Analiza, Transition – Przejście i Application – Zastosowanie*). Warto poznać też metodę ORID czy GURU. Niezależnie, który sposób omówienia wybierzemy wszystkie zawierają będą opis tego, co się wydarzyło, interpretację tego doświadczenia oraz generalizowanie i zastanowienie się, co z tego wnika dla nas. Najłatwiej zapamiętać to poprzez trzy pytania: *What? So what? Now what?* (Tak, masz rację, tytuł tego artykułu nie jest przypadkowy).

*Zgarniasz kolejne 5 pkt. Jesteś już blisko celu – tak trzymaj.*

## Now what?

Być może myślisz w tej chwili, że symulacje biznesowe to świetne narzędzie szkoleniowe. Ja jeszcze dorzucę do pieca i napiszę, że można je z powodzeniem wykorzystywać podczas rekrutacji kandydatów, jako element procesu wdrożeniowego nowych pracowników czy podczas procesu oceny Assessment Center. Teraz zapewne myślisz – czy to nie jest zbyt piękne by mogło być prawdziwe? Czy skoro tytuł tego artykułu zawiera słowo „odrealnienie” to może, autor buja w obłokach? Nie bujam, ani w obłokach, ani Ciebie. Cenię zarówno w życiu, jak i w biznesie, autentyczność, więc powiem prosto z mostu: Symu-

lacje nie działają... w próżni. Ktoś musi ich używać. Gry i symulacje są jak wielofunkcyjne narzędzie. Możemy trzymać je zamknięte w skrzynce w pawlaczu, przez co pracę, którą mamy do wykonania będziemy robić mniej efektywnie. Możemy jednak z niego korzystać (w umiejętny sposób) i zyskiwać na tym. A propos zysków to *ponownie otrzymujesz 5 pkt. Łącznie masz 15 punktów, zatem przyszedł czas na Twoją nagrodę.*

Bardzo Ci dziękuję za te kilka minut Twojego cennego czasu. Jestem wdzięczny, że mogłem pokazać Ci, czym są symulacje biznesowe i dlaczego warto z nich korzystać. W nagrodę zrób sobie swoją ulubioną kawę, herbatę czy Yerba Mate. A gdy będziesz delektować się smakiem pysznego napoju przeczytaj ostatni akapit.

Czy symulacje biznesowe są odrealnione? Tak. Dokładnie tak samo, jak wszystkie szkolenia. Tam nic nie może być prawdziwe, w końcu to trening. Jednak pamiętajmy: *„Trening jest niczym. Wola jest wszystkim. Wola działania”*. Wiesz, kto to powiedział? To Ra's al Ghul – postać grana przez Liama Neesona w filmie *Batman: Początek*. W tych słowach kryje się cała prawda o grach, symulacjach i szkoleniach. Nie warto się szkolić, jeżeli nie wykorzystujemy tego w realnym świecie. Symulacje mogą nam jednak pomóc w zachęceniu uczestników do wypróbowania nowych umiejętności w rzeczywistości. Dzieje się tak, ponieważ symulacje budują poczucie bezpieczeństwa i dają przyzwolenie na popełnianie błędów. A lepiej popełniać błędy w symulowanym świecie niż w rzeczywistym.

*Game over.* ■■■■



**Marek Janigacz**

Doradca organizacyjny, certyfikowany trener biznesu i projektant gier edukacyjnych. Specjalizuje się w projektach wdrożeniowych i szkoleniach nastawionych na usprawnianie procesów wewnętrznych zarówno w małych firmach, jak i dużych organizacjach. Współtwórca kilkudziesięciu gier symulacyjnych i szkoleniowych z wielu obszarów tematycznych np. zarządzania zmianą, kierowania projektami czy negocjacji, w których wzięto udział kilkanaście tysięcy osób. Członek branżowych stowarzyszeń dotyczących projektowania gier i symulacji. Fan literatury iberamerykańskiej. Członek zgranego zespołu firmy szkoleniowej Mindstream.



Fot. stock.adobe.com

## Top manager jako Sponsor zmiany – co może pójść nie tak?

Krzysztof Ogonowski

Jack Welch powiedział kiedyś o roli lidera w organizacji: „*po pierwsze powinieneś zadbać, aby wszyscy pracownicy wiedzieli, dokąd zmierzasz, dlaczego tam zmierzasz i – co najważniejsze – co osiągną, gdy tam z tobą dotrą*”. Z perspektywy Prezesa GE, którym był przez 20 lat (1981–2001), zwiększając w tym czasie wartość firmy z 12 do prawie 500 mld USD, ten cytat odnosi się w dużej mierze do roli menedżerów najwyższego szczebla W SYTUACJI ZMIANY.

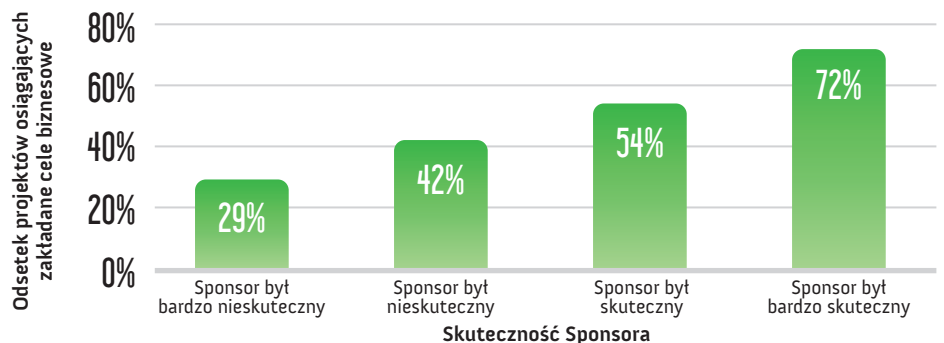
W tym czasie GE nie tylko przejmował liczne firmy, ale także dokonała się głęboka transformacja kulturowa koncernu, co wymagało od wszystkich pracowników dużej otwartości na nowe sposoby pracy. W świetle późniejszych badań, prowadzonych na całym świecie na temat wpływu najwyższej kadry zarządzającej na sukces zmian wdrażanych w organizacji i roli top management w tym procesie (np. Prosci, McKinsey) definicja przywództwa

sformułowana przez Jacka Welcha wydaje się wyjątkowo celna.

W latach osiemdziesiątych XX wieku Jack Welch nie znał jeszcze wyników tych badań. Wiedział jednak doskonale, że sukces – i porażka – każdej dużej zmiany w firmie zależy od skuteczności lidera, jako „twarzy” tej zmiany, jej promotora i niestrudzonego ambasadora. Dostępna dzisiaj wiedza, np. wnioski z 10 kolejnych globalnych badań benchmarkingowych Prosci, prowadzonych w latach

1998–2019 pokazuje, że aktywny i widoczny Sponsor jest czynnikiem sukcesu #1 każdej istotnej zmiany w organizacji. Efektywność działania Sponsora wprost przekłada się na stopień osiągania celów projektów.

Określenie „Sponsor” oznacza tu menedżera wysokiego szczebla, w którego interesie leży realizacja celów projektu. Jednocześnie jest to osoba posiadająca odpowiedni autorytet i władzę nad procesami, organizacją i pracownikami, których dotyczy zmiana, wynikająca z projektu. W tym znaczeniu Sponsor pochodzi od łacińskiego *sponsus* – „ten, który przyjmuje zobowiązanie”. Oznacza więc nie tylko kogoś, kto podejmuje kluczowe decyzje i przydziela budżet, ale także – a może przede wszystkim – czuje właścicielstwo rezultatów projektu i jest dla organizacji „twarzą” zmiany, której ten projekt wymaga.



Rys. 1. Powiązanie pomiędzy skutecznością Sponsora a osiągnięciem celów w projekcie.  
Źródło: Prosci Inc., *Best Practices in Change Management 2018 edition*.

## We wszystkich badaniach Prosci Inc. od 20 lat kluczowym czynnikiem powodzenia zmian jest aktywny i widoczny Sponsor.

Badania Prosci wskazują, że rolę najwyższej kadry menedżerskiej w sytuacji zmiany można sprowadzić do 3 kluczowych aspektów, określanych w skrócie mianem „ABC”:

1. **A** = Aktywny i widoczny udział w projekcie przez cały czas jego trwania.
2. **B** = Budowanie skutecznej koalicji na rzecz zmiany z innymi menedżerami i kluczowymi interesariuszami na wszystkich szczeblach organizacji: przełożonymi, kolegami i podwładnymi.
3. **C** (od ang. *Communicate*) = Komunikowanie do wszystkich, których zmiana dotyczy, jakie są jej powody, dlaczego jest ona konieczna i nieuchronna oraz jakie niesie konsekwencje, w tym korzyści.

Jednocześnie w świetle tych samych badań nieskuteczny Sponsor jest w zmianie czynnikiem porażki #1. Obserwacja wyników wdrażania dużych, przekrojowych projektów i programów, jak transformacje, fuzje i przejęcia, digitalizacja czy wdrażanie rozwiązań IT pokazuje, że co najmniej połowa z nich nie przynosi oczekiwanych rezultatów. Jako jedna z istotnych przyczyn wskazywany jest opór pracowników wobec nowych sposobów pracy, których te wdrożenia wymagają. Nie mówi się w tym miejscu o wdrażaniu **niewłaściwego** rozwiązania, tylko o **nieodpowiednim sposobie wdrożenia**, który może powodować niepotrzebny opór oraz utrudniać przyswojenie i stosowanie nowych rozwiązań przez pracowników. To z kolei przekłada się na opóźnienia w osiąganiu zakładanych rezultatów projektów, do ich osiągnięcia tylko w części lub wcale.

W takiej sytuacji Sponsorzy projektów dość często twierdzą, że **problem jest po stronie wdrożenia**. W praktyce co najmniej równie często **jest to problem przywództwa** – nieskutecznego lub niewystarczająco skutecznego działania Sponsora. Tak czy inaczej, niezależnie od rzeczywistych przyczyn, na końcu staje się to problemem dla kierownika projektu i dla zespołu projektowego, którzy nie są w stanie dostarczyć zakładanych rezultatów biznesowych – i to często pomimo dostarczenia produktów projektu zgodnie ze specyfikacją.

Skąd zatem bierze się brak lub niedostateczna efektywność pełnienia przez Sponsorów ich roli w trakcie wdrażania zmian?

Przyjmując pewne uproszczenie można wskazać 3 obszary przyczyn:

1. Świadomość roli Sponsora.
2. Kompetencje do pełnienia tej roli.
3. Możliwości organizacyjne do skutecznego pełnienia roli Sponsora.

Przyglądając się im bliżej, zacznijmy od pierwszej, czyli od świadomości roli Sponsora – na niej skupimy się w tym artykule. Kolejne dwie zostaną omówione w II części artykułu, w następnym numerze „Strefy PMI”

## Po pierwsze – czy to możliwe, że top menedżer nie jest świadomy swojej roli w zmianie?

Niestety tak. Badania Prosci pokazują, że zdaniem członków zespołów projektowych ok. 50% Sponsorów nie ma wystarczającego zrozumienia swojej roli w zmianie. Koncentrują się wówczas na „technicznej” stronie projektu zakładając, że skoro rozwiązanie odpowiada na potrzeby rynku i firmy, to pracownicy chętnie je przyjmą i zmienią swój dotychczasowy sposób pracy. W efekcie zdarzają się sytuacje takie, jak:

- **Sponsor zakłada, że jego rola w projekcie to przede wszystkim PODEJMOWANIE DECYZJI:** co do celów, wymagań, założeń biznesowych, kamieni milowych, zasobów, etc. I częściowo jest to prawda. Jednak drugą częścią roli Sponsora w projekcie jest bycie „twarzą” zmian, które ten projekt niesie. Chodzi tu o wspomniane „ABC” (patrz powyżej), które **wymaga od niego podejmowania DZIAŁAŃ**. Jeden z Prezesów dużej polskiej firmy usługowej, z którymi autor miał okazję pracować powiedział kiedyś: *„gdy ogłosiłbym transformację w firmie myślałem, że moja praca jako Sponsora się skończyła i mogę znowu zająć się biznesem i klientami, a projekt wdroży zespół. Szybko się przekonałem, że to ja muszę być twarzą transformacji i tak naprawdę w momencie uruchomienia zmiany moja praca jako Sponsora dopiero się zaczyna”*.

- **Sponsor uważa, że skoro ogłosił zmianę, to ona się zadzieje bez jego udziału** – to przecież zadanie każdego menedżera i pracownika. W związku z tym deleguje swoją rolę na zespół projektowy, ekspertów od komunikacji, zespół HR, a czasami na zewnętrznych konsultantów. Takie delegowanie roli Sponsora może mieć praktyczne uzasadnienie, np. z uwagi na obciążenie innymi obowiązkami, ale zwyczaj kończy się źle dla projektu.

- **Sponsorzy nie doceniają znaczenia „ludzkiej strony” zmiany dla osiągnięcia celów biznesowych projektu.** Koncentrują się na aspektach technicznych i na wdrożeniu produktów projektu, ponieważ w nich upatrują źródeł przyszłych korzyści. Oczywiście częściowo jest to słusznie, gdyż bez realizacji zakresu projektu nie ma rezultatów. W efekcie oznacza to na przykład, że pracownicy nie rozumieją powodów zmiany, nie czują, że jest ona istotna tu i teraz – pomimo, że otrzymują informacje o technicznych aspektach projektu. Częste są również przypadki, gdy aspekty ludzkie są pomijane w planie projektu, nie ma na nie zasobów. Zarządzanie zmianą sprowadza się najczęściej do komunikacji statusu projektu i szkoleń oraz jest stosowane w sytuacji, gdy pojawia się opór i trzeba „gasić” pożary. Jeden z doświadczonych Program Managerów w branży IT powiedział kiedyś, że łatwiej było mu przekonać Sponsora projektu, wiceprezesa ds. Technologii do wydania kwot rządu kilku milionów Euro na zmiany w systemie IT, niż do zainwestowania 10.000 Euro w przygotowanie użytkowników do zmiany.

**Wg badań Prosci Inc., zdaniem członków zespołów projektowych ok. 50% Sponsorów nie ma wystarczającego zrozumienia swojej roli w zmianie.** ■■■

Część II w kolejnym numerze „Strefy PMI”.



Krzysztof Ogonowski

Prezes Silfra-Consulting, BPI Group. Ekspert w zakresie zarządzania zmianą i projektami. Ma 16 lat doświadczenia we wdrażaniu zmian organizacyjnych, procesowych 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 23 lat jest wykładowcą na Podyplomowych Studiach w SGH oraz na studiach MBA w zakresie wdrażania strategii oraz Project i Change Management.



## Strengths-based project teams in transformations times

Agnieszka Gasperini

Everyone has talents and strengths. Developing Strengths-Based Project Teams integrates common project management and strengths-based talent development language to help you and your project team learn about and become a strengths-based project team.

“ People who use their strengths every day are six times more likely to be engaged in their work and three times more likely to say they have an excellent quality of life.

Father of Strengths Psychology Dr. Donald Clifton was a positive psychologist. Instead of focusing on what is “wrong” with people, Dr. Clifton was interested in what is “right” with people. In his research, he interviewed

many people, asking them questions about what they liked doing, when they are happiest, and when they are most successful. He discovered that people are happiest and most successful when they can use their strengths every day. Through his research he learned that the foundation for a person’s strengths are their talents – the ways a person naturally thinks, feels, and behaves.

**Strengths-based project team** has an awareness and appreciation of each team member’s talents and strengths. Team members can then use their individual talents and strengths to intentionally and collaboratively leverage the team’s collective strengths to complete team tasks, address team challenges, and achieve the team’s performance goals. Strengths-based project teams integrate their knowledge, skills, and practice

of strengths development with project management tools and techniques, equipping the project team to apply and maximize their collective strengths to successfully complete their project on time, within budget, and according to the project objectives and specifications.

Your team members also have unique talents, which they have developed and have the potential to further develop. **Your collective project team’s unique talents combined with their collective project management tools are what equip your team to be successful** – to complete the project on time, within budget, and according to the project objectives and specifications.

As your project team members integrate a strengths-based approach into their PM tools, your project team can become a strengths-based project team and create a strengths-based project team culture. A strengths-based project team culture nurtures an environment in which team members can use their talent development tools for the long-term, developing and applying what they naturally do best, resulting in higher project team performance.



Fot. stockadobe.com

Most of the time, project teams are temporary: A project team forms, team members work toward and complete their project, and then the project team disperses. At the end of the project, the project team members either go back to their “regular work” or they move on to the next project, the next phase, or the next team. Even when projects occur over multiple years, project team members come and go.

Regardless of how the project team comes together or how long the project team exists, the team needs to get to the “performing” stage quickly, the fourth stage of Bruce Tuckman’s team development model. Tuckman’s model “combines both task-related and people-related activities” in five stages: forming, storming, norming, performing, and adjourning. These stages of team development are seen as a linear progression.... As one moves from the forming stage toward the performing stage, team performance and productivity are likely to improve.

**Strengths-based project teams have the potential to quickly become high-performing project teams.** When project team members are investing in strengths development

and using common talent language to understand and value each other’s talents, they can get to know each other quickly and work more efficiently together. Therefore, in the forming and storming stages, a strengths-based project team focuses on understanding and appreciating their own and each other’s talents, in order to maximize the team’s ability to collaborate well. Once project team members have a solid foundation in strengths development and understand and appreciate their project team members’ talents, then the project team is ready to articulate and apply their collective strengths to their project in the norming and performing stages. The project team uses their combined PM tools and collective strengths toward their project. The strengths-based project team naturally integrates strengths conversations into their formal and informal meetings toward addressing challenges and more effective planning and decision making. Finally, in the adjourning stage, the strengths-based project team is developing their ability to sustain their strengths-based project team culture and potentially cultivate a strengths-based talent development culture for their future project teams and toward lifelong people development.

In the process of creating a culture for valuing and using strengths, people will further develop. **As people use their talents and strengths, they become more adept at using their talents and strengths for further strengths-based development and application.** And as strengths-based project teams develop and apply their collective talents and strengths, they will be more likely to successfully achieve their team and organization’s goals.

The benefit in applying your talents and strengths to a project team is that there is no “one set approach.” Projects are unique, project teams are unique, and individuals are unique. Each person discovers, understands, appreciates, articulates, and intentionally applies their talents and strengths in different ways.

People are not born with strengths but develop their strengths over their lifetime. Once a person develops a specific strength, they can then use or leverage that strength toward their tasks, challenges, and goals.

Strengths building begins with your dominant talents, followed by acquiring specific knowledge and skills and investing the knowledge and skills into your dominant talents.

## Talent + Knowledge + Skills = Strength

As we apply the basic strengths equation to strengths-based project teams, we can populate the equation with project management specific knowledge, skills, and experience toward developing specific project management strengths. Project team members are continually adding specific project management knowledge and skills to their PM tools. They then use their acquired tools to gain specific project management experiences. The process of acquiring and applying specific project management tools and techniques are maximized when the project team also intentionally invests their project management knowledge, skills, and experiences into their talents for developing specific project management strengths.

The **benefits of strengths-based project teams** acquiring project management tools and techniques include **equipping the team to better encourage and mentor their colleagues in both project management development and strengths development.** Acquiring project management tools and techniques also give project team members a solid foundation for participating in further project management training and education to continue to grow (acquire) project management specific knowledge and skills – also a benefit for further strengths development. ■■■



**Agnieszka Gasperini**

PMP, ACP, PMO CP, SDI2

Agnieszka is an energetic multi-lingual consultant, trainer, coach and mentor with over 20 years’ international experience in the project management profession. She has a long experience in working with clients from private, public and academic organizations. Agnieszka has delivered successful complex programs across Europe and USA, Latin America and Australia. She is Associate Trainer and Coach with Center for Creative Leadership – top 10 Global Leadership Organizations. Agnieszka has created a new concept about leadership “LEADER TANGO” that combines leadership skills with Argentinian tango. More informations: [www.leadertango.com](http://www.leadertango.com).



## Project Manager vs. prokrastynacja

Alex Svidersky

Zastanawiacie się, co robi ten artykuł w czasopiśmie poświęconym zarządzaniu projektami? Przecież praca project managerska jest zawsze skupiona na akcji i nie mamy czasu na prokrastynację. Zawsze w działaniu, zawsze poświęcanie uwagi najważniejszym rzeczom. Ale nie, rzeczywistość okazuje się nieco bardziej złożona i nawet kierownicy projektów nie są wolni od tego problemu. Lista *to-do* zapchana czerwonymi wpisami – wszystkie priorytetu pierwszego (a czasami i to nie wystarczy i dochodzi priorytet zero), większość już po terminie. Liczba nieprzeczytanych maili w skrzynce odbiorczej dawno już przekroczyła tysiąc. A kalendarz, z kolei, przypomina grę w tetrisa.

A co wiąże się z tym, dobrze wiemy – podwyższony stres, szczególnie ten niedobry, długotrwały. Wyrzuty sumienia, że nie zrobiłem tego, co planowałem. Wypalenie zawodowe. Albo zwykła frustracja na koniec dnia.

### Skąd się bierze prokrastynacja?

Tim Urban w swoim blogu *WaitButWhy* umieścił obrazek struktury naszego mózgu, gdzie o ster zarządzania człowiekiem walczą mała natychmiastowej gratyfikacji i racjonalny działacz.

Coś podobnego spotykamy u Daniela Kahnemana w *Putapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, gdzie są zdefiniowane tak zwane System 1 i System 2.

Inaczej mówiąc, mamy w sobie dwie części, które mają swoje własne podejścia i punkt widzenia na to, co trzeba robić w danej chwili i w jaki sposób podchodzić do poszukiwania odpowiedzi albo rozwiązywania problemów.

Czasami też się kłóć, co powoduje tak zwane **błędy poznawcze**.

Krótki przykład z książki Kahnemana. Kij bejsbolowy i piłka kosztują 1 dolar 10 centów. Kij bejsbolowy jest droższy od piłki o 1 dolar. Ile kosztuje piłka? Poradziliście sobie z odpowiedzią i pomyśleliście, że to jest 10 centów – moje gratulacje, to był niepoprawny wynik, który otrzymaliście z pomocą Systemu 1.

### Zła wielozadaniowość

Ale jak to wszystko ma się do codziennej pracy project managera? Zacznijmy może od tego, co Marek Kowalczyk nazywa „zławiel” – **zła wielozadaniowość**. Pewnie macie włączone u siebie powiadomienia z różnego rodzaju Slacków, Skype’ów i innych komunikatorów. Albo może wyskakują wam co sekundę powiadomienia o nadchodzeniu nowych wiadomości w Outlook? Zastanawialiście się kiedyś nad tym, dlaczego tak robicie i jakie korzyści (albo odwrotnie)

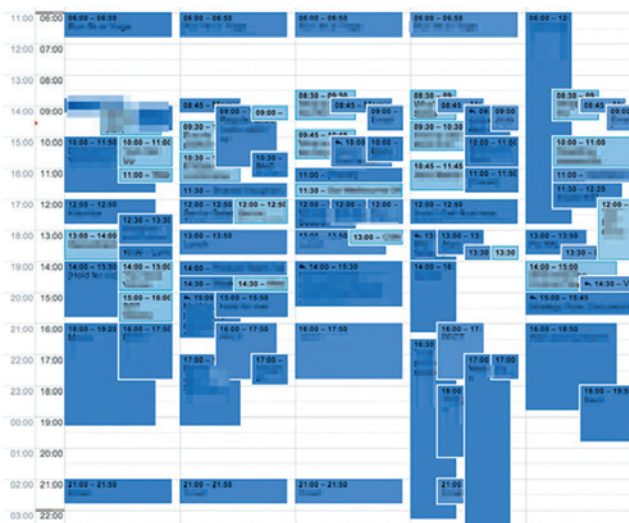
System 1	System 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Szybki</li> <li>■ Bez udziału świadomości</li> <li>■ Pochłania mało energii</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Wymaga skupienia</li> <li>■ Daje poczucie świadomości i kontroli</li> <li>■ Pochłania dużo energii</li> </ul>





Fot. stockadobe.com

to wam daje? Być może, spowodowane jest to obawą, że ominie was coś naprawdę ważnego i pilnego? Według Daniela Kahnemana, „*nic w tym życiu nie jest na tyle ważne, na ile wam wydaje się, kiedy o tym myślicie*” i jest to **pułapka fokusu**. To znaczy, że ta aktywność, którą mamy bezpośrednio w pamięci roboczej, krótkoterminowej, jest przez nas odbierana jako ważniejsza. I nawet jeżeli urządziliście sobie to-do listę, tematy, wpadające do was teraz, będą Wam wydawać się ważniejsze. Maksym Dorofeev (procrastinatology.com) w swojej książce *Dziedajskie techniki* nazwał to zjawisko **bonusem do ważności**. I ten bonus do ważności jest tym większy, im bardziej zaniepokojeni jesteście. I często to prowadzi do takich skutków, kiedy na koniec dnia odczuwamy frustrację – straciliśmy czas na milion nie do końca ważnych rzeczy i byliśmy cały dzień *busy*, a ważne tematy nadal znajdują się na naszej liście to-do i żaden nie został wykreślony. Ale dlaczego tutaj chodzi o prokrastynację? Prokrastynacja przecież znaczy, że zamiast coś robić, oglądam YouTube albo przewijam bezmyślnie tablicę na Facebooku? Okazuje się, że nie i project managerowie często są ofiarami innego rodzaju prokrastynacji, kiedy zamiast ważnych rzeczy, robimy to, co wydaje nam się ważnym, dążąc do ciągłej zajętości.



## Cena jest wysoka

Ale czy wiemy, jaką cenę płacimy za naszą zajętość? Jak wyjaśnia Andrew Smart w swojej książce *Autopilot: The Art & Science of Doing Nothing*, nasz mózg, będąc w stanie „nic nierobienia” rzeczywiście pracuje nad uporządkowaniem wcześniej nabytej informacji i nasze zdolności do nauki i wykonywania pracy w dużym stopniu cierpią na tym, że nasza uwaga ciągle jest okupowana przez powiadomienia, maile, komórki i inne Youtube.

Zakładam, że wśród czytających ten artykuł są tacy, którzy uważają siebie za świetnych wielozadaniowców, nie mających problemów z pracą w środowisku, gdzie mamy do czynienia z ciągłym przetaczaniem się między aktywnościami albo gdzie ciągle musimy przebywać w stanie gotowości, błyskawicznie reagując na nowe maile? Mam dla was złą wiadomość. Badania wykazały, że ludzie, którzy aktywnie praktykują wielozadaniowość gorzej radzą sobie z wielozadaniowością, niż ci, którzy wielozadaniowości nie praktykują.

## Możliwe rozwiązania

Czy jest metoda na radzenie sobie z tym? Nie znam sposobów na wyeliminowanie tego na 100%, ale wiem o pewnych krokach, które można podjąć w tym kierunku.

**1. Wyłącz powiadomienia.** Na wszystkich urządzeniach. Powiadomienia najczęściej trafiają do Systemu 1 (albo matpy w klasyfikacji Tima Urbana) i nasz zdrowy rozsądek jakby wyłącza się w moment, kiedy otrzymujemy powiadomienie, w żaden sposób nie przeszkadzając naszej automatycznej natychmiastowej reakcji. Je-

żeli nie ma takiej możliwości – sugeruję ograniczyć je do konkretnych aplikacji, a najlepiej do konkretnych osób.

- 2. Planujcie pracę z mailami i inboxesem.** Prawdopodobnie, wasz korespondent jest w stanie poczekać parę godzin, a wy możecie sobie zaplanować przedział czasowy na zareagowanie na najnowsze maile.
- 3. Lista to-do jest konieczna.** Krótka lista to-do – papierowa albo jakakolwiek inna będzie dobrym wsparciem do skupienia się na tym, co jest ważne. Niekoniecznie musicie skończyć wszystko to co zaplanowaliście, ale bez tej listy szanse, że znajdziecie czas na ważne rzeczy jest znikomy.

Ktoś powie, że podałem jakieś banalne porady i nie odkryłem nic nowego. Zgodzę się z tym. Ale jednocześnie powiem, że jest **pułapka wiedzy**. Czy osoby palące nie wiedzą o skutkach palenia? Wiedzą. Czy to zmienia to ich zachowanie? Raczej nie. Dlatego sugeruję Wam, Czytelnicy, spróbować i zobaczyć, czy to działa w waszych warunkach. ■■■

Jeśli chcesz, żeby autor rozwinął powyższy temat – zagłosuj na to, w jakim kierunku: <https://tinyurl.com/yyd9lk6v>



Alex Svidersky

Project Portfolio Manager w firmie Atos. Kiedyś dyplomowany programista, a teraz certyfikowany project manager z wieloletnim doświadczeniem, trener w zakresie PRINCE2 i metodyk Agile oraz kierownik najlepszego zespołu project managerów. Od pięciu lat mieszka i pracuje w Polsce, dokąd przeprowadził się z Ukrainy.



Fot. stock.adobe.com

## Antywzorce Agile

Monika Zofia Potiopa

Dekalogiem zawierającym esencję mindsetu zwinności jest Manifest Agile. Krótki dokument przedstawia nam wartości i zasady coraz częściej wybieranego podejścia do wytwarzania produktów. Ma on jednak moim zdaniem bardzo dużą wadę – czytany „sam” bez wsparcia w postaci dodatkowych (rzetelnych) źródeł wiedzy, przez swoją prostotę może być nieprawidłowo zinterpretowany.

W artykule przedstawię 12 zaobserwowanych i subiektywnie najciekawszych błędnych interpretacji zasad Agile prowadzących do powstania antywzorców.

### #1 Klient nasz Pan

„Najwyższy priorytet ma dla nas zadowolenie klienta dzięki wczesnemu i ciągłemu wdrażaniu wartościowego oprogramowania.

Koncentrując swoją uwagę na frazie „Najwyższy priorytet ma dla nas zadowolenie klienta” można dojść do wniosku, że klient jest w epicentrum uwagi. Idealną parą dla takiej interpretacji jest rozwiązanie „Klient nasz Pan”, najlepiej w swej skrajnej postaci. Zgadzanie się na wszystko, co chce Klient szybko przynosi rezultat w postaci jego zadowolenia, jednak w dłuższej perspektywie czasu, bez odpowiednio prowadzonej analizy, może doprowadzić do powstania produktu o niskiej wartości.

Ważny, a często pomijany w tej zasadzie jest łącznik „dzięki”. Podkreśla on, że satysfakcja klienta jest konsekwencją dostarczenia wartościowego produktu. To właśnie nie skupienie na kliencie, a skupienie na produkcie powinno być pierwszorzędnym celem, ponieważ jest kluczem do długotrwałego zadowolenia.

### #2 Pożarową tryb zmian

„Bądźcie gotowi na zmiany wymagań nawet na późnym etapie jego rozwoju. Procesy zwinne wykorzystują zmiany dla zapewnienia klientowi konkurencyjności.

„Bądźcie gotowi” oznacza dla wielu natychmiastową reakcję na zmiany. Pożarowy tryb działania daje poczucie „pchania” tematów do przodu, a w przypadku kluczowych dla rynku funkcjonalności, można nawet całkiem szybko osiągnąć konkurencyjność. Jest to jednak bardzo szkodliwe podejście, zazwyczaj doprowadzające produkt do stanu, w którym wprowadzanie kolejnych zmian staje się czasochłonne, a w ekstremalnych przypadkach – niemożliwe.

Pryncypium skupia nas nie tylko na gotowości podejmowania zmian w kontekście szybkości ale, co ważniejsze, w kontekście umożliwienia ich implementacji nawet na późnym etapie rozwoju produktu. Możliwe jest to dzięki prowadzeniu w całym cyklu wytwórczym odpowiedniego zarządzania

wymaganiami, którego nie mogą zapewnić pożarowe reakcje. Takie podejście umożliwi tworzenie rozwijalnego produktu, co pozwoli klientowi osiągnąć konkurencyjność nie tylko na moment, a na dłuższy okres czasu.

### #3 Testy na prodzie

“ *Dostarczajcie funkcjonujące oprogramowanie często, w kilkutygodniowych lub kilkumiesięcznych odstępach. Im częściej, tym lepiej.* ”

Rozumienie „dostarczajcie” jako rozkazu powoduje, że zdawanie częstych i regularnych inkrementów staje się czymś obligatoryjnym. Wdrażane jest więc, kolokwialnie mówiąc, „cokolwiek”, aby sprawić wrażenie szybko postępu prac. Najczęściej są to elementy wątpliwej jakości, stąd użytkownicy końcowi doznają przeprowadzania tzw. „testów na prodzie”, co odbija się na wizerunku nie tylko firmy wykonawczej, ale przede wszystkim – klienta.

Absolutnie nie jest obligatoryjnym, aby mimo wszystko dostarczać inkreментy! Należy dostarczać tylko te inkrementy, które spełniają określone kryteria ukończenia (np. DoD), dzięki czemu możliwe jest zdobycie wartościowej informacji zwrotnej i ograniczenie ryzyka utraty wizerunku.

### #4 Rozmyte obowiązki

“ *Zespoły biznesowe i deweloperskie muszą ściśle ze sobą współpracować w codziennej pracy przez cały czas trwania projektu.* ”

Biorąc zbyt dosłownie przykazanie o współpracy, zespoły decydują się na codzienne spotkania, by wspólnie pracować. Najczęściej skupia się wtedy uwagę na problemach biznesowych przy których, w przeciwieństwie do problemów technicznych, stosunkowo łatwo jest skoncentrować uwagę większej liczby osób. Wartość ogromna, „co dwie role to nie jedna”, ale należy pamiętać, że rozproszenie uwagi zespołu deweloperskiego wpływa na postęp prac wytwórczych leżących w jego zakresie obowiązków, a co za tym idzie – może być bezpośrednią przyczyną opóźnień.

„Współpraca” oznacza w Agile szybszą komunikację, negocjacje oraz kompromisy. Rozumiana jako rozmycie zakresu obowiązków



Fot. stock.adobe.com

jest błędna – każda z ról musi mieć jasno określony zestaw zadań, za który jest odpowiedzialna. Ograniczenie zajmowania się sprawami leżącymi poza obszarem kompetencji staje się w perspektywie czasu, między innymi, oszczędnością czasu.

### #5 Matkowanie

“ *Twórzcie projekty wokół zmotywowanych ludzi. Zapewnijcie im potrzebne środowisko oraz wsparcie i zaufajcie, że wykonają powierzone zadanie.* ”

Zapewnienie odpowiedniego środowiska i wsparcia często rozumiane jest jako „matkowanie”, czyli: niedopuszczanie do popełniania błędów, ochronę przed negatywnym feedbackiem, usuwanie każdej możliwej przeszkody itd... Przy takim podejściu, w krótkiej perspektywie czasu można zauważyć wzrost zadowolenia i satysfakcji z pracy deweloperów, jednak odbiera ono zespołowi niezbędną do jego wzrostu naukę na błędach, transparentność oraz samodzielność.

Wsparcie zespołów powinno być tutaj rozumiane jako wzajemne podtrzymywanie się w działaniach. Zamiast matkowania powinno się wybierać rozwiązania wspierające dążenie do samoorganizacji i samodzielności oraz umożliwiające zespołowi naukę. Tylko wtedy dawana jest mu możliwość rozwoju i brania pełnej odpowiedzialności za realizację zadań.

### #6 Zakotwiczenie

“ *Najbardziej efektywnym i wydajnym sposobem przekazywania informacji zespołowi deweloperskiemu i wewnątrz niego jest rozmowa twarzą w twarz.* ”

Czytając „twarz w twarz” z reguły wyobrażamy sobie rozmowę odbywającą się w jednym pomieszczeniu. Rygorystyczne podejście do zasady może zakładać więc absolutny zakaz pracy zdalnej. O ile zakotwiczenie się w tej samej przestrzeni biurowej jest niepodważalnie wygodne, o tyle nie jest jednoznaczne z efektywnością i wydajnością, a samo ograniczenie się tylko do pracy stacjonarnej powoduje, że zamykamy się na wielu specjalistów.

Ważna w tej zasadzie jest bezpośrednia komunikacja. W dzisiejszych czasach jest ona bardzo prosta do osiągnięcia przy użyciu dedykowanych rozwiązań technologicznych. Posiadanie kamery, mikrofonu i odpowiedniego oprogramowania umożliwia efektywną komunikację zdalną, dzięki czemu nie ograniczamy się do specjalistów z naszej lokalizacji i możemy budować wartościowy, rozproszony geograficznie zespół.

### #7 Na jedną miarę

“ *Działające oprogramowanie jest podstawową miarą postępu.* ”

Wielu adeptów Agile ma jedną, jedyną miarę postępu – działające oprogramowanie. Jest to niezwykle wartościowa informacja, dająca ogólny obraz sytuacji... który z czasem może nie być wystarczający. Poleganie wyłącznie na „działającym oprogramowaniu” i intuicji może sprawiać złudne wrażenie prawidłowego kierunku rozwoju, jednak aby rzetelnie badać progres i móc nim sterować należy wprowadzić metryki wspierające.

Taka interpretacja może być spowodowana tym, że czytając zasadę podświadomie pomija się wyraz „podstawową”. Istnieje wiele miar, z których możemy i powinniśmy korzystać np. miary związane z udokumentowaniem funkcjonalności, znalezionymi błędami, wdrożeniami itd. Są one fundamentem do badania czy obrany kierunek rozwoju jest odpowiedni.

## #8 Studnia bez dna

“ *Procesy zwinne umożliwiają zrównoważony rozwój. Sponsorzy, deweloperzy oraz użytkownicy powinni być w stanie utrzymywać równe tempo pracy.* ”

Możliwość rozwoju jest ogromną, jednak wciąż nadużywaną przez zespoły wytwórcze wartością. Oczywiście rozwój zespołu jest korzystny dla wszystkich stron i warto w niego inwestować, lecz często deweloperzy skupiają się na rozwoju tak bardzo, że koszt zaspokajania ich ambicji jest wyższy niż przynieszone korzyści biznesowe.

Należy pamiętać, że każdy projekt jest maszyną do wypalania pieniędzy. Nie powinno się więc bez żadnej kontroli poświęcać całej uwagi na rozwój. Ważny jest tutaj balans, czyli rozwój w taki sposób, by być konkurencyjnym na rynku a przy tym nie zbankrutować.

## #9 Perfekcjonizm

“ *Ciągłe skupienie na technicznej doskonałości i dobrym projektowaniu zwiększa zwinność.* ”

Narzędziem do zwiększenia zwinności jest doskonałość – w taki sposób zespoły mogą zrozumieć główną myśl tej zasady. To dzięki niej będziemy zdolni tworzyć produkt bezkonkurencyjny, ale pamiętajmy, że wymagać to będzie od nas czasu. Konsekwencją nadmiernej perfekcji mogą być rzadkie wdrożenia,

czyli rzadsza pętla informacji zwrotnej, a co za tym idzie - mniej okazji do weryfikacji rezultatów.

Skupienie na technicznej doskonałości i dobrym projektowaniu nie polega na osiągnięciu perfekcji. Pryncypium to mówi, że należy przygotować produkt w taki sposób, by umożliwić w przyszłości (choćby) szybsze wprowadzanie zmian. Takie podejście pozwoli na jego odpowiedni rozwój i utrzymanie konkurencyjności.

## #10 Cięcia technikaliiów

“ *Prostota – sztuka minimalizowania ilości koniecznej pracy – jest kluczowa.* ”

Zasada ta postrzegana jest przez adeptów zwinności jako miejsce do optymalizacji czasu pracy. Wymaga się wtedy od zespołów, aby rezygnowały z pewnych rozwiązań technicznych bądź dobrych praktyk, które z punktu widzenia biznesu nie przynoszących korzyści a dodają tylko pracy. Praktykowanie takiej „optymalizacji” daje możliwość szybszego ukończenia zadań, natomiast długofalowo doprowadza do powstania produktu o niskiej jakości, zablokowanego na rozwój.

W Agile rzeczywiście optymalizuje się... ale nie czas a zadania. Funkcjonalności poddaje się dekompozycji w taki sposób, by ich elementy były możliwie jak najmniejsze. Błędne rozumienie zasady wynika z faktu, że „biznes” nie jest świadomy istotności „technikaliiów”. Z drugiej strony zaś często nie może sobie wyobrazić upraszczania funkcjonalności, a jedynie skupienie uwagi na elementach najważniejszych pozwala na szybsze utworzenie wartościowego produktu.

## #11 Anarchia

“ *Najlepsze rozwiązania architektoniczne, wymagania i projekty pochodzą od samoorganizujących się zespołów.* ”

„Samoorganizacja” często rozumiana jest jako przyzwolenie na anarchię. Praca organizowana jest w taki sposób, że każdy robi co chce, kiedy chce i jak chce. Być może na początku taka dowolność jest wygodna, jednak bardzo szybko przeistacza się w chaos rozwalający cały proces wytwórczy.

Zespół samoorganizujący się to wbrew pozorom zespół z doskonałą wewnętrzną dyscy-

pliną. Odpowiednio przygotowany do takiego stylu pracy i liderowany nie będzie działał chaotycznie lecz w sposób przemyślany. Zespoły samoorganizujące się są silnie zmotywowane, biorące odpowiedzialność za swoje działania – siła którą niosą jest niezastąpiona dla rozwoju produktu.

## #12 Milczenie owiec

“ *W regularnych odstępach czasu zespół analizuje możliwości poprawy swojej wydajności, a następnie dostraja i dostosowuje swoje działania do wyciągniętych wniosków.* ”

Szukanie możliwości poprawy wydajności często mylone jest z wytykaniem palcem winnych. Często na retrospektywach można zauważyć, że zespoły milkną, próbując przetrwać, tym samym nie „wkopując” innych. O ile takie zachowanie można uznać za niezwykle solidarne, o tyle dla samego procesu jest krzywdzące, ponieważ bez analizy obszarów do poprawy, nie można mówić o dostrajaniu w celu optymalizacji wydajności działań. Wyciąganie wniosków z działań jest jednym z ważniejszych elementów zwinności. Szczerą rozmową podczas retrospektywy jest niezwykle ważnym punktem wyjścia do samodoskonalenia się, a milczenie oznacza odebranie tej możliwości.

## Podsumowanie

Dla tych, którzy doświadczyli wymienionych antywzorców chciałabym wlać nieco otuchy. Błędy są bardzo ważnym i nieuniknionym elementem naszego życia oraz niezbędnym elementem rozwoju.

Cytując Napoleona: „Tylko ten nie popełni błędów, kto nic nie robi”. Pamiętajmy o tym!



Monika Zofia Potiopa

Informatyk w spódnicy podążająca ścieżką Software Project Managera. W wolnym czasie mol książkowy, z pasją głosząca w sieci agilowy gospel. Wyleczona z długoletniego perfekcjonizmu zwolenniczka racjonalnych zmian oraz adaptowania się do otaczających warunków. Dumna z każdego prowadzonego projektu!



## Can ITSM, Waterfall and Agile practices coexist in the same organization?

Dragos Malihin

For decades, many (IT) organizations have invested heavily in implementing ITIL/ITSM (IT Service Management) processes and find it difficult (if not impossible) to adapt to Agile practices. The same may be said when you introduce Project Management / PRINCE2. Considered by some as exclusive of each other, here is our example of *peaceful coexistence* between these different practices.

### Context

The project concerned a multinational pharmaceutical company, operating in over 90 countries, with a complex business structure; the IT organization, equally as complex, relying on multiple vendors, with priorities not always aligned.

A yearly IT survey targeting the business community gauges the business satisfaction

with the global IT services (e.g. Service Desk, infrastructure, etc.). Following the last survey, the end-user facing self-service portal received an overall score below the average, with comments such as: *“difficult to use or locate information, we have to contact the Service Desk or the on-site support teams”, “not easy to understand the categories used by IT and locate the requests we are searching for”, “not user friendly”*.

### The Project

The project consisted in re-engineering the existing portal, built on the same platform as the ITSM tool used enterprise-wide. The focus was on:

- **Empowering the business end-users/shift-left**, by reducing or eliminating reliance on other resources.
- **Accessibility and searchability**, by mo-

ving from a browse focused approach and a global search (results often not relevant to the respective business user), to focused searches, targeting the portal sections.

- **Usability and communication strategy**, by reorganizing and renaming the portal elements/sections, using business relevant non-IT names/terms and removing unnecessary ones.

Typically, within such a portal, you would find: **knowledge** / information / FAQ / articles, means to raise various IT or non-IT **requests**, service descriptions, **contact** options (phone, walk-in, chat, etc.) and support availability.

### Geography and Languages

This organization has a very large footprint, with presence in over 90 countries; the top 5 countries are: France (28% of the user base), US (14%), Germany (8%), China (8%), Brazil (4%); other countries of interest for this project, Russia would represent 2%, and Poland 1% of the user base.

Our scope covered 70k of the 90k total users (internal and external), with 93% of them non-IT/business, and only 7% IT.

Due to the extensive perimeter, the initial portal was covering 10 languages (EN, FR, DE, CZ, HU, IT, SP, PT, CN, JP); 2 additional languages (Russian and Polish) have been added in a second phase.

## Approach

The project budget was already approved and could not be extended. Due to other projects/programs, internal reorganization and resource constraints, the project deadline had a very narrow margin; from a PRINCE2 Agile perspective, this has rendered the **cost** and **time** fixed.

When the project mandate had been established and approved, only high-level requirements were visible. Once the detailed project scoping was initiated, priorities were defined and agreed, and the individual requirements strictly monitored against these priorities and business value (not IT perceived value). This rendered the **scope** flexible, and the **benefits/risks** somewhat flexible.

As the project started gaining traction and delivering visible results, additional budget was secured from another program, and a second phase was added, with a separate scope.

## Project / Team Structure

In green internal resources, blue external/supplier(s).

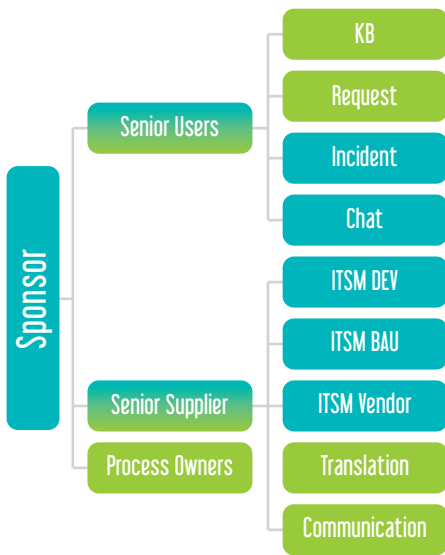


Fig. 1. Project / Team Structure from a PRINCE2 perspective

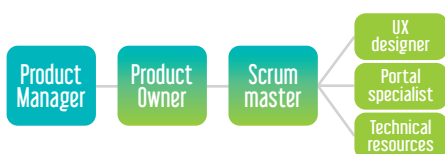


Fig. 2. Project / Team Structure from a Scrum/ Agile perspective

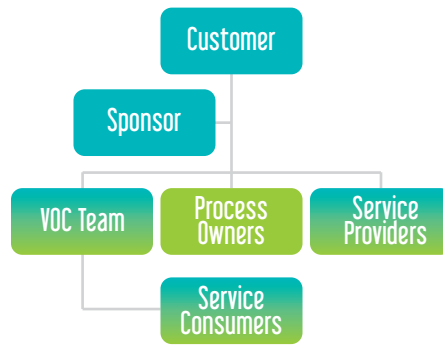


Fig. 3. Project / Team Structure from an ITIL4 perspective

Business users from most relevant geographies were involved from the early phases of the project; this was done either directly (early testing and feedback) or through *senior users* (the **Voice of the Customer** team), in permanent, close contact with the business users.

The project benefited from the existence of structured environments: Development (DEV) / Pre-Production (Pre-Prod/UAT) / Production (PROD).

## Delivery

Operationally, the project and its deliverables have been structured in sprints. For each sprint, a variable number of stories had been described, clarified, prioritized, validated, developed and tested. 10% of the total stories identified were either deferred (returned to the Demand Management register) or cancelled (insufficient business value), 90% were implemented.

### Phase 1 – Initial Requirements

The initial requirements were covered over 10 sprints of 1 week each, with an initial deployment to PROD following sprint 10, but with restricted usage to the IT public. This allowed for extended testing in live conditions, with a much larger population than the initial testing in Pre-Prod/UAT.

This was followed by 2 additional sprints (of 1 week each), with deployment to PROD after each sprint and emergency changes when required for fixing major bugs/defects. The release to the business users was completed at the end of Sprint 12 (see Fig. 4).

During the entire project, the previous portal was maintained as backup and benchmark.

### Phase 2 – Additional Requirements

The additional requirements were covered in 2 sprints of 2 weeks each, with deploy-

ment to PROD for each sprint. This was doubled by a Hypercare period for the entire project, with emergency changes when required, with the old Portal being retired at the end of Phase 2 (see Fig. 5).

## Change Control and Agile DEV

A set of very strict regulations is applicable in this specific industry (GxP); this translates into heavy Change Control regarding the ITSM environment and instances. At the time of this project, the company had no formalized Agile Development practices in place (e.g. Scrum).

When combining these constraints with Agile Development, the following story statuses were identified, defined, grouped and used throughout the project (see Tab. 1.)

Although this appears a lot heavier than what can be typically found in Agile environments, this allowed us to have a permanent clear picture of: what has been achieved, how much/what can be achieved and what remained to be done.

## Adopt and Adapt

Regarding several aspects of the project, the initial approach was adjusted to better overcome various challenges and constraints faced.

The previous portal was not well perceived by the business user (non-IT); we have preferred involving these stakeholders from the very early development stages, as soon as the first mock-up/prototype was available (sprint 2-3). Their feedback was a driver for the next stages and integrated throughout the entire development. This allowed us to benefit from the *buzz effect* and the business becoming one of our most important promoters.

For translations, we initially envisaged using an external company, providing professional translations. As the project progressed, and the translation initiated, we found out that the translated content required adaptation to the company and regional culture. Also, we have integrated all feedbacks/corrective requests received since the initial portal was launched. The translations were provided by internal employees, (IT in conjuncture with the business). The new portal *spoke* to the business, it was adapted to their needs, not just translated.

We had forecasted using an UX designer, but we ended up blending UX elements with a much more consistent input from IT Communication, thus ensuring the new Portal

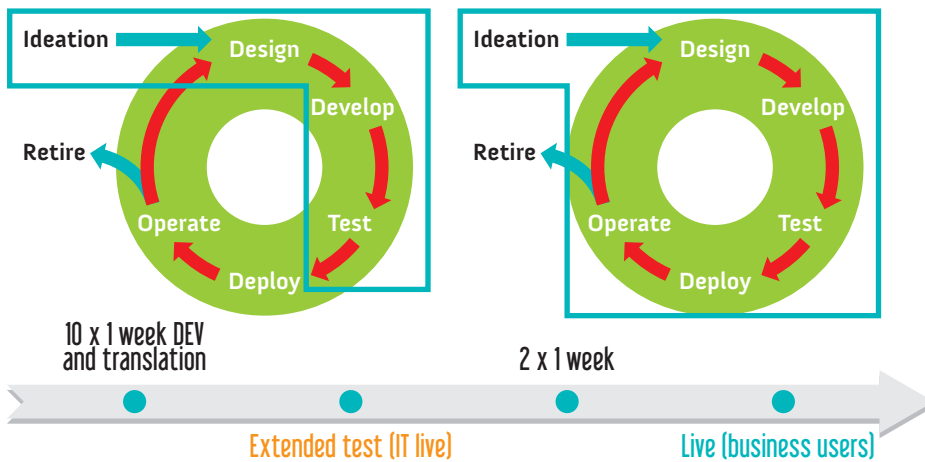


Fig 4. Phase 1 – Initial requirements. Based on the Axelos Ideation to retire diagram

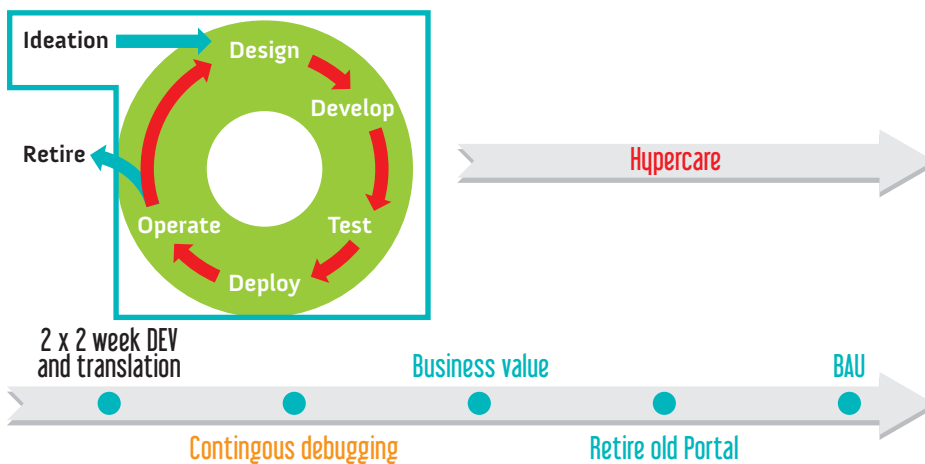


Fig 5. Phase 2 – Additional requirements. Based on the Axelos Ideation to retire diagram

was aligned with the visual chart, recently updated by the IT organization. Also, working in conjuncture with the project team and the translation resources, IT Communication ensured the end-user facing communication was consistent and aligned with all other initiatives.

## SWOT

### Strengths

For all its faults, the **existing portal** was already in place and working, the ideal back-up to insure no disruption the business. **The**

**Voice of the Customer (VOC) team** members, very close to the business users, were part of the extended project team, speaking on behalf of the business users from the most representative geographies. **Business acumen:** between the VOC team and the business users involved from the early stages, the project benefited from a comprehensive view of the business requirements (not only the technical ones). Many of the **ITIL Processes / Practices** are in place and well established, with different levels of maturity. This allowed the project to benefit from a solid foundation.

Clarification	DEV	Testing	Done
<ul style="list-style-type: none"> <li>Draft</li> <li>Design</li> <li>To be approved</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redy for DEV</li> <li>Work in progress</li> <li>Awaiting info</li> <li>To be pushed to UAT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redy for UAT</li> <li>Testing failed</li> <li>Ready for PROD</li> <li>To be pushed to PROD</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Closed</li> <li>Deferred</li> <li>Cancelled</li> </ul>

Tab 1. Story statuses throughout the project

## Weaknesses

Various levels of **knowledge** across the different stakeholders and contributors involved. The initial lack of **clarity** on the requirements was turned into an opportunity as the project progressed. The very aggressive **timeline** was one of the main drivers for project delivery scheduling. The very large perimeter (**languages, countries**) required extensive coordination across multiple stakeholders.

## Opportunities

Introduce one of the first projects using **Agile** elements, both for development (Scrum) and PRINCE2 Agile. In turn, this allowed us to “**choose our battles**”, continuously challenging the perceived IT value vs achievable business value and deliver the aspects most relevant to the target audience. **Fix existing** elements on the previous portal and **improve** the business **perception** of a very visible area of IT services.

## Threats

With high end-user visibility, the project was **not just about the technical work**, the communication component was crucial for its success. The existence of the above-mentioned processes/practices generated a considerable amount of **paperwork**. **Conflicting IT priorities** and **other projects**, either by partial overlaps or resource allocations.

## Lessons learned

If the same project were to start today, we would: **increase** the **Hypercare** period **from 20% to 30%** of the initial budget. Also, a **Go-Live after sprint 8** (rather than sprint 10), would have allowed us to identify and fix sooner some bugs. ■■■



Dragos Malihin

Service Management Consultant and ITIL Trainer, cooperating with OMEC ([www.omec.eu](http://www.omec.eu)). Dragos has been part of the IT world for the past 17 years, out of which 10 in ITIL environments of all sizes. Over the past 5 years, he has been leveraging his extensive international ITSM experience in combination with Agile practices (mostly PRINCE2 Agile and Scrum), helping businesses drive even more value from their IT and technology.



## Feedback ujarzmiony Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. X

Ada Grzenkowicz, PMP

Wraz z końcem roku zaczynamy częściej zastanawiać się nad tzw. oceną roczną. Zanim jednak przyjdzie grudzień i zaczniemy prosić swoich współpracowników o opinię o nas, lub zaczniemy pisać je dla innych, warto zająć się tym odpowiednio wcześniej, najlepiej regularnie w ciągu całego roku. Niezależnie od tego, w jakiej firmie pracujemy i jakie mamy procedury jeśli chodzi o zbieranie tzw. *feedbacku*. Regularny i efektywny *feedback* zwiększa zaangażowanie pracowników. Według Officevibe, który przygotował raport o zaangażowaniu pracowników, na drugim miejscu wśród czynników wpływających na zaangażowanie jest właśnie *feedback*, który aż 96% osób uważa za przydatny. Z drugiej zaś strony statystyki pokazują, że bardzo lubimy otrzymywać *feedback*, ale nie przepadamy za jego udzielaniem innym.

Tym też aspektem pragnę zająć się w kolejnym artykule z serii *Project Managera skrzynka z narzędziami*, bo chcę Wam pomóc w ujarzmieniu tego zagadnienia.

### Dlaczego to takie ważne?

No niby wiemy, albo czujemy, że tak trzeba. Firmy, przełożeni, HR managerowie wpajają nam, że dawanie regularnych opinii jest ważne dla rozwoju naszego i innych współpracowników. Przytoczony przeze mnie wcześniej raport nie tylko mówi o tym, że cieszy nas otrzymywanie opinii o nas, ale podkreśla także, że aż 62% pracowników chciałoby otrzymywać więcej opinii od swoich kolegów. Niezależnie od tego czy jest to pozytywna czy negatywna opinia, aż 82% osób deklaruje, że ją docenia. Co równie istotne, aż 62% osób zadeklarowało, że otrzymane przez nich opi-

nie mogłyby być lepszej jakości. I na tym skupimy się w tym artykule, bo każdy z nas zdaje sobie sprawę, jakie korzyści może przynieść konstruktywna opinia, dzięki której czujemy się docenieni, wiemy co możemy zrobić lepiej następnym razem albo nad czym powinniśmy pracować, aby stawać się jeszcze lepszymi.

### Podstawy podstaw

Angielskie słowo *feedback* to tak naprawdę informacja zwrotna, czasem tłumaczona również jako sprzężenie zwrotne. Istotą jest tu odpowiedni **czas**. Stąd też coraz częściej odchodzi się od rocznych czy półrocznych ocen pracowników, bo nie wnoszą one w rozwój za wiele, zwłaszcza jeśli chodzi o te aspekty, nad którym powinniśmy popracować. Jeśli coś robimy nie tak, to byłoby idealnie, gdybyśmy od razu dostawali choćby krótką informację na ten temat. Nie ma nic gorszego niż ogólne stwierdzenia nie oparte na jakiegokolwiek sytuacji, lub oparte na takich, których świadkiem nie byliśmy albo takich, które zdarzyły się tak dawno temu, że już sami sobie to uświadomiliśmy lub po prostu tego nie pamiętamy.





Fot. stockadobe.com

by wypunktowaniami. Możemy go podzielić na kategorie, ot choćby na to, co robimy dobrze, a co możemy robić lepiej. Unikajmy za wszelką cenę negatywnych wydzwięków, np. to zrobiłeś/-aś źle, albo po prostu kategoryzowania jako pozytywne/negatywne – to na pewno nie pomoże naszemu odbiorcy.

Połącz **fakty** i **emocje**. Zacznij od faktów, na bazie własnych obserwacji, a nie relacji innych. Aktywnie słuchaj i obserwuj, jeśli Ci to pomoże rób notatki, staraj się zebrać konkretne dane i to je najpierw ujmij. Dopiero potem przejdź do emocji, które są nieodłączne jeśli chodzi o *feedback*. To co, może mi przeszkadzać lub nie podobać się, nie musi być tak samo odbierane przez innych. Zatem unikajmy generalizowania, stwierdzeń typu: wszyscy, większość, nikt, itp. Jeśli dajemy komuś informacje o nim to mówmy tylko i wyłącznie o naszych odczuciach i emocjach, w pierwszej osobie liczby pojedynczej. To też jest bardziej wiarygodne, aniżeli przetożony, który na przykład mówi nam o tym, że cały zespół widzi i jest niezadowolony, jak sobie z czymś nie radzimy. I nawet jeśli jest to konkretna informacja, to ciężko naszej ludzkiej naturze ją zaakceptować i nad nią pracować, bo po pierwsze buduje przepaść pomiędzy nami a zespołem (dlaczego mi sami nie powiedzieli?), a po drugie burzy zaufanie między pracownikiem a przetożonym (a co Ty czujesz/uważasz?).

Tym samym przechodzimy do moim zdaniem ostatniego, ważnego aspektu, tj. **zaufania**. Jeśli chcemy, aby nasza opinia została doceniona i przyjęta, musimy pamiętać o tym by osoba, do której ją kierujemy nam ufała i uważała nas i nasze opinie za wiarygodne.

Dzieląc się z kimś *feedbackiem* pamiętajmy by był on **konkretny**. Jeśli oprzemy się na sytuacji, w której uczestniczyliśmy, podamy przykład i doradzimy co można było zrobić lepiej lub inaczej istnieje o wiele większa szansa, że przyjmujący naprawdę go doceni. Także w sytuacjach kiedy zwyczajnie chcemy kogoś pochwalić i nie mamy nic więcej do dodania, warto osadzić to w jakiejś konkretnej sytuacji. *De facto*, mówiąc komuś, że jest świetny choćby tysiąc razy możemy go dodatkowo zniechęcić, jeśli w dłuższej perspektywie czasu nie zostanie to w inny sposób w ogóle docenione, a osoba która po raz n-ty usłyszy: „jesteś super, jestem z Ciebie zadowolony/-a” może z czasem zacząć reagować odwrotnie do tego niż byśmy chcieli. I zamiast entuzjazmu i zaangażowania, takiej osobie spada motywacja i chęci do pracy czy własnego doskonalenia się.

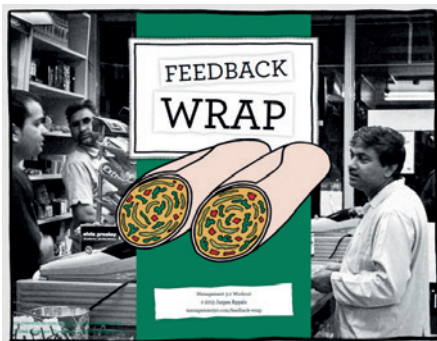
Informacja zwrotna powinna być na tyle **zwięzła i prosta**, aby jej odbiorca wiedział co ma dalej zrobić. Nie zawsze musi robić wiele, czasem wystarczy, że ją zaakceptuje. Czasami potrzeba jakiegoś planu, i w tym też powinniśmy pomóc. Jeśli mamy do przekazania dłuższy *feedback* warto postużyć się chociaż-

tywna/wymagająca zmiany i znowu pozytywna). Wrap jest unowocześnioną wersją amerykańskiej kanapki i jest przemyślaną koncepcją, która może nam bardzo pomóc, zwłaszcza jeśli mówimy o formie pisemnej. Trzymając się pięciu prostych kroków jesteśmy w stanie napisać efektywny *feedback* i możemy być niemal pewni, że będzie on odebrany i zastosowany przez osobę do której jest kierowany.

Zaczynamy od **kontekstu**, otoczenia w którym się znajdujemy, naszego stanu emocjonalnego, to pomaga na zbudowanie relacji z osobą do której kierujemy daną informację, uwiarygadnia nas i automatycznie zwiększa prawdopodobieństwo tego, że odbiorca na niego zareaguje. Kolejny element to składniki naszego wrapa, czyli nasze **obserwacje**. W zależności od tego ile ich mamy możemy w podpunktach, albo krócej w dwóch – trzech zdaniach. Następnie przypisujemy **emocje** do każdej wylistowanej obserwacji. Możemy je wyrazić za pomocą pojedynczych słów, np. lubię, interesujące, uwielbiam, jestem zmieszany, zdenerwowany albo np. za pomocą emotikon: :) (: -D ;) :-P :-/. Następnie przechodzimy do kolejnego, czwartego składnika naszej odmienionej kanapki, jakim jest przypisanie **wartości**. W miarę własnych możliwości i wiedzy próbujemy oszacować jaką wartość nada nasza propozycja zmiany. To pomoże naszemu odbiorcy w zrozumieniu i spriorytetyzowaniu działań do zrealizowania. Wszystko to na koniec zawijamy w listę proponowanych przez nas **sugestii**, czyli akcji, które odbiorca powinien wdrożyć.

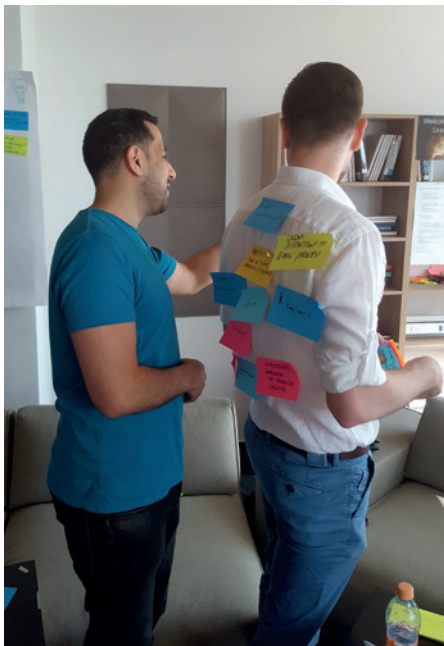
## Friday feedback

Może być piątek, a może być i wtorek, i środa i każdy inny dzień tygodnia. Aby zbudować w swojej organizacji, zespole czy projekcie (skala nie jest tak istotna) kulturę, w której dzielimy się informacją zwrotną możemy zapoczątkować prostą zasadę i umówić się ze swoimi współpracownikami na to, że na przykład w piątek dzielimy się *feedbackiem*. Możemy albo ustalić jedną godzinę w ciągu dnia, kiedy wszystkim dajemy czas na przemyślenie danego tygodnia i napisanie innym kilku zdań podsumowujących. Możemy też umówić się na krótkie spotkania twarzą w twarz, albo zadzwonić do osób, z którymi pracowaliśmy w danym tygodniu najbliższej i chcemy im podziękować za coś, docenić ich wsparcie, albo porozmawiać o tym, co nie do końca nam się spodobało i chcielibyśmy, aby w przyszłości dana osoba inaczej działała w danym aspek-



## Feedback Wrap

W książce *Managing by Happiness* Jurgen Appelo poświęca jeden z rozdziałów na temat pisania *feedbacku* w nieco zmienionej formie niż znana nam tzw. „amerykańska kanapka” (zaczynamy od dobrej rzeczy, potem nega-



Fot. Ada Grzenkiewicz

cie. Piątki wydają się być idealnym dniem na taką zasadę, bo jest to koniec tygodnia, więc można podsumować tydzień. Ważne aby nie zostawiać tego na sam koniec dnia, zwłaszcza jeśli mamy coś negatywnego do przekazania, to często może wymagać wyjaśnienia, albo szerzej rozmowy, dajmy więc czas naszemu odbiorcy na zareagowanie. Z drugiej strony może być to o tyle dobre, że daje nam potem cały weekend na przemyślenie. Z własnego doświadczenia wiem, że jeśli mam do przekazania niekoniecznie pozytywną opinię to wolę nie reagować na gorąco, a raczej odczekać dzień czy dwa, aż ochłonę i będę bardziej konstruktywna. Celem *feedbacku* powinna być chęć poinformowania o naszych spostrzeżeniach, ale też powinno nam zależeć na tym, by dana osoba go zaakceptowała, zareagowała na niego odpowiednią zmianą, albo po prostu przyswoiła.

## Nienawidzę pisać opinii

Od wielu lat moim pomocnikiem przy pisaniu opinii o kolegach i koleżankach, z którymi pracuję jest strona [www.ihateperformancereviews.com](http://www.ihateperformancereviews.com) I nie, nie kopiuję gotowych wzorów, jednak są one bardzo pomocne i służą mi za inspirację. Złaszcza, jeśli muszę komuś napisać szerszy *feedback* o jego całościowej „działalności”, na konkretne potrzeby. Na stronie znajdziemy sporo przykładów gotowych zdań o różnych aspektach pracy, podzielonych na pozytywne i te wymagające poprawy. Są to często bardzo ogólne zwroty, ale przydatne i służą mi czasami jako punkt wyjściowy. Ważne, aby nie korzystać

z tej strony używając popularnych skrótów klawiszowych Ctrl+C, Ctrl+V. Pamiętajmy o podaniu przykładów, bez względu na to czy jest to coś co bardzo cenimy w danej osobie, czy chcielibyśmy aby ona to poprawiła. Zamiast pisać, np.: „Ania dobrze się komunikuje z zespołem”, lepiej gdybyśmy napisali: „Ania podczas ostatniego wdrożenia zadbała o to by zespół był poinformowany o tym, co się dzieje i gdzie tych informacji szukać, dbała o to, by na bieżąco wysyłane były krótkie podsumowania, dzięki czemu każdy zainteresowany wiedział co się dzieje”. W sieci znajdziemy sporo przykładów, które mogą nam posłużyć za inspirację – polecam poszukać ich samemu. Odradzam jednak przeklejanie i hurtową wysyłkę tego samego kilku osobom. Zdarzyło mi się kiedyś otrzymać słowo w słowo to samo co moja koleżanka (łącznie z tym, że w jednym zdaniu zamiast mojego imienia było imię koleżanki), i efekt był taki, że obie uznaliśmy go za odbębnienie korporacyjnej zasady, a nie troskę o naszą dalszą pracę, motywację czy zaangażowanie. Zatem, Drodzy Czytelnicy, pamiętajcie: gotowce z www są super jako inspiracja, ale nie kopiujcie ich w całości. Nie chodzi o to żebyśmy używali wyszukanych zwrotów, a o to by nasza informacja została zrozumiana i trafiła do osoby, do której ją kierujemy.

## Cenię Cię za...

„Cenię Cię za...” albo „Chciałbym się od Ciebie nauczyć...” albo inny dowolny początek zdania może być znakomitym ćwiczeniem integrującym, które jednocześnie pozwoli nam na przekazanie pozytywnych odczuć jakie mamy względem swojego zespołu. Kilukrotnie stosowałam to ćwiczenie podczas różnych spotkań projektowych i zawsze przynosi ono

bardzo ciekawe efekty. Uśmiech na twarzach kolegów przypomina o tym, jak ważne jest dzielenie się nie tylko tym, co mamy poprawić, ale też tym, co w innych doceniamy. Jest to bardzo dobre i szybkie ćwiczenia które podczas chociażby całodniowych warsztatów może posłużyć nam jako *icebreaker*.

Na tablicy bądź flipcharcie zapisujemy początek zdania, ważne by miało pozytywny wydźwięk. Prosimy by każdy wziął długopis, marker i kilka karteczek samoprzylepnych i zapisał koniec zdania dla innych osób z zespołu, a potem nakleił swoje karteczki tym osobom na plecy. Ważne żeby odbiorca nie widział, co ma na nich napisane. Gdy wszyscy uczestnicy już mają karteczki od kolegów i koleżanek na plecach i wszyscy skończyli już pisać prosimy, aby się sparowali i wzajemnie przeczytali, co mają na tych kartkach napisane, stojąc za plecami tej osoby i nie ściągając tych kartek. Najlepiej pełnym zdaniem, np. „Cenię Cię za... punktualność, pozytywne energię, entuzjazm do pracy, profesjonalizm...”. Dopiero po przeczytaniu możemy zdjąć kartki i dać je tej osobie, na której plecach się one znalazły. Jest to proste i szybkie ćwiczenie, a jego efekt jest zawsze pozytywny, dobrze nastraja zespół i przypomina o tym, że nikt z nas idealny nie jest, ale każdy ma dobre cechy i warto o nich mówić innym.

## Znajdź pitkę

Jeśli Twój zespół ma problemy z dzieleniem się konstruktywnym *feedbackiem*, możesz z nim zrobić krótkie, 15-25 minutowe ćwiczenie. Zadanie jest banalne: wybierz 4 uczestników i poproś ich o wyjście, mają tylko wiedzieć, że jak wrócą do sali będą musieli odnaleźć pitkę (może być jakikolwiek inny przedmiot). Pozostałe osoby mają za zada-



Fot. Ada Grzenkiewicz



Fot. stock.adobe.com

nie ukryć piłkę i zdecydować jaki styl informacji zwrotnej otrzymają poszczególne osoby. Pierwsza, która zostanie zaproszona do sali, nie może otrzymać żadnej informacji od grupy. Druga osoba będzie otrzymywać wyłącznie negatywne informacje (np. „nie uda Ci się, i tak jesteś za daleko, nie podoba nam się to, nie dajesz sobie rady, nie dajesz z siebie 100%” itd.). Trzecia osoba – tylko pozytywne komentarze („jesteś świetny, trzymaj tak dalej, dobrze Ci idzie, podoba mi się jak do tego podchodzisz”). Zarówno drugiej jak i trzeciej osobie nie dajemy żadnych konkretnych instrukcji, wyłącznie komentarze ogólne, nie odpowiadamy na pytania, które pomogłyby im zlokalizować ukryty przedmiot. Dopiero czwartej osobie, która wejdzie jako ostatnia dajemy konkretne rady i sugestie, bez podawania lokalizacji, ale możemy odpowiadać na pytania: tak lub nie, i dawać konstruktywne odpowiedzi. Ważne by każda z czterech osób miała tyle samo czasu na odnalezienie przedmiotu (ok. 2-3 minut) i wchodziły one jedna po drugiej. Na koniec omawiamy z graczami ich odczucia w kwestii otrzymanego *feedbacku*, jego przydatności i emocji jakie im towarzyszyły podczas poszukiwań. Zamykamy całe ćwiczenie podsumowaniem, jak czuli się wszyscy podczas ćwiczenia i jak czuli

się gdyby w codziennej pracy otrzymywali poszczególny rodzaj informacji zwrotnej lub nie otrzymywali go w ogóle. To ćwiczenie uwypukla zdecydowanie istotę i zasadność konstruktywnego dawania opinii innym i doskonale sprawdza się w nowych zespołach, które mają problem z regularnym dzieleniem się z innymi swoimi obserwacjami.

## Pomocny i przydatny

Pamiętajmy, że *feedback* ma na celu pomóc innym rozwijać się, mieć większą świadomość swoich mocnych jak i słabszych stron. Opinia nie ma na celu kogoś zranić, a wręcz przeciwnie pomóc mu rozwinąć skrzydła. Dobrze napisany czy powiedziany może naprawdę pomóc w rozwoju naszych współpracowników, zwiększyć ich efektywność, zadowolenie z pracy. Jeśli ktoś jest dobry, to mu to powiedzmy, jeśli według nas nowa rola nie jest jeszcze dla niego, porozmawiajmy o tym i pomóżmy stworzyć plan, dzięki któremu może ona się rozwijać dalej by awansować na wymarzone stanowisko. Możemy też taką osobę pokierować w zupełnie inną stronę jeśli my dostrzegamy talent, którego ktoś sam u siebie nie widział, albo nie sądził, że mógłby pójść w innym kierunku. Najgorsze, co może-

my zrobić, to nie mówić i nie pisać nic. Bierność jest najgorsze ze wszystkich możliwych. Jeśli jednak sami mamy problem z dzieleniem się informacją zwrotną, zacznijmy po prostu trenować, robić to regularnie i często i pytać się czy nasza opinia była efektywna. Nie bójmy się też pytać o *feedback* na temat udzielonego przez nas *feedbacku*, tylko w ten sposób jesteśmy w stanie dojść do perfekcji.



Ada  
Grzenkiewicz

Certyfikowany Project Manager, RTE, Scrum Master i Agile Coach. Od 2013 r. wolontariusz PMI PC Gdańsk Branch. Zawodowo Scrum Master i Agile Coach w Nordei. Nieustannie rozwija swoje kompetencje, entuzjastka zwinnego podejścia do zarządzania projektami. Trener i mentor w zakresie zarządzania projektami oraz komunikacji. Z wykształcenia filolog rosyjski i fotograf. W wolnym czasie uwielbia gotować, grać w squash i czytać książki. Chcesz pozostać w kontakcie, podzielić się opinią o jej artykule lub polecić interesujące narzędzie, napisz na [ada.grzenkiewicz@pmi.org.pl](mailto:ada.grzenkiewicz@pmi.org.pl).



## PMO uszyte na miarę

Ewa Palarczyk, Bartosz Gałka

Na rynku istnieje wiele teorii dotyczących PMO – różne podejścia, rola w organizacji, zakres usług, a pomimo to każda duża organizacja i tak ma swój przepis na tego typu biuro. Okazuje się, że każde z nich może być skuteczne, o ile jest dostosowane do potrzeb firmy i przynosi zakładane rezultaty, a przede wszystkim korzyści. Przykład Obszaru Projektów Inwestycyjnych Grupy TAURON, który w międzynarodowym konkursie PMO Global Award został jednym z dwóch najlepszych PMO w Europie i jest w ósemce najlepszych na świecie, pokazuje, że spojrzenie na PMO przez pryzmat szerokiego wachlarza usług jakiego dostarcza organizacji i dostosowanie do realnych potrzeb interesariuszy to odpowiedni kierunek.

### Właściwe projekty zarządzane we właściwy sposób

Jak to się stało, że TAURON – jeden z największych podmiotów gospodarczych w Polsce, producent, dystrybutor i sprzedawca prądu i gazu, firma kojarzona raczej z tradycyjnym biznesem, odniósł taki sukces w starciu z firmami różnych branż i kultur organizacyjnych – od LEGO, którego przedstawiać nie trzeba, po międzynarodowe banki czy firmy IT? Zarządzanie projektami jest od lat istotnym elementem ładu korporacyjnego w Grupie TAURON. Początki budowy systemu zarządzania projektami sięgają lat 2008/2009, kiedy to opracowano pierwszą Strategię Korporacyjną wraz z planem

jej wdrożenia, w ramach którego zdefiniowano ponad 60 projektów strategicznych (dominowały przedsięwzięcia o charakterze reorganizacyjnym, związane ze strukturyzacją grupy kapitałowej, centralizacją funkcji, powstawaniem i zamykaniem spółek). Wymagało to zorganizowania i ustrukturyzowania podejścia do przygotowania, realizacji i monitoringu projektów. Opracowano mapę projektów strategicznych, pierwsze szablonny dokumentów (karty projektów, raporty statusów prac) i określono ogólne zasady realizacji i raportowania zadań. Zdecydowano się na wdrożenie systemu do zarządzania portfelem projektów. Zrealizowano duży program rozwoju kompetencji – ponad 300 osób z całej Grupy Kapitałowej przeszkolono z zarządzania projektami. Ten etap naszego rozwoju nazwaliśmy „centrum wiedzy”, ponieważ wszyscy uczyliśmy się wtedy podejścia do projektów i dążyliśmy do pozyskania jak największej ilości informacji o naszych projektach.



Nowoczesna elektrownia Jaworzno III o mocy 910 MW w trakcie realizacji.

Źródło: www.nowejaworzno-grupa-tauron.pl

Po kilku latach funkcjonowania PMO we wstępnej fazie zauważyliśmy, że oczekiwania organizacji względem informacji o toczących się projektach wykraczają znacznie poza ogólne podejście oferowane przez PMO w tamtym czasie, a ówczesne standardy przestrzegane były jako zbyt biurokratyczne. Na przełomie lat 2012-2013 rozpoczęto pierwsze próby dostosowania obowiązującego środowiska zarządzania projektami do oczekiwań, skali i specyfiki Grupy TAURON oraz branży energetycznej. Siłami własnymi PMO zrealizowaliśmy dwa projekty, które miały zmienić postrzeganie metod zarządzania projektami z „nadmiernej biurokracji” na „skuteczne prowadzenie projektów”: aktualizację systemu do zarządzania projektami wraz z wdrożeniem standardu harmonogramu w MS Project oraz uproszczenie i skalowanie metodyki, poprzez dostosowanie do wielkości i złożoności projektów. Wraz z wdrożeniem szczegółowych harmonogramów dla projektów strategicznych zmieniliśmy

podejście do nadzoru projektów: z portfelowego na indywidualne, bazujące na szczegółowej informacji o postępach harmonogramu i budżetu. Zrealizowano szereg warsztatów i szkoleń dla Kierowników i zespołów projektowych. Rozpoczęto indywidualne przeglądy funkcjonowania standardów zarządzania w projektach strategicznych, których wyniki były źródłem rekomendacji do poprawy jakości zarządzania projektami. Ten etap rozwoju naszego PMO nazywamy „**centrum jakości i doskonałości**” ponieważ był to moment zwrócenia szczególnej uwagi na jakość zarządzania poszczególnymi projektami i doskonalenie funkcjonującej w całej Grupie metodyki zarządzania projektami.

Jednak po kolejnych kilku latach funkcjonowania PMO w takim kształcie znów zwróciliśmy uwagę na symptomy problemów w naszym środowisku: niską jakość planowania, zmiany na etapie realizacji, wobec których często nie było już alternatywy, monitoring postępów projektów zamiast realnej kontroli czy rozproszoną odpowiedzialność i właścicielstwo projektu. Obserwowaliśmy coraz większy rozdźwięk pomiędzy praktyką zarządzania projektami w Spółkach zależnych (w których odbywa się faktyczna realizacja projektów) a teorią metodyki. Na przełomie 2015/2016 główne projekty inwestycyjne, najbardziej kosztowne w historii TAURONA, weszły w kluczową fazę realizacji. Rozpoczęliśmy też w TAURONIE prace nad nową Strategią Grupy oraz nowym modelem biznesowym opartym na zarządzaniu procesowym. Dyrektor Wykonawczy ds. Projektów Inwestycyjnych otrzymał zadanie restrukturyzacji PMO dla strategicznych projektów inwestycyjnych Grupy TAURON. Całkowicie przebudowaliśmy proces zarządzania projektami inwestycyjnymi:

- We wszystkich bramkach decyzyjnych w cyklu życia projektu jako priorytet postawiliśmy wartość biznesową projektów dla organizacji, opracowaliśmy narzędzia dające nam kontrolę uzasadnienia biznesowego od przygotowania projektu po zakończenie.
- Opracowaliśmy własną metodykę zarządzania projektami opartą przede wszystkim na oczekiwaniach interesariuszy, naszych doświadczeniach, ale również bazującą na wiodących światowych

standardach zarządzania projektami (PMI – *PMBOK® Guide*, IPMA – ICB, PRINCE2).

- Poprzez reorganizację struktury TAURON i procesów doprowadziliśmy do zbliżenia projektów inwestycyjnych i zarządzania majątkiem produkcyjnym Grupy.
- Zmieniliśmy procesy decyzyjne wprowadzając jednoznaczność odpowiedzialności za projekt.
- Potożyliśmy dużo większy nacisk na planowanie projektu, w którym pracujemy zespołowo, nad właściwym przygotowaniem inwestycji do realizacji, w ramach interdyscyplinarnego zespołu złożonego z PM-ów, prawników, ekonomistów, inżynierów, specjalistów od ochrony środowiska etc.
- Doprowadziliśmy do tego, że cały proces inwestycyjny koordynowany jest w jednym miejscu organizacji, a nasze PMO jest źródłem informacji o projektach dla wszystkich interesariuszy.

Ten etap naszego rozwoju nazywamy dzisiaj „**kompleksowe zarządzanie strategią inwestycyjną**” ponieważ w rękach PMO znajduje się obecnie cały proces projektowy od przygotowania Strategii Inwestycyjnej, przez koordynowanie portfela inwestycyjnego, przygotowanie strategicznych projektów inwestycyjnych do realizacji, nadzór nad ich wykonaniem aż po wsparcie kierowników projektów i rozwój środowiska zarządzania projektami w Grupie TAURON.



## Dostawca usług projektowych w organizacji

Tak szeroki profil działania PMO wymaga dobrego ustrukturyzowania zarówno pod kątem rozkładu zespołów, kompetencji pracowników jak i modelu procesowego. W TAURONIE zespół PMO liczy ponad 20 osób podzielonych na 6 zespołów, zajmujących się koordynacją przygotowania i nadzorem realizacją projektów inwestycyjnych (zgodnie z modelem procesowym) oraz przekrojowo wsparciem projektów, analizami biznesowymi tych przedsięwzięć, a także monitoringiem

inwestycji *non-core*. Model usług dostarczanych organizacji oparliśmy na czterech kluczowych obszarach: strategii, realizacji projektów, standardów projektowych oraz ludzi i kompetencji. W każdym z nich znajdują się konkretne działania, które realizujemy dla potrzeb różnych interesariuszy. Poza wyżej wymienionymi to na przykład przygotowanie Strategii Inwestycyjnej, obsługa Komitetu Inwestycyjnego, merytoryczne utrzymanie naszego systemu IT do nadzoru nad projektami czy prowadzenie wewnętrznych warsztatów i szkoleń w zakresie project management.

### Strategia

- Strategia Inwestycyjna
- Zarządzanie portfelem
- Komitet Inwestycyjny

### Ludzie i kompetencje

- Wsparcie dla zespołów projektowych
- Warsztaty i szkolenia wewnętrzne
- System premiowy



### Realizacja projektów

- Nadzór i monitorowanie
- Przygotowanie i prowadzenie
- Analizy ekonomiczne i biznesowe

### Standardy projektowe

- Procesy, procedury, szablony
- Narzędzia IT
- Centrum wiedzy i informacji

Ścieżka jaką obraliśmy w TAURONIE wychodzi znacznie poza przyjętą, administracyjną rolę PMO w tego typu organizacjach. Standardowo, złożone firmy sektora przemysłowego oddzielają w strukturze metodykę zarządzania projektami od strategii, zgód korporacyjnych, analiz prawnych, polityki zakupowej firmy czy utrzymania narzędzi IT. Z czasem (czego również byliśmy świadkami we wcześniejszych latach) obszary te coraz bardziej się od siebie oddalają, rośnie mur pomiędzy silosami i szwankuje komunikacja. Korzystając z równoległego wdrożenia w Grupie TAURON zarządzania procesami postawiliśmy na połączenie naszego modelu zarządzania projektami z różnymi innymi obszarami firmy. Uzgodniliśmy powoływanie zwinnych, interdyscyplinarnych zespołów planowania. Wdrożyliśmy proces koordynacji portfela inwestycyjnego i powołaliśmy zespół dedykowany do weryfikacji ocen opłacalności. Uzgodniliśmy zaangażowanie prawników na etapie przygotowania projektów oraz proces szerokiego opiniowania umów z kluczowymi wykonawcami. Zawarliśmy w wewnętrznych dokumentach korporacyjnych zapisy doty-

czące decyzji korporacyjnych w kontekście cyklu życia projektu. Wydaje się, że to zbędna biurokracja? Jeżeli mówimy o projektach za setki milionów złotych, które mają świadczyć o sile organizacji w przyszłości, a wartość portfela oscyluje wokół 14 mld zł to nie ma miejsca na brak profesjonalizmu. Czy jest to zatem model nadający się 1:1 do wdrożenia w innej firmie? Oczywiście, że NIE. Istnieje wiele innych usług PMO, których w TAURONIE świadomie nie wdrażaliśmy, a które w innych firmach są naturalnie i nierozdzielnie związane z tą funkcją, np. zatrudnienie

i delegowanie PM-ów i zespołów do projektów oraz szacowanie i monitorowanie czasu i kosztów ich pracy. Innym przykładem jest pełnienie roli bezpośredniego wsparcia Kierownika Projektu – przygotowywanie dokumentacji projektowej, rejestrów, umów, raportowanie itd. W Grupie TAURON, ze względu na bardzo duże rozproszenie geograficzne i merytoryczne projektów inwestycyjnych (od budowy elektrowni po stawianie

stacji ładowania samochodów elektrycznych) te kompetencje znajdują się bezpośrednio w naszych spółkach zależnych, w których odbywa się właściwa realizacja inwestycji. Usług jakie PMO dostarcza firmie może być zatem bardzo dużo – kluczowy jest wybór takiego zestawu działań jakich realnie oczekują nasi interesariusze, niezależnie od tego czy są nimi przedstawiciele top management, dział HR, handlu czy kierownicy operacyjni.

## Korzyści, czyli przepis na sukces

Jeżeli istnieje tyle rodzajów usług PMO, tylu różnych interesariuszy, tyle branż i typów projektów to z prostej macierzy RACI robi się wielowątkowy i wielowymiarowy model ról i odpowiedzialności biura zarządzania projektami. Jak w takim razie zmierzyć jego sukces? Przecież, jak mówi Robert S. Kaplan „*żeby czymś zarządzać trzeba to mierzyć*”. W przypadku projektów bezpośrednio związanych z ciągłością działalności operacyjnej czy efektywnością handlową można mówić o przełożeniu działań PMO na sukces projektów, a co za tym idzie na wzrost EBITDA czy

sprzedaży. W przypadku złożonej struktury grupy kapitałowej, wielu centrach kosztów i zysków, wielu grupach interesariuszy, korzyści z PMO dla organizacji muszą być definiowane jakościowo, choć mówiąc np. o lepszym przygotowaniu projektów do realizacji, możemy między innymi określić korzyści w postaci zmniejszenia liczby zmian na etapie realizacji. Decydując się na przykład na świadczenie w organizacji usługi w postaci zarządzania portfelem projektów możemy mówić o korzyściach (dla Zarządu) w postaci optymalnego wykorzystania środków oraz (dla Kierownika Projektu) gwarancji finansowania inwestycji po zatwierdzeniu portfela. Niezależnie od wielkości czy miejsca PMO w strukturze firmy, język korzyści jest zawsze skuteczny przy określaniu jego roli w organizacji. Inaczej mówiąc, lider PMO powinien tak poprowadzić jego wdrożenie aby docelowo był w stanie każdemu interesariuszowi odpowiedzieć na pytanie „*what's in it for me?*”.

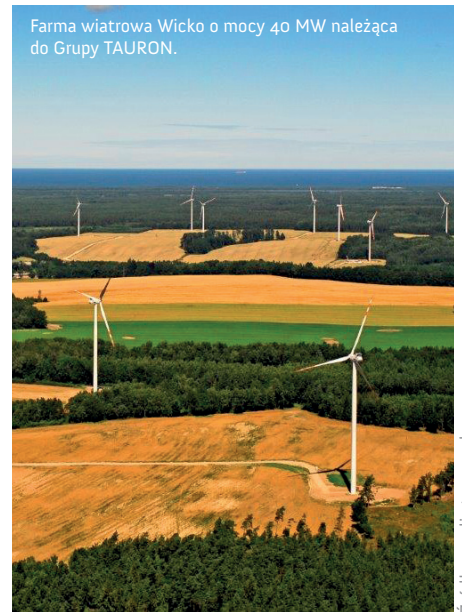
## O konkursie PMO Global Award

PMO Global Awards ([www.pmoawards.org](http://www.pmoawards.org)) to międzynarodowy, doroczny konkurs, którego celem jest wybór najlepszego na świecie biura zarządzania projektami (ang. PMO – Project Management Office). Rozgrywki przypominają nieco formułę futbolowych Mistrzostw Świata, w których poszczególne kraje podzielone na grupy grają ze sobą mecze a następnie, w systemie pucharowym, przechodzą przez kolejne szczeble „drabinki” mistrzostw aż do finału. Podobnie ma to miejsce w PMO Global Awards – każdy kraj dopuszczony do rozgrywek (są na to dedykowane kryteria odnoszące się między innymi do siły gospodarczej państwa w regionie) ma prawo wystawić dowolną firmę (niezależnie od branży czy wielkości) jako swojego reprezentanta. Nominacja następuje na bazie rekomendacji przez członków jury z danego kraju. Kim są członkowie jury? To doświadczeni, niezależni eksperci zarządzania projektami, zaproszeni przez organizatorów do współpracy. Z Polski były to 3 osoby, a z całego świata ponad 200. Nominacja następuje między innymi w następstwie sukcesu danej firmy w innym, lokalnym konkursie dotyczącym PMO. W ten sposób TAURON, jako zwycięzca



Sieci dystrybucyjne Grupy TAURON.

Źródło: Archiwum TAURON Dystrybucja



Farma wiatrowa Wicco o mocy 40 MW należąca do Grupy TAURON.

Źródło: media.tauron.pl

polskiego BEST PMO w konkursie IPMA PMO Award 2018 (w którym wygranego typują przedstawiciele biur zarządzania projektami innych firm) został jako pierwsza firma w historii zaproszony do reprezentowania Polski w tym prestiżowym evencie. Poza prostym formularzem zgłoszeniowym, głównym materiałem do oceny organizacji przez cały czas trwania konkursu miał być film. Niespełna godzinny materiał video będący prezentacją (w stylu PowerPoint) z głosem lektora, dodatkowo wyjaśniającego w tle poszczególne kwestie. Organizatorzy konkursu narzucają pewne ramy dotyczące tematyki wymaganej w filmie (PMO Overview, History, Structure, Objectives, Results, Next Steps) oraz orientacyjnej struktury, długości i liczby slajdów, ale forma i styl prezentacji są dowolne. Zdecydowaliśmy się na profesjonalne podejście do sprawy, wsparcie agencji interaktywnej w przygotowaniu animacji oraz współpracę z lektorem „native speaker” (dla siebie zostawiliśmy do opowiedzenia jedynie kilka najważniejszych fragmentów prezentacji). Po kilku tygodniach przygotowywania koncepcji, materiałów, pisania skryptu dla lektora i współpracy z agencją powstał materiał, jaki przestaliśmy do organizatorów. W międzyczasie okazało się, że jako Polska trafiliśmy do grupy z Danią (firma LEGO System), Hiszpanią (Telefónica Ingeniería de Seguridad) i Ukrainą (SoftServe). Łącznie do konkursu zostały za-

kwalfikowane 64 kraje/firmy podzielone na 16 grup (4 grupy z każdego regionu: Europa, obie Ameryki, Afryka, Azja i Oceania). Mecze pomiędzy poszczególnymi krajami/firmami odbywają się na zasadzie weryfikacji nadesłanych filmów przez jury dedykowane do każdego starcia (spoza kontynentu, z którego pochodzą reprezentanci). Sama weryfikacja również odbywa się zgodnie ze zdefiniowanymi zasadami – jury ocenia takie kryteria jak PMO’s Journey, Best Practices, Innovation czy Value Generation. Na koniec fazy grupowej okazało się, że jako TAURON zwyciężyliśmy wszystkie 3 mecze (5-0 z Danią, 4-1 z Ukrainą i 4-1 z Hiszpanią) a w kolejnej rundzie spotkaliśmy się z przedstawicielem Wielkiej Brytanii (Ella’s Kitchen). Ten mecz również wygraliśmy (7-2, bo do każdej kolejnej rundy dedykowana jest większa liczba sędziów oceniających) a w europejskim półfinale ponownie zwyciężyliśmy z Ukrainą (7-4) i w ten sposób dotarliśmy do finału naszego kontynentu. Niestety, jury głosami 14-9 zdecydowało jednak o zwycięstwie firmy Triglav ze Słowenii, która będzie ostatecznie reprezentować Europę w światowym finale (zwycięzcy pozostałych regionów to reprezentanci Brazylii, Bahrajnu i Angoli). Globalne wyniki zostaną ogłoszone na konferencji Future PMO, 17 października 2019 w Londynie.



**Ewa Palarczyk**

Dyrektor Wykonawczy ds. Projektów Inwestycyjnych w TAURON Polska Energia oraz Prezes Zarządu TAURON Ekoenergia Sp. z o.o. Doświadczona w budowaniu i wdrażaniu strategii oraz definiowaniu standardów zarządzania projektami, programami i portfelami. Członek Komitetu Inwestycyjnego i wielu Komitetów Sterujących kluczowych strategicznych projektów inwestycyjnych. Ekspert w przeprowadzaniu zmiany w organizacji, lider interdyscyplinarnego zespołu PMO w TAURON Polska Energia i zarządzająca całym Obszarem Projektów Inwestycyjnych Grupy Kapitałowej TAURON. Ekonomistka, absolwentka studiów podyplomowych, programów menadżerskich oraz wielu kursów certyfikowanych m.in. PMP, IPMA level A, PRINCE2 Practitioner, AgilePM i in.



**Bartosz Gałka**

Kierownik Zespołu Wsparcia Projektów w TAURON Polska Energia, odpowiedzialny za wdrożenie i utrzymanie metodyki zarządzania projektami inwestycyjnymi, system IT do zarządzania portfelem projektów oraz rozwój kompetencji w dziedzinie project management w Obszarze Projektów Inwestycyjnych Grupy TAURON. Z wykształcenia inżynier, absolwent studiów MBA, ekspert zarządzania projektami i PMO (PRINCE2, PRINCE2Agile, IPMA level D, MSP, P3O i in.) skutecznie łączący w pracy elementy metodyk kaskadowych i zwinnych. Certyfikowany trener zarządzania projektami.

# Weather forecast in Scrum environment

Anna Gambal



Fot. stock.adobe.com

Managing the project in Scrum like environment may have numerous challenges. They may be related to Scrum framework implementation, team communication, workload management or customer relationship management and many more.

In every project, no matter of philosophy, methodology or framework utilized uncertainty, risks, impediments are something embedded and to be overcome. That is why there is an element in every project that can be called 'weather'. Let's take a look at it and understand why.

## What is weather definition in the project?

Project planning can be treated as a simplified predicted view of future events. As men-

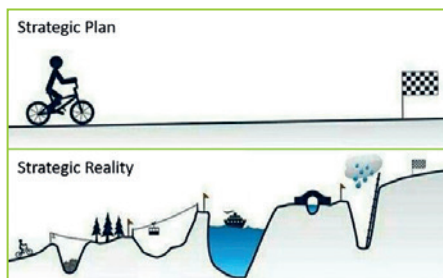


Diagram 1 Plans vs. Reality

Source: <https://magazine.vunela.com/why-projects-are-the-key-to-bringing-your-strategy-to-life-gcc7f6adfd62>

tioned in article *Traps of estimation* (Strefa PMI 25) a big chunk of project planning is estimating. Estimate is a base of this future view of scope to be delivered.

Diagram 1 is suggesting how those estimates usually look like vs. reality as the scope of work may actually appear as complicated as the Earth atmosphere and different phenomena that takes place in it. Possibly the biggest uncertainty in the project is when bulk estimates need to be delivered to the Client. Then the project discovery team does the long term weather forecast. Nobody can deny, the team that time does not have sufficient information to precisely and accurately claim that it will be cloudy at 1 PM on Monday – the day 6 of sprint 3. A trap of that forecast is evident – estimates are very high level but can be treated as unbreakable for delivery by the Client. This is risky so shall we do forecasts and estimates and why?

## Predict or not to predict?

Agile understanding of estimating is suggesting re-estimations and changes after each iteration (cone of uncertainty) but if you look in *Scrum Guide* you won't see many references to estimation itself.

Generally there is no imposed method or technique you have to use – you can utilize tools which are working the best in your project situation (T-shirt sizes, planning poker, bucket system, dot voting, etc.). On top of that Scrum does not impose using estimates to check how much stories to fit in one sprint – it allows to rely on guess based empirical evidence. This is your team velocity that will decide about a number of stories burned out in the sprint – not estimate judgment. Surprisingly, there are such teams that are using no estimate approach, especially if you think about flexible and innovative start-ups that are usually not rigidly following all the project methodologies guidelines and adjust to their hectic environment. They are not deadline-driven but more looking at the quality, innovation, and idea of the product. Nevertheless, I bet there are a minority of

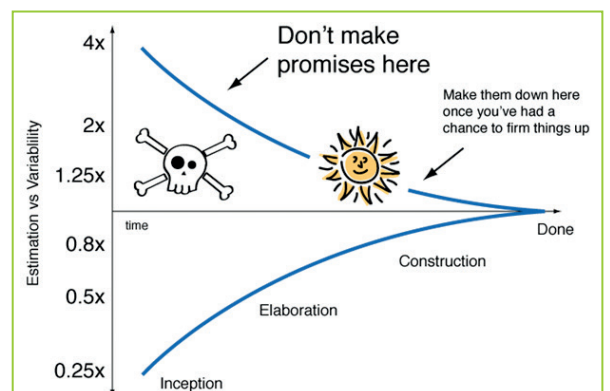


Diagram 2 Cone of uncertainty

Source: [http://www.agilenutshell.com/cone\\_of\\_uncertainty](http://www.agilenutshell.com/cone_of_uncertainty)



the project teams that can have this freedom and comfort not to look on estimates at all. How then satisfy Clients that are deadline and budget-driven and require predictable timeliness or release dates with an estimate of the budget that they pay for? In other words why project weather forecasts are so important? You may consider a few points supporting the point of view that estimates are required to:

1. **coordinate dependencies** so that you do not go into circles with project work. Without umbrella you'll get wet and unhappy because there may be nothing delivered E2E within the sprint;
2. **prioritize and align priorities** – weather is important especially in agriculture – you need to know which work needs to be done first before the storm catch you in the middle of it. You need to organize work according to PO priorities but also according to technical dependencies and possibilities to fit into team capacity and skillset.
3. **validate which option is the best** – what to wear providing predicted weather conditions? Which development approach is going to be the best in the environment that the project has and technical requirements of the Client or their IT landscape?
4. **predict what may happen** – do the actual weather forecast. Will it be stormy or sunny in the sprint? Will you need additional time for investigations before development work is done? Does the team perceive that stories in the sprint are very complex and will not let them implement more than e.g. 20% of assumed stories prioritized by PO in a backlog?
5. **make sure the team has the same understanding of stories** – forecast (estimate) helps to discuss differences in point of view and alignment of it within the development team.
6. **better coordinate the work** – knowing weather forecast you can easily plan what will be the order of the activities and you can better coordinate your plans – same as development team in the project.
7. **make the progress visible** – looking in spring on weather maps we can see that the weather will get better and better, which is analogous to the progress of work. Estimates are treated as a base to show how much work was done and where the project is according to high-level requirements.

Moreover, estimates are one of four attributes of a product backlog, according to *Scrum Guide* (on top of value, description, and order), which shows the importance of weather forecast (estimates) for backlog realization during the project. All of the enumerated arguments lead to a simple conclusion – these are the factors that give transparency to the project, meaning fulfilling one of the most important pillars of Scrum framework that is critical for the empirical process. Which means weather forecasts (estimates) are really important for the project.

## From long term to short term forecast

Starting with mentioned ballpark estimates in Scrum you possibly create the roadmap according to which estimates are iteratively updated within each of the sprints. The key here is to make sure the long term forecast is aligned with short term updates. It has one threat in it – Customer is still looking on the roadmap and you need to make sure an iterative approach to estimations is also communicated and you manage properly Client expectations.

As you know the weather forecast in different horizon has an attribute of predictability. Ballpark estimates are rather fortune telling, no matter if you use some analogous estimating or historical data as a base of it and embed expert judgment in it – it's still something with a low level of certainty and predictability. Simultaneously, sprint estimates which the team is creating should be like a 3-day weather forecast showing the picture which is very close to the reality basing on the expertise of the development team.

In more project management words, weather forecasts (estimates) should be done on two levels – on the product backlog level, after story writing workshop, and on the level of sprint backlog during sprint planning. These are the recommendations of Scrum practitioners. Mike Cohn is suggesting that to be successful in both layers it's the best to estimate product backlog in story points and go down into sprint backlog utilizing hours, nevertheless, I believe there may be a bit of polemics to that viewpoint within different Scrum teams. There are also such methods recommended as Crumb-scale – using the scale and moving items on the scale that may be helpful to align both

layers of estimations. Challenge and trouble in one are when the Client requires ballpark estimates on the product level in hours while your project is designed to work with story points. The alignment on both layers become complicated especially if the project scope is complex and not fully understood by development teams.

## What if forecast does not work as it should?

Weather forecasting same as estimating is really difficult to bring value and make sure it fulfils its role. Once weather forecasts are unreliable nobody wants to use them and people are not eager to believe in that source anymore. Same with estimates that may influence the credibility of the teams and impact the trust of the Customer in the worst case. Good enough estimates/forecasts are extremely tricky and really very few are 100% right. Scrum practitioners are admitting failing with the estimates many times, nevertheless, it's worth to look at first at the value that is delivered. Obviously, Scrum teams are not delivering story points but the value – that's most important. Nevertheless, this forecast is still somewhere needed for proper work organization as well as for the Client understanding. Once they are not working as expected look at data with the intentions of improvement, check metrics and find solutions to be better and more accurate in following sprints.

Summing up, projects are having numerous elements that are analogous to weather forecasts and estimates are the closest to that analogy, which can definitely help to understand the importance of it. ■■■



Anna  
Gambal

Certified Project Manager leading complex cross-functional projects within the business environment. Managing projects within IT, Innovation and Transformation, HR domains with a focus on improvements, system implementations, transitions, integrations/ splits (M&A) as well as Go-To-Market. After work traveller looking for undiscovered and surprising places in Europe as well as all over the world. Amateur of macro photography, who likes listening to good music and interesting audiobooks. Usually, looking for perfection in the world around.



Fot. Konrad Zalewski

## We know the “how”, we know the “what”, but we forget to ask “why”

An interview with Michel Thiry conducted by Andrzej Kacperski.

When Agile became popular many companies started to use it just because they wanted to be Agile like everyone else at the market. The use of Agile is not as easy as it seems, for example Scrum is “simple to understand but difficult to master”. Fortunately, a lot of companies managed to implement it successfully. I believe that mastering of the hybrid approach may be much more complicated. Aren't you afraid that initially this approach will be harmless for the organizations as they will not be able to implement it properly?

The difficulty is to understand when and how to use hybrid. Many practitioners think that waterfall is about the WBS and Agile is about work without clear scope. In my opinion Agile has always existed, we have just recently codified it. Now, somebody codified

hybrid as a mix of Agile and waterfall, but hybrid likewise has always been used. Will the term “hybrid” be popular in the project management? I am not sure; it depends how good its promoters will be at selling it. I would compare it to PMO for example, every company now has a PMO. I think that we could easily not have a PMO, which is a department that handles projects, but focus on having a project-based organization, were projects become part of the day-to-day work. When we need a project, we use Project Management, when we need business as usual, we use operational management, and we mix them when necessary. When we are creating a PMO, we create an additional layer in the organization, another division that often is costly and not necessarily effective to achieve better integrated work practices.

When I started practicing, we were using a lot of Value Management, then TQM, which is a mix of Quality and Value Management became popular; later the Six Sigma, which was a mix of TQM and Project Management came in; it was a big fad for many years. Then came Lean Management which was a child of Six Sigma. They are all related and if you are in the market long enough you see these things reappearing regularly. For me Agile is a good Value Management practice combined with Fast-Track Project Management. In fact it is interesting because in the late 80s, early 90s, I was a member of Society of American Value Engineers and wrote a paper about how to combine the Project and Value Management that identified points similar to what we call Agile today. There are seldom really new things, new management techniques are mostly a combination of existing ideas; so will the hybrid be popular? If people adopt it, if Jack Welch or Elon Musk decide they like hybrid, well, everybody will like hybrid.

I believe the goal should be to apply the techniques and methods best adapted to the circumstances.

## Why in your opinion has Agile become so popular and why is it one of the most common Project Management approaches these days?

I think the reason Agile worked very well is because this is something that was in our nature, that is something we always did in managing projects. Waterfall is probably more artificial and less natural. When I was an architect I was advocating to my colleagues that they should go to project management because it is perfectly suited for architects. Architects are usually competent at managing the multiple trades and different people, they start with a concept, an idea, organize it and bring all the pieces together. Sadly, architects were not interested because they saw themselves as designers and artists, but engineers saw the opportunity and adopted project management. Engineers are analytical, they break down concepts into their components to reassemble them. So project management today is based on engineering concepts. Agile is more of an architectural concept, where you have continual discussions with the customers; you modify the things until the customer is happy.

I think that, in fact, we are going back to what Project Management should have always been, more agile, focused on benefits and stakeholder-oriented. But that's my personal view as an architect.

## Most of the methodologies, or maybe all of them, are based on some kind of process like Project Management processes in the PMBOK® Guide or in PRINCE2, even Scrum has some kind of a process integrated in it. Don't you think that we are a little bit forgetting about the previous techniques like usage of process and tools from TQM or Lean in Project Management?

Agreed, I think there is a danger that people with new concepts, like Agile or Hybrid, forget that there are processes that need to be used and I think you need to master the processes before you decide how to use them. The problem today, with a lot of things we do, with all the systems, is that we make people believe that the tool will make the decision for them. That's the danger of using tools without understanding the process. If we don't understand the way the tool works and the process it uses, then we let the tool to make the decision instead of us (By the way, this is the topic of my presentation at the 50<sup>th</sup> Anniversary PMI Congress in Philadelphia in October). There is an interesting

English saying that says: "A fool with a tool is still a fool". The problem, at the moment, is that IT systems and algorithms are driving us. You open your phone, you have message from Facebook and you forget what you were going to do on the phone and you start answering that, you see a bunch of ads and other information and you end up spending an hour on Facebook before you think: "Oh, what was I going to do?". It's like big bureaucratic systems in organizations, where people enter data in their computer and they get an answer on what they should do, they don't even ask themselves if it makes sense. They just follow what the computer says. I think that's the big issue and, you are right, we are forgetting about what process is behind that. With Agile, Lean and all of it, often we have read an extract of a summary of a book, then we say: "Oh, I know how to do Lean Management!". We read a few pages and the full guide is like 300 pages about what Agile or Lean Management is. We are getting really lazy because we get so much information very easily. It's a concept newspapers have used for years: you have a headline, and when you start reading the article, you realise that it was different from the headline.

More and more, we only read headlines; we do not take the time to gain in depth understanding and where these concepts come from.

Maybe it's because there is so much of information all around us? We don't have time to read and verify all of them. We read only headlines to choose which article to spend time on. Even we are not opening most of the articles, we learn the information from the headlines.

I don't think there is really too much of information, but there are rather too many ways to convey the same information. Everybody wants to have the exclusivity of being the author of this special tool or special process, this creates a situation where there are many slightly different versions of the same information. We do not know which is the right one or we don't take time to look at where it came from. As I said earlier, Value Management led to TQM which led to Six Sigma and so on. What I want to say is that if you follow a process and you know where it comes from, you can trace back and say: "Ok, this is the basis for it". For example, if you practice change management, there are many Change Management techniques proposed by number of authors but they are all variations of

the basic theory written by Kurt Levin in the 50s which is: unfreeze, change, refreeze. It is the same with Taylorism; today we say that segregation of work is really bad for motivation and purpose of work. At the time Taylor developed it, it was a good concept because you had all these unqualified people coming from the countryside and you needed to give them work, so breaking down the work process was a good social decision. The problem is that we started to focus on segregation of work as the outcome, forgetting why we did it initially. We often forget to ask the question "why?", that is really the key. We know the "how", we know the "what", but we forget to ask "why". Why are we doing this? What is the purpose? In one of my definitions of Program Management I state that it is "Change activities purposely grouped together". The word "purposely" is there for reason, it's there because many times we group ideas, activities, projects together and nobody can tell you why they were brought together.

My first question when I go into an organization as a consultant is: "Why are you doing this? Why are you doing this in that way? Why are you trying to achieve that?". The question forces people to think. Today we forget that. ■■■



Michel Thiry

Michel is recognized worldwide in applications of project, program, portfolio and value management at the organizational level. He supported the development of portfolio frameworks and strategic programs for major corporations in various fields using agile and change concepts. He has extensive worldwide experience and has worked in many cultural environments. Dr. Thiry is a regular keynote speaker for major international events, both at the academic and practice levels, since 1996. In 2013, PMI published a revised and updated version of his book, *A Framework for Value Management Practice*. The first edition of his book, *Program Management*, received an Award of Merit by the Canadian Project Management Association and is on PMI's recommended list of readings for the Program Management Professional (PgMP)® exam. The second edition came out in 2017. He was also a significant contributor to *The Standard for Program Management – Third Edition* (2013), and was on the core team of *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* (2013).

# Wystarczy zmienić nastawienie!

Z Tomaszem Janką, Wiceprezesem Zarządu ds. Rozwoju w Poczcie Polskiej S.A., rozmawia Agnieszka Krogulec



Fot. Poczta Polska S.A.

**Tomku, niedawno objąłeś funkcję Wiceprezesa Zarządu ds. Rozwoju w Poczcie Polskiej. Jakie wyzwania stoją przed Tobą w ramach obszarów, którymi będziesz zarządzał?**

Do moich obowiązków w obszarze zarządzaniem należy nadzorowanie IT, strategii i backoffice'u w Poczcie Polskiej. Na dzień dzisiejszy najważniejsze wyzwanie to odświeżenie strategii dla Poczty i całej Grupy Kapitałowej z uwzględnieniem strategii współpracy z podmiotami trzecimi. Dążymy do zwiększenia efektywności i unowocześnienia systemów IT. Cel mamy ambitny: stworzenie najnowocześniejszego ekosystemu IT w sektorze. Przez ekosystem IT rozumiem nie tylko oprogramowanie i sprzęt.

Kluczowa jest rola narodowego operatora cyfrowego. Poczta Polska przygotowuje się do świadczenia publicznej usługi rejestrowanego doręczenia elektronicznego oraz publicznej usługi hybrydowej dla tych obywateli naszego kraju, którzy z różnych powodów nie korzystają z internetu.

Pozostałe działania dotyczą obszarów sprzedaży i logistyki, a także obszaru wspierającego, jak HR. Nasza wyjątkowość polega na tym, że Poczta Polska będąc największym pracodawcą w Polsce, zatrudnia ponad 80 tys. osób, jest także jednym z największych ope-

ratorów logistycznych. Szukamy rozwiązań optymalnych. Jednocześnie nie chcemy stracić tego co, już osiągnęliśmy, by wdrażane procesy nie psuły atmosfery pracy. Zauważyłem, że ludzie lubią przychodzić do swojej pracy w Poczcie. Widziałem w innych organizacjach, że z reguły atmosfera pracy np. w stresującym *contact center* nie jest dobra, a w Poczcie jest wyjątkowa, co świadczy o tym, że to miejsce, gdzie panuje kultura wzajemnego wspierania się.

**Masz doświadczenie w firmach consultingowych i w bankach, skąd pomysł na przejście do sektora publicznego i zarządzanie tutaj projektami?**

Sektor publiczny jest obecnie bardziej intrygujący od sektora biznesowego, szczególnie dla managerów z pewnym dorobkiem projektowym. Projekty dla sektora publicznego często obejmują ogromne terytoria i dotyczą milionów obywateli. To inwestycje rządu nawet miliardów, w które zaangażowane są nie dziesiątki czy setki, ale nawet dziesiątki tysięcy osób. Nierzadko interesariuszami projektów są nasi bliscy, znajomy i sąsiedzi. Nic dziwnego, że takie megaprojekty przyciągają ambitnych managerów, potrzebujących wyzwań. To zmienia świadomość menedżera, który taki projekt realizuje. Ta sytuacja wymaga ogrom-

nej świadomości projektowej. Właśnie możliwość realizacji takich projektów skłoniła mnie do rozpoczęcia pracy w sektorze publicznym. Tym bardziej, że z projektami jestem związany od początku mojej kariery zawodowej.

**Jakie masz sukcesy w tym obszarze?**

Między innymi zainicjowałem i uczestniczyłem w tworzeniu i uruchomieniu systemu monitorowania projektów strategicznych w administracji publicznej, który został wdrożony we wszystkich ministerstwach. Dotyka aspektów związanych z efektywną i skuteczną realizacją największych, strategicznych przedsięwzięć w państwie. Nadzoruje go Rada Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych. W jej skład wchodzi ministrowie konstytucyjni. Ona decyduje o kształcie portfela – jakie inicjatywy są obecnie realizowane w państwie, rozwiązują problemy i priorytetyzuje te przedsięwzięcia. Rada podejmuje decyzje na podstawie danych czerpanych dzięki systemom informatycznym. Wprowadziliśmy system MonAliZa (monitoring, analiza i zarządzanie). System wspiera zarządzanie projektami i w sposób „bezkosztowy” dla PMów, agreguje informacje zarządcze dla komitetów sterujących i Rady Monitorowania Portfela Projektów Strategicznych. To nowatorskie rozwiązanie w administracji państwowej, wdrożone w tej skali. Powstały standardy

zarządzania projektami strategicznymi, które definiowały podstawowe procesy zarządzania jak fazy projektowe, dokumentacja zarządcza, bramki decyzyjne w procesie projektowym, które zostały przyjęte przez wiele ministerstw. Nie narzuciliśmy sztywno tych reguł, bo projekty w różnych ministerstwach miały różną specyfikę i dostosowywały te standardy do swoich potrzeb. Innym dokumentem było stworzenie monitorowania projektu, który został wdrożony via Rada Monitorowania i zaimplementowany w każdym ministerstwie. Obecnie w Polsce projekty w różnych ministerstwach są monitorowane w sposób zuniifikowany.

### Jakie to są przykładowe projekty?

Centralny Port Komunikacyjny, Program Elektromobilność, ale również projekty regulacyjne, jakim jest np. Konstytucja Biznesu i przyjęcie polityk związanych z ochroną zdrowia, a także projekt dronowy czyli Żwirko i Wigura. Portfel projektów strategicznych to ponad 300 inicjatyw.

### Czyli jak decydent chce sprawdzić na jakim etapie jest dany projekt, wystarczy, że wejdzie do programu MonAliza?

Z systemu dowie się nie tylko na jakim etapie jest dany projekt, ale też kto jest osobą odpowiedzialną i z kim należy się skontaktować. To ważne narzędzie w przelamywaniu silowości. Elementem tego systemu było przygotowanie cyklu szkoleń na różnych poziomach oraz powołanie w każdym ministerstwie osób oddelegowanych do wdrożenia podejścia projektowego. Obecnie trwają prace nad podniesieniem poziomu jakości danych.

### Czym różni się zarządzanie projektami, programami, portfelem w administracji publicznej od tych spraw w sektorze biznesowym?

Na pierwszy rzut oka niczym. Jednak jest jeden szczególnie różnicujący element, a mianowicie czynnik społeczny, czyli obywatelski. W biznesie każde działanie jesteśmy w stanie sprowadzić do wspólnego mianownika – pieniędzy. Określamy czy coś nam się opłaca czy nie. Wybieramy te projekty, które przynoszą największe korzyści finansowe, pozostałe odrzucamy. Tymczasem czynnik społeczny to nietypowy rodzaj wyceny korzyści obywatelskich. Trudno je sprowadzić do wspólnego mianownika. W jaki sposób można wycenić np. zwiększenie dzietności w Polsce albo zmniejszenie rozwarstwienia społecznego? To zagadnienie na pograniczu makroekonomii i nikt nie potrafił w sposób matematyczny ich przeliczyć

na wymierne wartości, w sposób, który będzie bezdyskusyjny dla całości społeczeństwa. Z tym zagadnieniem mierzymy się właśnie w sektorze publicznym.

### Jakich ludzi poszukuje się do tej pracy?

To zależy, ten obszar jest szeroki, bo mówimy nie tylko o zarządzaniu, ale i monitorowaniu projektów. Administracja potrzebuje do zarządzania projektami doświadczonych menedżerów. Takich, którzy mają potrzebę rozwijania się w pracy nad wielkimi, skomplikowanymi projektami. Menedżerowie muszą umieć myśleć nieszablonowo.

### Czy wyższe stanowisko ułatwia osiągnięcie celu ze względu na możliwość zarządzania większymi zasobami?

To zależy jak postrzegać element sprawczości. Mądry menedżer wie, że musi otaczać się ludźmi mądrzejszymi od siebie, aby uzupełnili kompetencje, których jemu brakuje. Proszę się zastanowić nad efektami pracy dyrygenta, który dyryguje tercetem, kwartetem, kwintetem, a orkiestrą symfoniczną. Wkład jego pracy będzie podobny, a efekty różne. Podobnie jest z organizacją. Jeżeli menedżer ma plan i pomysły oraz zarys sposobu wykonania, potrzebuje mądrych współpracowników zgadzających się z potrzebą danego przedsięwzięcia. Reszta to menadżerska umiejętność skalowania działań.

### Czy masz mentora lub kogoś, na kim się wzoruje?

Inspirują mnie moi rodzice i dziadkowie, którzy w historii Polski odegrali pewną rolę. Brali czynny udział m.in. w Powstaniu Warszawskim, przyczynili się do Cudu nad Wisłą, ale też otrzymywali odznaczenia za męstwo na polu walki podczas II wojny światowej. Często analizuję działania, za które niezwykle cenię marszałka Józefa Piłsudskiego i Jana Pawła II, a z historii najnowszej etos pracy, który wprowadza Mateusz Morawiecki, premier RP. Wśród mówców, którzy inspirują mnie biznesowo, mógłbym wymienić trzech: Simon Sinek, Ken Blanchard, Stephen Covey. Bliskie mi jest postrzeganie obcego paradygmatu, czyli tego, jak na tę samą sprawę patrzają inni. Wydaje mi się, że to jeden z kluczowych elementów realizacji projektów związanych z mitygacją kluczowych ryzyk. Nieuwzględnienie tej perspektywy może spowodować katastrofę, czyli niezrealizowanie celów. Nasza logika nie jest jedyną słuszną i trzeba ją weryfikować, bo choćby statystycznie pierwszy wybór wcale nie jest najlepszy.

### Co poradziłbyś ludziom, którzy chcieliby się zająć zarządzaniem projektami?

Są dwa aspekty: umiejętność dostrzegania w projekcie wagi strategicznej wielu jak najszerszych perspektyw, sprawdzanie, jak on się wpisuje w cele całej organizacji i szerzej, środowiska zewnętrznego. Drugi element to odpowiednie nastawienie. Mogę podać przykład mistrza w pływaniu Michaela Phelps, który zapytany o przyczynę jego ciągłych zwycięstw odpowiedział, że bardzo ciężko pracuje – tylko je i trenuje, także w weekendy. Dociskany przez dziennikarza, przyznał w końcu, że jak zdarzy się dzień, kiedy brak mu nastawienia do pływania, to zmienia nastawienie i dalej trenuje. To takie proste. Wystarczy zmienić nastawienie!

Simon Sinek wskazał, że człowiek może łamać wszelkie zasady, by zrealizować cele. Jednak pod warunkiem, że nie może stanąć na drodze innych osób realizujących swoje cele. Do celów musimy dochodzić nie przecinając ścieżek innych osób, tak samo jest z organizacjami.

### Jak wygląda Twój dzień? Znajdujesz czas na swoje pasje?

Coraz bardziej jak dzień Michaela Phelps. Na początku wydawało się to karkołomne, ale jak się wprowadzi nawyki, to już one pozostają. Jak się drzwi raz uchylą, to one są coraz bardziej otwarte. Od rana czytam, co się dzieje na świecie i potem już działam do nocy. Moją pasją jest rodzina i wychowywanie syna. Kilka pasji czeka w kolejce np. stojąca w kącie gitara, a także nauka władania szpadą. Jest kilka innych, ich kolejka wyduża się, bo są inne priorytety. ■



**Tomasz Janka**

Wiceprezes zarządu ds. rozwoju w Poczcie Polskiej S.A. Absolwent Politechniki Wrocławskiej na kierunku Teleinformatyka. Ukończył menedżerskie studia podyplomowe zarządzania firmą na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu oraz MBA – Master of Business Administration w Wyższej Szkole Bankowej i Franklin University Ohio/USA. Posiada liczne certyfikaty międzynarodowe m.in. MSP, PRINCE2, P3O. Pełnił funkcję Dyrektora Rządowego Biura Monitorowania Projektów w Kancelarii Prezesa Rady Ministrów. Współtworzył i wdrażał holistyczny system wspierający zarządzanie wszystkich Ministerstw. Doświadczenie zawodowe zdobywał m.in. w banku Credit Agricole, McKinsey & Company, Capgemini czy Volvo IT.



## Tłumaczenie w zgodzie z misją

Z Dariuszem Ciechanem, kierownikiem projektu tłumaczenia *PMBOK® Guide*, rozmawia Szymon Pawłowski

**Zacznę od samego początku, a więc od idei. Skąd wziął się w PMI Poland Chapter pomysł na zajęcie się tłumaczeniem *PMBOK® Guide 6th Edition* na język polski?**

W wielkim skrócie, to w czwartym kwartale 2017 roku została wydana najnowsza, szósta angielska wersja *PMBOKa*. Ta wersja *Przewodnika po kanonie wiedzy o zarządzaniu projektami* zawiera wiele istotnych zmian w zakresie najnowszej wiedzy z obszaru zarządzania projektami. Chociażby zwraca jeszcze większą uwagę na znaczenie zarządzania ryzykiem w projektach, czy też porządkuje procesy w dziesięciu Obszarach Wiedzy zarządzania projektami. Istotną kwestią, która bez wątpienia wymagała aktualizacji, był wpływ zarządzania zwinnego (*agile*) na zarządzanie projektami w ogóle. Świat zarządzania projektami jest bardzo dynamiczny

i wymaga ciągłej aktualizacji wiedzy i umiejętności. Do tych wszystkich zmian przyczynili się również polscy członkowie PMI. Spore grono naszych członków bierze aktywny udział w przeglądach najnowszych wersji poszczególnych standardów lub przewodników praktycznych, tworząc niezbędny zasób wiedzy dla całej rzeszy kierowników projektów, programów czy też portfeli. W związku z tym, jako PMI Poland Chapter musieliśmy podjąć decyzję, czy wspierać tłumaczenie aktualnego *Przewodnika PMBOK* w poprzednio wypracowanym procesie czy też wykorzystać szansę oraz wiedzę naszych członków i wypracować wspólną wersję najnowszego *Przewodnika po kanonie wiedzy o zarządzaniu projektami*. Jako kierownicy projektów uwielbiamy wyzwania, a ponieważ, jako PMI Poland Chapter, nie braliśmy jeszcze udziału

w tłumaczeniu poprzednich wydań *PMBOKa*, otrzymaliśmy niesamowitą szansę wzięcia udziału w tak pionierskim projekcie. W końcu zarządzanie projektami jest naszą pasją! Tak więc nie było innej możliwości jak chwycić tę szansę i doprowadzić do realizacji tego projektu.

**Jaka jest różnica pomiędzy tłumaczeniem szóstej edycji a wcześniej wydawanymi polskimi tłumaczeniami *PMBOK® Guide*?**

Poprzednie wydania polskiej wersji *PMBOKa* nie są jego oficjalnymi tłumaczeniami. Oficjalne tłumaczenia są procedowane bezpośrednio przez centralę PMI, która zajmuje się również ich wydaniem, marketingiem, sprzedażą i dystrybucją.

Najnowsze tłumaczenie *PMBOKa*, nad którym pracujemy, również nie będzie oficjalnym tłumaczeniem, gdyż jest procedowane od początku do końca przez PMI Poland Chapter. Nie mniej jednak, dzięki temu, że zdecydowaliśmy się zaangażować całą społeczność kierowników projektów oraz osób zainteresowanych zarządzaniem projektami mieliśmy możliwość na dopracowanie ter-

minologii oraz zapewnienie czytelniejszego przekazu *Przewodnika PMBOK®*.

**Czy uważasz, że w czasie gdy pracujemy w dużej mierze w środowiskach międzynarodowych i używamy angielskiego na co dzień w naszej pracy, jest nadal sens tłumaczenia *PMBOK® Guide* na język polski? Wiele osób przygotowujących się do egzaminu PMP bazuje jedynie na angielskiej wersji.**

Pracując wiele lat w międzynarodowych koncernach, również za granicą, postępuję się biegle językiem angielskim i jakbyś zadał mi to pytanie kilka lat temu, to też miałbym wątpliwości co do sensu tłumaczenia *PMBOK® Guide* na język polski. Jednak od tamtego czasu spotykałem się z wieloma organizacjami, które nie mają potrzeby używania języka angielskiego i zauważyłem, że ciągle sporo osób zainteresowanych tematem zarządzania projektami jest „skazana” na anglojęzyczne materiały. A jak dobrze wiesz naszą (PMI Poland Chapter) misją jest „promowanie profesjonalizmu w zarządzaniu projektami w biznesie, organizacjach i ośrodkach akademickich”. Eliminując ograniczenia, jesteśmy w stanie dotrzeć do większej liczby osób, firm i ośrodków akademickich, które mogą być zainteresowane najnowszą wiedzą w tej dziedzinie. Warto tutaj wspomnieć, iż egzamin PMP posiada polską pomoc językową, która jest zbieżna z polską wersją *Przewodnika PMBOK*.

**Czy mógłbyś przybliżyć Czytelnikom Strefy PMI, jak wygląda proces tłumaczenia i jaką rolę w tym procesie pełni zespół wolontariuszy, któremu przewodnisz?**

Za tłumaczenie jest odpowiedzialny nasz partner PMExperts. Po otrzymaniu tłumaczenia dwóch naszych wolontariuszy weryfikuje poszczególne rozdziały. Poprawki, sugestie i wszelkie zmiany są przesyłane z powrotem do tłumaczy, którzy muszą się ustosunkować do propozycji. Po otrzymaniu poprawionej wersji tłumaczenia wolontariusze PMI znowu weryfikują rozdział, nanosząc niezbędne zmiany i poprawki. I tutaj proces się powtarza, aż do osiągnięcia optymalnej wersji tłumaczenia i weryfikacji.

Następnie przetłumaczone rozdziały trafiają do procesu zatwierdzenia Odbioru Tłumaczenia, którego dokonują Prezes PMI PC oraz Prezes PMExperts. Pozostałe etapy to redakcja językowa, skład z korektą językową oraz druk.



Fot. pixabay.com

**Jakie były główne wyzwania i bolączki w pracy zespołu? Co sprawiało największą trudność i co pomagało w tej pracy?**

Osobiście jestem zaangażowany w projekt jako weryfikator od samego początku (marca 2018 r.). Będąc wolontariuszem to oczywiście bolączką było dostarczanie moich weryfikacji na czas, gdyż nie zawsze łatwo było pogodzić pracę zawodową z wolontariatem. Jednak również dużym wyzwaniem dla weryfikatora jest niewchodzenie w rolę tłumacza. Każdy ma swój styl i jest bardzo cienka granica pomiędzy poprawą wynikającą z braku zrozumienia tłumaczenia a „lepszą” wersją tak samo brzmiącego zdania lub zwrotu.

W marcu tego roku otrzymałem propozycję przejścia projektu od Marcina Kosidłowskiego, który niestety ze względów osobistych musiał zrezygnować. Przejęty projekt zawsze rządzi się swoimi prawami i z reguły nie ma czasu na robienie rewolucji, tylko należy dostosowywać te elementy, które dadzą największy „zwrot z inwestycji”. Jedną z pierwszych rzeczy, którą udało mi się osiągnąć w nowej roli, to poprawa komunikacji oraz przepływu informacji, zwłaszcza przydzielenia i odbierania zadań poprzez wykorzystanie Trello. Być może przyjęty model współpracy pomiędzy tłumaczami oraz weryfikatorami nie jest optymalny, jednak w tym zakresie starałem się nic nie zmieniać, aby nie spowodować większych szkód niż korzyści.

Dziś mogę powiedzieć, że niektóre z używanych przez nas narzędzi wymagają usprawnień, ale jeśli robi się coś pierwszy raz, to wiadomo, że zawsze znajdzie się jakieś obszary do udoskonalenia.

**Czym zaskoczy nas polskie tłumaczenie?**

Jestem przekonany, że bardzo dobrą jakością tłumaczenia oraz świetną ceną. Dla polskiego czytelnika jest to również niezbędna książka do przeczytania przed egzaminem. Wiele terminów, które obowiązują w świecie zarządzania projektami nie było do tej pory tłumaczone na język polski, w związku z tym

musieliśmy zmierzyć się z poszukianiem jak najlepszych słów lub zwrotów oddających ich rzeczywiste zastosowanie. W gronie weryfikatorów wielokrotnie spieraliśmy się o nazewnictwo, ale za każdym razem udało nam się uzyskać konsensus. Zapewne, jak zwykle przy tego typu publikacjach, nie obyędzie się bez sporów odnośnie tłumaczenia poszczególnych zwrotów. Takim, chyba najlepszym przykładem jest Requirements Traceability Matrix, gdzie chyba jakakolwiek propozycja tłumaczenia nie może być uznana za jedyną, najlepszą.

**I ostatnie pytanie – kiedy polscy Czytelnicy będą mogli zapoznać się z polską wersją *PMBOK® Guide*?**

Nie będę zbyt odkrywcy, gdy powiem, że planujemy wydanie na listopad. Nie wyobrażamy sobie, aby zabrakło premiery polskiego wydania *PMBOKa* podczas XIV Międzynarodowego Kongresu PMI Poland Chapter. Robimy wszystko, co w naszej mocy, aby osiągnąć ten cel i mam nadzieję, że dzięki naszym tłumaczom, weryfikatorom oraz innym zaangażowanym osobom uda nam się to osiągnąć.



**Dariusz  
Ciechan**

Ekspert zarządzania projektami i programami. Specjalista ds. zarządzania ryzykiem. Konsultant i Trener, Moderator Design Thinking. Doświadczony oraz certyfikowany kierownik projektów oraz programów z międzynarodowym doświadczeniem. Specjalizuje się w zarządzaniu projektami wymagającymi wiedzy eksperckiej z zakresu zmian organizacyjnych przedsiębiorstw, nowoczesnych technologii i bezpieczeństwa.

Jako aktywny wolontariusz PMI propaguje wiedzę z zakresu zarządzania projektami. Wieloletni asesor Konkursu Projekt Roku PMI. Oficjalny recenzent oraz kontrybutor międzynarodowych standardów PMI.

# How agile are companies around Europe in 2019? Research summary

Katarzyna Biernatowska



**This year PMI Luxembourg Chapter and PwC Luxembourg invited other European PMI Chapters to take part in the survey “How Agile are companies around Europe in 2019?”. PMI Poland Chapter decided to join this interesting international initiative and measured the agility of polish companies.**

Agile values and practices are considered as factors increasing the likelihood of success and business growth. Moreover, Agile changed the way of working by focusing on quick and timely delivery, close cooperation with the client and self-organization. Thus, Agile started to become more popular, and more and more companies have decided to apply Agile approach. This trend inspired PMI Luxembourg Chapter and PwC Luxembourg to initiate a study about Agile in 2017.

The project started in April 2019 and was conducted using an on-line questionnaire prepared by PMI Luxembourg Chapter and PwC Luxembourg. It was published on the PMI Poland Chapter’s webpage and social media. The survey contained 31 questions, divided into four categories: the understanding of Agile, degree of adoption, Agile adoption and its benefits, and Agile practices.

## Different Agile meaning

The results of the survey indicate some relationships between the company sector and the understanding of Agile. They clearly show that Agile is mostly developed in the Technology Sector. Representatives of this field recognize almost all Agile definitions included in the survey. In the Media and Leisure Sector and Banking, Capital Markets or Insurance Sector, Agile is best known as a practice that places the end user at the heart of IT activities, while for representatives of the Distribution and Consumer

Goods Sector it is simply an innovation approach. Agile as a project or application development methodology is recognized by the sector of Energy and Utilities as well as Medical and Pharmacy. Representatives of Telecommunications Sector and Consulting Sector consider Agile as a lever for organizational transformation.

## Degree of adoption

The research was also focused on adoption of Agile within companies and organizations. The main goal was to measure the level of

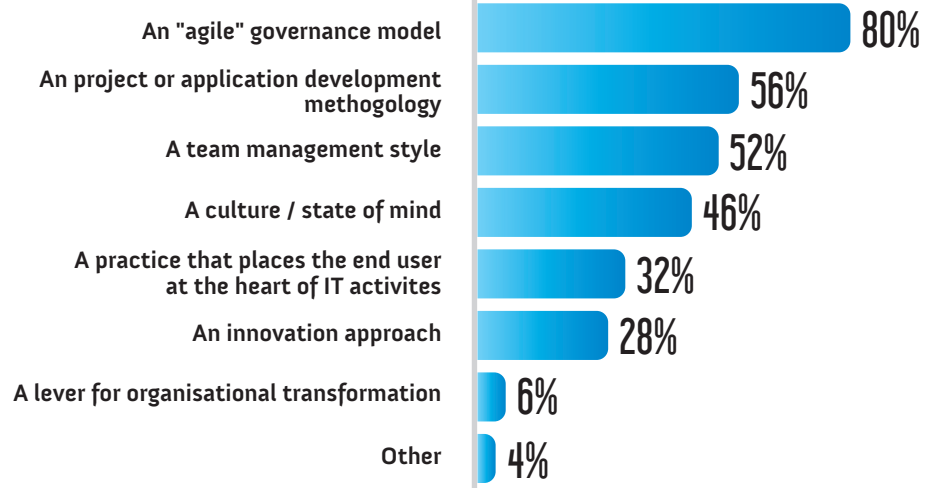


Figure 1. What does Agile mean to you?



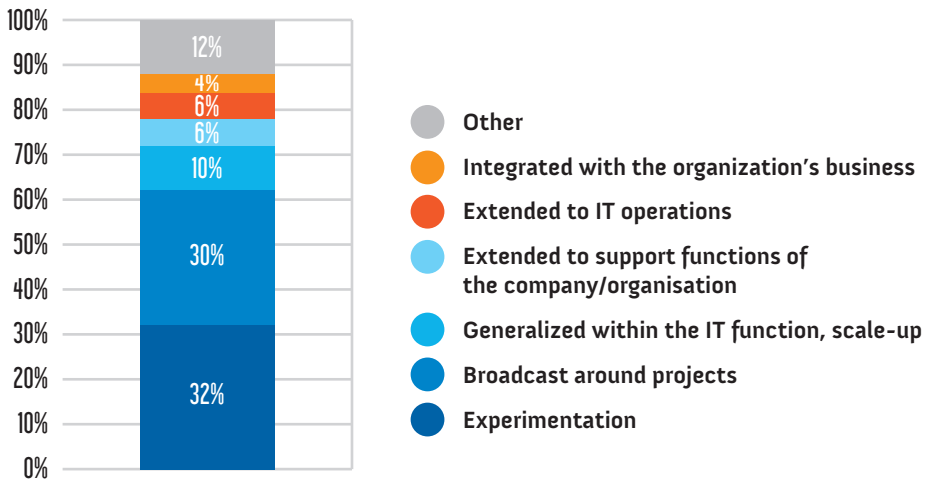


Figure 2. What is the level of adoption of Agile in your company/organization today?

Agile annexing from few different angles – current level of adoption, major Agile implementation sponsors, areas of Agile presence and last but not least – expectations of Agile practices acquisition in 2 to 3 years from now.

Another intriguing factor being measured by the study was identifying functions being the most involved in implementing Agile. Not surprisingly the outcome of the research pointed out that implementation of Agile is most strongly supported by IT function. Moreover, general management is also a big supporter of Agile implementation. It proofs that the benefits of applying an Agile approach are more often noticed by management at a strategic level.

## Agile adoption and its benefits

Companies expect that Agile implementation will support the growth in productivity and competitiveness and increase project success rate. They also hope to improve overall quality. The success and benefits of

Agile are measured with the reduction of project completion time.

Every change causes obstacles that have to be tackled to achieve desired results. The same is with Agile implementation. According to the results, resistance to change (73% of respondents), lack of Agile skills (70%) and culture rooted in traditional methodologies (65%) are considered as the most common barriers to the adoption of Agile. Other barriers often selected by respondents were: lack of means to bring transformation into business (38%), management behavior and lack of sponsorship (32%) and technical debt (27%). To address these challenges, companies use vast range of tools. One of them is a roadmap of setting up Agile. More than a half of respondents declared that their organizations use this tool when setting up Agile. It usually includes technologies and tools, processes, training and culture, organization and structure and governance.

Opinions and feelings related to the set-up of Agile may be both, positive and negative.

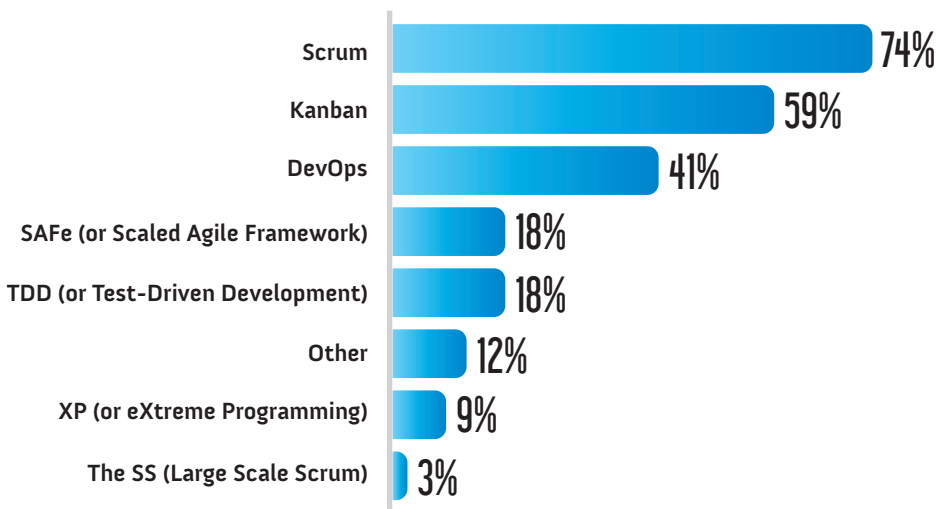


Figure 3. What Agile Good Practices do you currently apply?

Agile has been created to allow companies to become closer to their clients (63%). The next advantage of Agile adoption are development of new models of collaboration (44%) and improved quality of life at work, commitment of employees (44%). On the other hand, more than a half of respondents (58%) considers a profound change in the role of manager as the biggest negative outcome of Agile adoption. Slightly less admit that they have experienced difficulties in coordination (55%) and friction between employees (48%).

## Agile practices and supporting tools

Interesting research field to be covered and discuss are Agile practice and supporting tools. In line with general trends, Scrum is the most popular Agile practice, followed by Kanban and DevOps. Vast majority of respondents declared that a role of product owner has been introduced in their companies. The second most popular role is a scrum master, followed by an Agile coach, release train engineer and community leader.

The study tried to find out what technological bricks were implemented in companies to apply the Agile approach. The most common collaborative tool implemented to apply Agile approach is videoconferencing/chat (85%). Moreover, automated testing (73%) is considered as task automation tool that supports Agile application, while, cloud platforms are the most often chosen technical platform (87%).

The whole report is published on [pmi.org.pl](http://pmi.org.pl).



**Katarzyna Biernatowska**

Katarzyna is a PMO Specialist in a world-wide consulting company (The Big Four). She specializes in working with senior managers in project delivered for global financial institutions. She also had the opportunity to lead project delivered on behalf of Project Management Institute. Working with clients she combines her project management and PMO experience, analytical skills and psychological background. After work, she watches criminal movies and series. She is a huge fan of musicals and enjoys walking, traveling and having fun on music festivals.



Fot. stock.adobe.com

## Turkus z perspektywy studenta

Maciej Pietrzykowski

**Jeżeli ktoś chce wprowadzać turkus do swojego przedsiębiorstwa, powinien zacząć od wprowadzania turkusu w swoje życie. Mowa tu o sposobie postrzegania swojej kariery zawodowej.**

Zazwyczaj normalne jest postępowanie według schematu, „*najpierw trzeba odnieść sukces, aby mieć z niego pieniądze, a te pozwolą na dobre, szczęśliwe życie*”. Turkusowe podejście wymaga od nas odmiennego sposobu patrzenia na karierę: **dobre życie – sukces – pieniądze**. Musimy umieć być szczęśliwym w takich warunkach, jakie zastaliśmy. To pozwoli na odniesienie życiowego sukcesu, który w efekcie da nam pieniądze. Ale pieniądze, jako wartość materialną, a nie definicję życiowego szczęścia. Aby w pełni wprowadzić takie myślenie do naszego życia, w pracy musimy znaleźć sens naszego życia, radość tworzenia i budowania poczucia własnej godności. To wszystko poprowadzi nas do jak najwyższej skuteczności.

### Turkusowa, czyli jaka?

Wszystko zaczęło się od Frederica Laloux, francuskiego przedsiębiorcy i coacha bizneso-

wego oraz jego rewolucyjnej, wydanej w 2015 roku, książki pt. *Pracować inaczej*. Możemy w niej przeczytać o koncepcji organizacji turkusowej, która została opisana jako jeden z kolorów, przedstawiających różne style zarządzania: **czerwony** – charakteryzujący się posłuszeństwem, bezwzględnością i absolutnym podleganiem przywódcy widocznym np. w gangach; **bursztynowy** – skupiony na realizacji długoterminowych celów, charakterystyczny dla armii lub organizacji rządowych; **pomarańczowy** – skupiający się na wartościach materialnych, który spotykany jest najczęściej w klasycznych organizacjach międzynarodowych nastawionych na zysk; **zielony** – łączący pomarańczowe cechy z takimi wartościami jak motywacja pracownika oraz kultura organizacyjna. Jako piąty został przedstawiony **turkus**, który określany jest mianem najwyższego poziomu świadomości zarządzania organizacją.

**Organizacja turkusowa** to strategia, w której nie możemy wyróżnić stanowisk kierowniczych. Każdy jest równy, ze względu na to, że cała organizacja opiera się na zaufaniu do drugiej osoby, wzajemnej pomocy i wspólnej pracy. W turkusie każdy może podjąć znaczącą decyzję, ze względu na fakt, że

bierze wtedy na siebie całą odpowiedzialność za to zadanie. Jednakże, przed każdym znaczącym ruchem, jest on konsultowany z całym zespołem, który cechuje się większym doświadczeniem oraz wiedzą. Ten model zarządzania organizacją cechuje się pełnym wykorzystaniem kompetencji i kreatywności pracowników. W zespołach role dzielone są w taki sposób, aby każdy członek mógł się realizować, poprzez robienie tego co potrafi najlepiej. Ważne, że w turkusie każdy ma do siebie zaufanie, co jest bardzo pomocne w delegowaniu zadań. Mamy wtedy pewność, że praca zostanie wykonana w najlepszy możliwy sposób.

Cytując profesora Andrzeja Blikle – propagatora turkusu w Polsce – „*w organizacji turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować ani zaganiać, to kierownicy zamieniają się w autentycznych liderów i mentorów. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres zadań każdego pracownika mieści się w czterech zasadach*”. Profesor Blikle ma na myśli tutaj: robisz to, co potrafisz; robisz to, co potrzebne; jesteś za to odpowiedzialny; to, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem poprzednich zasad.

Ważnym aspektem organizacji turkusowej są filary, które wyróżnił Frederic Laloux. **Samorganizacja**, którą określa się jako zdolność członków zespołu do samorządza-

nia, brania na siebie odpowiedzialności i jak najlepszego dostosowywania się do nowych wyzwań. **Petnia**, czyli poczucie własnej wartości w pracy: każdy jest akceptowany, za to kim jest. **Cel ewolucyjny**, określane poprzez misję i wizję firmy, a ze względu na porównania turkusów do żyjącego organizmu, możemy nazwać go celem życiowym, gdzie każdy pracownik codziennie stara się ten cel realizować. Czasami jako jeden z filarów uznaje się **transparentność**. Argumentuje się to wspólnym analizowaniem decyzji, dzieleniem się ważnymi dla organizacji informacjami pomiędzy wszystkimi osobami pracującymi w firmie.

## Turkusowi studenci, czuli jacy?

Na uczelni również można wyróżnić kilka grup studentów. Pierwsza grupa – **Ambitni**, to osoby, które pracują, studiują i starają się działać w jak największej ilości inicjatyw studenckich, kół naukowych oraz innych organizacji i grup zainteresowań. Druga – **Prosperujący**, to osoby, które pracują oraz studiują, na inną działalność nie starczą im sił lub czasu, albo najzwyczajniej im się nie chce. Trzecią grupę stanowią studenci, którzy poświęcają się tylko nauce – **Klasykcy**. No i może jeszcze warto wspomnieć o czwartej grupie. Osoby, które nie poświęcają swojej uwagi na nic.

**Ambitni** zazwyczaj mają już jakieś doświadczenie w projektach studenckich, wiedzą jak to jest pracować dla kogoś i wykonywać zleconą pracę. Przynajmniej raz musieli stawić czoła w zmaganiach o podwyżkę lub byli częścią poważnej rozmowy odbywającej się w wysokim, szklanym wieżowcu. Osoby te potrafią przelożyć teorię wyniesioną z uczelni na swoje życie zawodowe. Dostrzegają, co istnieje w przedsiębiorstwie z praktycznego punktu widzenia, a co tylko w teorii. Osoby te charakteryzują się zainteresowaniem otaczającego ich świata i chęcią zmiany dotychczasowego podejścia do życia na turkusowy model. To budujące, że już na pierwszym roku można spotkać takich studentów.

**Prosperujący** mają doświadczenie wyniesione z pracy w kawiarniach, restauracjach i innych podobnych firmach. Niestety, w takich miejscach ciężko przenieść jeden do jednego wiedzę wyniesioną ze studiów. Najczęściej taka praca jest tymczasowa, więc nie przykładają się do niej większej uwagi i nie analizuje procesów w niej zachodzących. Dla tej grupy wiedza wyniesiona ze studiów nie odpowiada z praktyką. Wśród Prosperujących można wyczuć zainteresowanie, ale też brak

przekonania co do słuszności turkusowego modelu. Organizacje turkusowe dla nich to tylko wizja, nic więcej.

**Klasykcy** to osoby, które na studiach nie potrzebują niczego więcej niż przyjsć na zajęcia, a następnie wrócić do domu. Przedstawiciele tej grupy bazują jedynie na czystej teorii, nie mogą skonfrontować jej z rzeczywistością i nie wiedzą, jak naprawdę wygląda praca w przedsiębiorstwie – nieważne czy w modelu pomarańczowym, zielonym czy jakimkolwiek innym. Klasykcy nie są zainteresowani turkusowym zagadnieniem, ze względu na to, że jest to dla nich kolejna teoria do wyuczenia się na pamięć. Prawdopodobnie w ich głowie turkus brzmi dokładnie tak samo jak organizacje procesowe czy uczące się.

## Pierwsza praca w turkusowym stylu

Doświadczeni pracownicy organizacji turkusowych dostrzegają w nich takie zalety jak: brak przelożonego, brak kontroli, możliwość delegowania zadań samemu sobie. W tym miejscu należy postawić pytanie: czy organizacje turkusowe to dobre miejsce na pierwszą pracę dla studenta? **Ambitni**, zaczynając pracę w turkusie będą mieli szansę porównać ją z dotychczasowymi doświadczeniami. Docenią fakt, że to oni na początku tygodnia postawią sobie zadania i cel do osiągnięcia, mając tym samym realny wpływ na przedsiębiorstwo poprzez branie na siebie odpowiedzialności. Nie będą więc czuli „szyfrowej pracy”. Ta ambitna grupa potraktuje pracę w organizacji turkusowej jako nagrodę i będzie faktycznie cieszyć się z każdego dnia w takim miejscu, co wpłynie pozytywnie na efekty uzyskiwane przez przedsiębiorstwa.

Co z drugą grupą? Tutaj wszystko zależy od konkretnych przypadków. Jeżeli bliżej jest takiej osobie do **Ambitnych** to efekt wejścia w turkus może być podobny, czyli pozytywny. Jednakże może być bliżej takim osobom do grupy **Klasykcyjnych**. W takim wypadku wejście w turkus może być niewłaściwą decyzją zarówno dla pracownika jak i pracodawcy.

Trzecia grupa często nie ma pojęcia o tym, jak wygląda jakiegokolwiek model organizacji w praktyce. Nie mają punktu odniesienia. To właśnie u takich studentów może pojawić się wiele zachowań, które identyfikuje się jako wady organizacji turkusowych, jak: brak umiejętności ponoszenia odpowiedzialności za swoje zadania lub wykorzystanie braku kontroli jako usprawiedliwienie lenistwa. Bez

punktu odniesienia takie osoby nie docenią miejsca, w którym się znajdują. Dodatkowo, oprócz strat dla przedsiębiorstwa, źle może się to również odbić na samym pracowniku. Zaczynając swoją karierę od organizacji turkusowej, zmiana miejsca pracy na przedsiębiorstwo prowadzone zgodnie z innym modelem może być nie do zaakceptowania. Przejście z samokontroli do pełnej kontroli ze strony przelożonego może być dla nich za dużym szokiem poznawczym.

## Turkusowa przyszłość

Organizacje turkusowe to doskonałe miejsce do kontynuowania swojej kariery zawodowej. Jednakże rozpoczynając swoją przygodę z pracą na studiach, należy poważnie zastanowić się nad wyborem, spojrzeć w głąb siebie i zdecydować, czy na pewno jestem już gotowy na to, aby wszystko w mojej pracy zależało tylko ode mnie. Warto dowiedzieć się więcej na temat poszczególnych filarów organizacji turkusowych przed podjęciem ostatecznej decyzji. Organizacje turkusowe to przyszłość, na którą wszyscy powinniśmy się przygotować. Studenci bądźcie czujni, to nasza szansa! ■■■

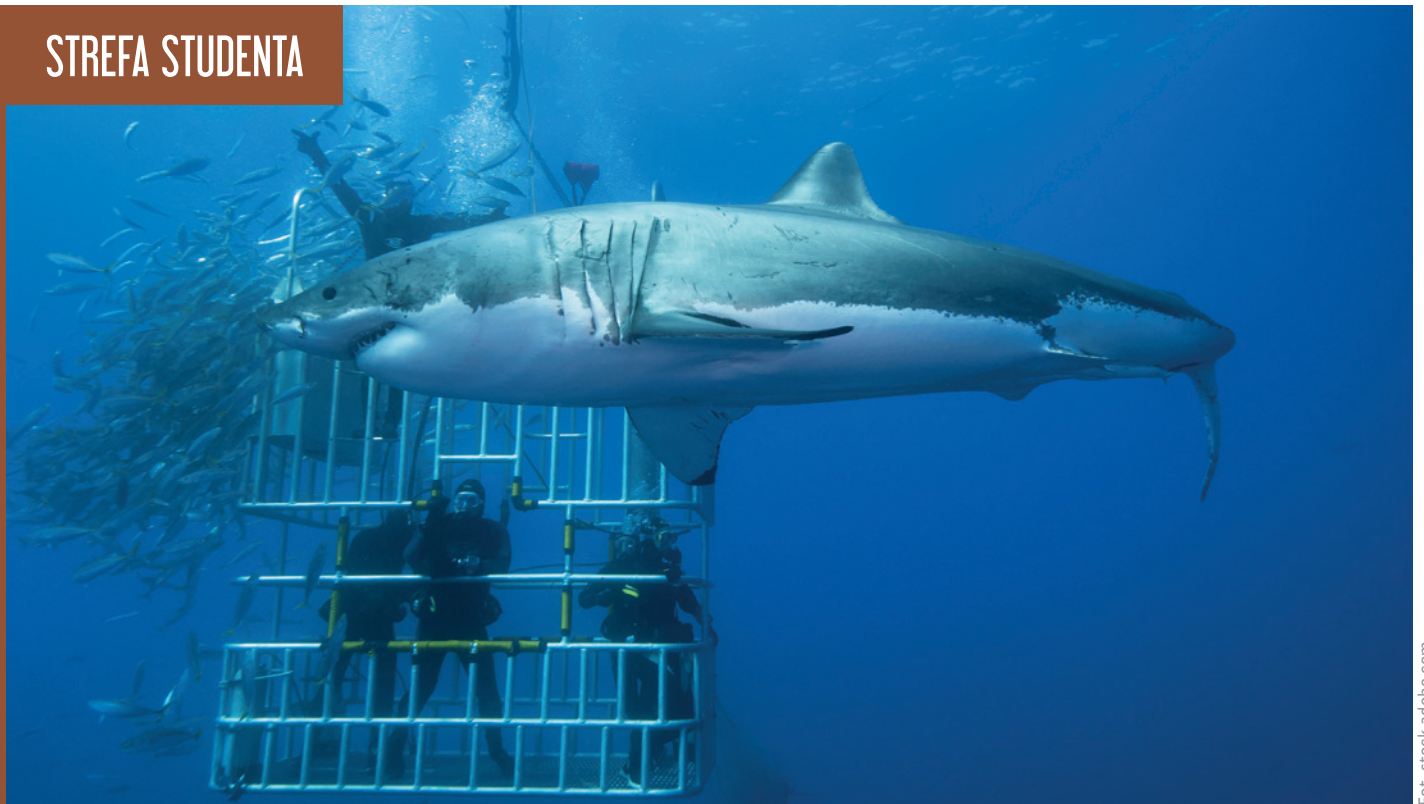


Fot. pixabay.com



Maciej  
Pietrzykowski

Student II roku zarządzania w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Lider organizacji Enactus SGGW na rok akademicki 2019/2020 oraz wolontariusz PMI PC Warsaw Branch. Działanie w Enactus SGGW rozpoczął w październiku zeszłego roku, zostając liderem ds. organizacji i spraw wewnętrznych. Po roku sukcesów w postaci projektu konkursowego, nagrody Social Media Rocket oraz udziale w debacie „CSR – moda czy konieczność?” został wybrany jako lider całej organizacji. Jest również jednym z organizatorów wydarzenia PMI Talent Triangle Workshop.



Fot. stock.adobe.com

## Jest ryzyko, jest zabawa

Agnieszka Fus

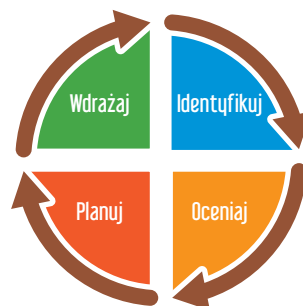
*Zdajesz sobie sprawę jak dużo ryzykujesz?* Każdy z nas choć raz usłyszał podobne pytanie. Zarówno w życiu codziennym jak i zawodowym nieprzerwanie napotykamy ryzyka. Czym są one dokładnie i jak sobie z nimi radzić?

### Ryzyko – nie tylko zagrożenie

Styszac słowo ryzyko większość z nas myśli od razu w kategorii zagrożenia, intuicyjnie szukając ucieczki. Jednak ryzyko nie zawsze wiąże się z negatywnymi skutkami. *PMBOK® Guide* definiuje ryzyko jako „prawdopodobieństwo wystąpienia sytuacji, która może oddziaływać na dalszy przebieg projektu – jego jakość, zakres, koszty i/lub harmonogram. Istotne jest, że **wpływ ten może być zarówno pozytywny jak i negatywny**, ponadto może wpływać pozytywnie na jeden, a negatywnie na inny obszar tego samego projektu”. Bezpośrednio z tego wynika, że ryzyko powinniśmy postrzegać nie tylko w kontekście zagrożenia ale i też szansy. Zwykle skupiając się na ryzyku myślimy o jego negatywnych stronach, a zapominamy, że wiele działań niesie za sobą również pozytywne sytuacje.

### Cykl zarządzania ryzykiem

Warto identyfikować ryzyka na początku projektu aby zaplanować w odpowiednim czasie możliwe reakcje. Jednak czy jest to ważne tylko na początku projektu? Oczywiście, że nie. Podczas realizacji projektu pojawiają się nowe ryzyka i trzeba na bieżąco mieć nad nimi kontrolę. Dlatego mówimy o procesie zarządzania ryzykiem jako o cyklu. Opiera się on na 4 podstawowych etapach – **zdefiniuj** ryzyko, **oceniaj** priorytet, **planuj** reakcję, **wdrażaj** odpowiedź na ryzyko a następnie od nowa definiuj jakie teraz występują zagrożenia i szanse.



Rys. 1. Cykl zarządzania ryzykiem wg metodyki PRINCE2

### Identyfikacja ryzyka – od czego zacząć?

Identyfikacja głównych zagrożeń i szans jest stosunkowo prosta i sama się nasuwa. Ale co z tym mniej oczywistymi ryzykiem? Jak przewidzieć, co nas może czekać? Aby to ustalić warto wcześniej zdefiniować części składowe naszego projektu oraz wykonać analizy. Dokładne określenie celów projektowych, zakresu naszego przedsięwzięcia oraz założeń i ograniczeń z niego wynikających jest dobrym punktem wyjścia. Już podczas takiej analizy pojawią się pierwsze ryzyka. Później możemy skupić się na tym jak nasz projekt osadzony jest w środowisku – jaki ma wpływ na strukturę organizacji czy otoczenie zewnętrzne. Nie może zabraknąć analizy, kim są interesariusze naszego projektu oraz zdefiniowania ich potencjalnego wpływu. Należy pamiętać, że interesariusze to nie tylko końcowi odbiorcy projektu, to wszystkie osoby, które mają wpływ na przedsięwzięcie oraz na które wpływa nasze działanie. Na przykład podczas organizacji konferencji dla studentów interesariuszami nie są jedynie uczestnicy konferencji ale również organizatorzy, ich bliscy, osoby wynajmujące sale, dziekani, firmy partnerskie, firmy wykonujące gadżety, osoby sprzątające sale po konferencji i wiele innych. Poza analizą warto skorzystać również z pomocnych narzędzi takich jak analiza

SWOT, PESTLE czy matryca interesariuszy. Jeżeli istnieje to nieoceniona może być również dokumentacja z poprzednich projektów.

## Jak oceniać ryzyko?

Zdefiniowaliśmy już jakie ryzyko może wystąpić w naszym projekcie i co dalej? Czy musimy skupiać się na wszystkich zagrożeniach? W jaki sposób je ocenić? Ryzyko ryzyko nierówne i nie na każde musimy poświęcać nasze zasoby. Aby wiedzieć, na których z nich powinniśmy się skupić musimy ustalić priorytety. W tym celu należy zdefiniować cechy ryzyka – jego prawdopodobieństwo, wpływ i bliskość. Definiując **prawdopodobieństwo** zdarzeń oceniamy jego możliwość wystąpienia w naszym projekcie. Jeżeli wybieramy się do ciepłych krajów istnieje duże prawdopodobieństwo, że doznamy nadmiernej ekspozycji na słońce jeżeli nie zabezpieczymy się kremami z filtrem UV. Małe jest natomiast prawdopodobieństwo, że w trakcie podróży naszemu samolotowi zabraknie paliwa i będziemy musieli lądować, aby go zatankować, przez co nasz przylot do ciepłych krajów opóźni się o 2 dni. Oceniając **wpływ** tych sytuacji widać, że nie jest on taki sam. Jeżeli nasz pobyt w ciepłym kraju miał trwać tylko tydzień, to wpływ opóźnienia przylotu o dwa dni jest wysoki, mimo, że bardzo mało prawdopodobny. Z kolei nawet lekkie oparzenie skóry na skutek nadmiernej ekspozycji na słońce może mieć również duży lub średni wpływ na nasz urlop, ponieważ bardzo obniży komfort i zamiast odpocząć, będziemy bardzo obolali i zmęczeni po nieprzespanych nocach. Te dwie składowe, wpływ i prawdopodobieństwo, pomnożone przez siebie mówią nam o tym, jaki priorytet ma nasze ryzyko. Duże

wartości obu czynników oznaczają najwyższy priorytet. Warto wykreślić sobie macierz prawdopodobieństwo-wpływ aby oceniać, które ryzyka są dla nas najważniejsze, czyli najbardziej priorytetowe. Istotne jest również, żeby ustalić tolerancję na ryzyko, czyli taki poziom, do którego ryzyko jest akceptowalne, a powyżej którego musimy już na nie zdecydowanie reagować. Ważnym parametrem jest również ocena bliskości ryzyka, czyli jak dużo czasu pozostało do szacowanego wystąpienia ryzyka.

## Planowanie, czyli bądź przygotowany

Identyfikacja ryzyka na samym początku projektu pozwala nam zaplanować działania, aby pomimo występującego ryzyka osiągnąć zamierzony cel. Jeżeli przeanalizujemy jakie ryzyka mogą się pojawić podczas trwania naszego projektu, to jesteśmy w stanie zaplanować również w jaki sposób na nie zareagujemy. Istnieją zdefiniowane reakcje na ryzyko – zagrożenia możemy unikać, redukować, przenosić, współdzielić, akceptować lub opracować plan rezerwowy. W przypadku szans zamiast unikania i redukcji stosuje się wykorzystanie lub przybliżanie. Obrazując to przykładem – jeżeli zajmujemy się sprzedażą aut i naszym ryzykiem jest, że podczas jazdy próbnej klienti uszkodzą auto, a tym samym narażą nas na straty finansowe, to możemy **uniknąć** tego ryzyka rezygnując w całości z jazd próbnych. Jeżeli chcielibyśmy jednak tylko **zredukować** to ryzyko, możemy wprowadzić warunek, że jazda próbna jest dostępna tylko dla klientów posiadających prawo jazdy minimum 3 lata. W przypadku **współdzielenia** ryzyka

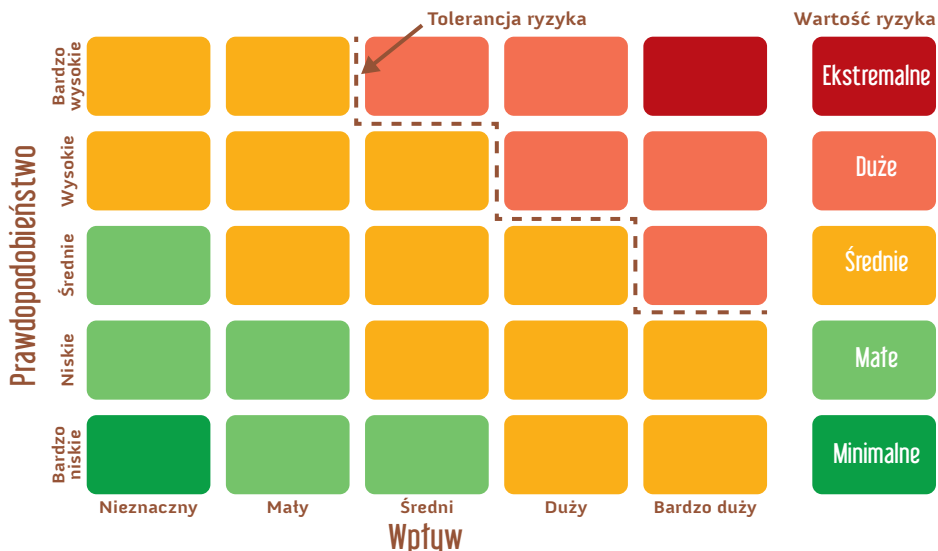
warto podpisać umowę z ubezpieczycielem, że w przypadku uszkodzenia auta podczas testowania przez klienta otrzymamy finansową rekompensatę. Aby **współdzielić** ryzyko możemy przed jazdą próbną podpisać z klientem umowę, że w przypadku wypadku podzielimy koszty. Istnieje też możliwość wzięcia ryzyka na swoją stronę i **akceptacji** możliwych wydarzeń, a w razie uszkodzenia auta pokryć straty z własnych funduszy. Jak widać na jedno ryzyko może być wiele rozwiązań, które warto przemyśleć przed podjęciem decyzji.

## Czego nie możesz zmienić, pokochaj

Ryzyka w życiu nie unikniemy, będzie ono nam towarzyszyć przy niemalże każdej decyzji, dlatego nie uciekajmy przed nim, ani nie udawajmy, że go nie ma. Nauczmy się żyć z nim w zgodzie, a poprzez zrozumienie i analizę starajmy się je wykorzystywać jako szanse. Na zagrożenia zawsze bądźmy przygotowani. Wiadomo, że nie da się wszystkiego przewidzieć, ale zawsze warto mieć z tyłu głowy nasz cel i plan, żeby wiedzieć, jak sobie poradzić nawet z najtrudniejszymi sytuacjami.



Fot. pixabay.com



Rys. 2. Macierz prawdopodobieństwo-wpływ



Agnieszka  
Fus

Doktorantka Politechniki Warszawskiej, Wiceprezes ds. Merytoryki Koła Naukowego Zarządzania Projektami PMArt oraz Zastępca Przewodniczącego Rady Doktorantów PW. Tematykę zarządzania projektami z pasją zgłębia od lat. Ukończyła kursy zarządzania projektami z PRINCE2, AgilePM, ITIL oraz MoR. Na co dzień pracuje jako manager w międzynarodowej korporacji oraz prowadzi swoją firmę. W wolnym czasie uwielbia czytać książki i podróżować.

## Odrodzone z popiołów

Monika Potiopa



W ostatnim czasie obszarem mojego zainteresowania jest zagadnienie DevOps. Szukając literatury nawiązującej do tej tematyki trafiłam na *Projekt Feniks*. Zaintrygował mnie podtytuł *Powieść o IT, modelu DevOps i o tym, jak pomóc firmie w odniesieniu sukcesu* stąd postanowiłam, że będzie to mój kolejny cel książkowy. Czy książka Gene'a Kima, Kevina Behra i George'a Spafforda przypadła mi do gustu i spełniła moje oczekiwania?

Podobnie do książki Marcina Żmigrodzkiego *W tym szaleństwie jest metoda. Powieść o zarządzaniu projektami* pozycja przybiera formę opowiadania (pamiętnika) ubranego w nietuzinkową fabułę. Różnicą jednak jest całkowity brak bezpośrednich wyjaśnień pewnych specyficznych dla zarządzania projektami terminów, co może wymagać od niedoświadczonych managerów większego skupienia i wyłapywania kontekstów między wierszami. Książka ma charakter typowo popularnonaukowy, jest napisana w luźnym tonie, czyta się ją szybko i przyjemnie. Pozycja składa się z 320 stron ułożonych w kilkanaście krótkich i wciągających rozdziałów. Atutem powieści *Projekt Feniks* jest jej dostępność w wersji audiobooka.

Książka opisuje perypetie firmy z branży automotive, Parts Unlimited, przechodzącej kry-

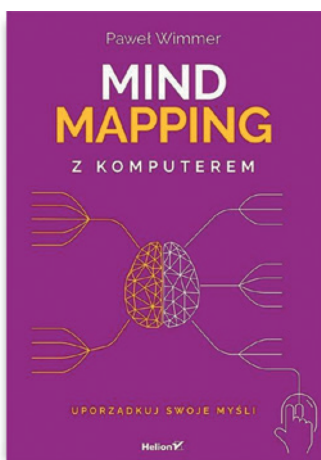
zys – spada jej wartość udziałów, działania konkurencji wyglądają o wiele bardziej imponująco... Bill Palmer – główny bohater powieści – otrzymuje niechciany awans na pozycję wiceprezesa ds. eksploatacji systemów informatycznych. Od początku dotyka go seria problemów i porażek, wynikających z długoletniego zaniedbania tematów przez jego poprzedników. Jak Bill stawia czoła wyzwaniom? Przekonajcie się sami!

O ile samą książkę oceniam bardzo dobrze, to niestety nie dowiedziałam się wiele o samym DevOpsie jak obiecano w podtytule powieści. Z jednej strony czuję się zawiedziona, ponieważ poznanie tego podejścia było głównym powodem sięgnięcia po tę pozycję, z drugiej strony zaś nie żałuję – miło spędziłam czas czytając *Projekt Feniks*. Pozycję polecam każdemu, kto zajmuje się zarządzaniem projektami IT oraz szeroko pojętą analizą IT.

Gene Kim, Kevin Behr, George Spafford, *Projekt Feniks. Powieść o IT, modelu DevOps i o tym, jak pomóc firmie w odniesieniu sukcesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016, s. 320

## Wizualizacja myśli

Mateusz Kwiatek



Tworzenie notatek i zapamiętywanie dużej ilości informacji to część pracy PM-a. Czy można ten proces usprawnić? Tak! Używając map myśli.

Gdy zachodzi potrzeba zapamiętania większej ilości informacji z reguły pierwszym krokiem jest stworzenie hierarchicznej listy punktów, wyszczególniając kategorie i podkategorie zagadnienia. W efekcie, często kończymy na wielopoziomowej liście. Tradycyjna forma tworzenia notatek opiera się na pracy lewą półkulą, odpowiadającą za logiczne, analityczne myślenie w sposób racjonalny i liniowy. Dzięki temu możemy skupić się na szczegółach jako na pojedynczych elementach całości. Ideą pracy z mapami myśli jest zebranie i uporządkowanie informacji w taki sposób, aby zaangażować do tego procesu prawą półkulę. Korzystając z kolorów, kształtów, bazując na skojarzeniach i wyobraźni mapy myśli stają się dużo bardziej efektywną formą notowania, zapamiętywania i kojarzenia informacji.

Książka Pawła Wimmera na pewno nie należy do typowych pozycji o mind mappingu. Na próżno szukać w niej długich, monotonna definicji, czy też skomplikowanych zagadnień z zakresu neurofizjologii. Wiedza teoretyczna jest w niej przetożona na praktyczne podejście do zagadnienia. Już po pierwszym i jedynym teoretycznym rozdziale autor przechodzi do części praktycznej, w której po krótkim wstępie przedstawia kilka aplikacji kompute-

rowych przeznaczonych do tworzenia map myśli. Spośród zaprezentowanych aplikacji znaleźć można zarówno darmowe, takie jak XMind i MindMup, jak i płatne wersje programów – XMind Pro, który jest komercyjną wersją darmowego odpowiednika oraz iMindMap. Nikt nie powinien mieć problemu ze znalezieniem optymalnego dla siebie rozwiązania. Autor opisuje interfejs oraz działanie programów załączając odpowiednie grafiki, co dodatkowo ułatwia naukę obsługi programów, a każda kolejna strona wprowadza czytelnika w coraz bardziej rozbudowane możliwości aplikacji. Książkę zamyka rozdział o Dysku Google jako przydatnym narzędziu do przechowywania plików w chmurze. Również w tym rozdziale autor krok po kroku przedstawia między innymi praktyczne możliwości konfiguracji ustawień udostępniania plików.

Publikacja *Mind mapping z komputerem. Uporządkuj swoje myśli* pozwala w praktycznym podejściu poznać narzędzia do obsługi map myśli, dzięki czemu nawet osoby, które dopiero spotykają się z tym zagadnieniem mogą od samego początku stworzyć własne, użyteczne „obrazy” myśli.

Paweł Wimmer, *Mind mapping z komputerem. Uporządkuj swoje myśli*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2019, s. 231

# Czas jest także żywiołem

Rafał Kot



Jeśli jesteś zdania, że wiedzę można zdobyć jedynie w sposób praktyczny lub korzystając z literatury naukowej to pozwól się zaskoczyć książką *Czasologia, czyli jak efektywnie zarządzać sobą i zespołem na drodze do sukcesu* autorstwa Aleksandra Binszoka i Małgorzaty Niski.

W świat optymalizacji zarządzania sobą w czasie autorzy wprowadzają nas z dowcipem. Już na samym początku prof. zw. dr hab. Henryk Bieniak w swojej recenzji z dystansem przytacza stwierdzenie „kto robi potem, ten legnie pod płótem i zostanie obłany błotem”.

*Czasologia* jest napisana nieskomplikowanym językiem – przez kolejne strony przechodzi się łatwo i przyjemnie. Książka składa się z 4 głównych części.

W pierwszej, czyli w „Skrzynce narzędziowej” znajdziemy wspomniane narzędzia, które pomogą nam określić w jakiej jesteśmy sytuacji, dokąd chcemy dotrzeć i jak z pomocą wskazanych działań dojść z tak zwanego punktu A do punktu B.

Przed następną częścią zadałem sobie pytanie: „W porządku, poznanie efektywnych narzędzi to ważna rzecz, ale skąd pewność, że będą skuteczne w moich rękach?”, żeby za chwilę poznać odpowiedź. „Pomagacze i utrudniacze” to moim

zdaniem najlepszy fragment z prostego względu – uczy wprowadzania wcześniej zaplanowanych działań w czyn. Biorąc pod uwagę fakt, że każdy z nas ma różnego rodzaju „blokerki” i w danym czasie różnią się one od siebie to *Czasologia* przedstawia nietrudne sposoby na radzenie sobie z nimi, zaczynając od dezorganizacji, po priorytety, nawyki i na motywacji samej w sobie kończąc.

Skoro już o motywacji mowa to trzecia część, czyli „Krótka i na temat”, nie składa się jedynie z pigulek wiedzy dotyczących efektywnego zarządzania sobą w czasie, ale i tego jak zdobytej motywacji nie stracić. Sam nagminnie zacząłem korzystać z porady dotyczącej włączenia rano ulubionej muzyki i muszę przyznać, że to po prostu działa!

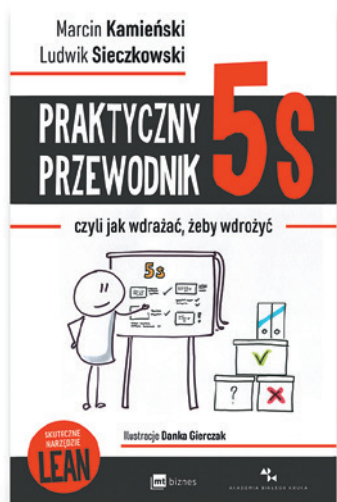
Tytuł ostatniej części, „Nie tylko suche fakty”, mówi sam za siebie i zawiera mądrości życiowe, które potrafią odmienić objęty przez siebie tor na lepszy.

Szczerze polecam każdemu kto chce ujarzmić żywioł, jakim jest czas! ■■■

Aleksander Binszok, Małgorzata Niski, *Czasologia, czyli jak efektywnie zarządzać sobą i zespołem na drodze do sukcesu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2017, s. 328

# Zmiana środowiska pracy w organizacji?

Kamila Czerniak



5S w firmie? No tak, tak – jasne, że znam, tam chodzi o to sprzątanie... To jeden z głównych błędów, jakie popełniamy mówiąc o 5S. Wyrzucamy z naszych słowników słowo „sprzątanie” – to tylko nazwa jednego z pięciu kroków tej metody. To jedna z fundamentalnych rad jakie przekazują nam autorzy *Praktycznego przewodnika 5S*. Marcin Kamiński i Ludwik Sieczkowski mają wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu projektów Lean czy Six Sigma w organizacjach takich jak Poczta Polska czy Kompania Piwowarska. Z każdym przeczytanym fragmentem książki nie miałam wątpliwości, że mam do „czynienia z praktykami, którzy wiele godzin spędzili realizując projekty wdrożeniowe 5S. Sama książka, jej oprawa graficzna, układ jest dowodem na to, że 5S przynosi dobre i zamierzone efekty.

W przewodniku znajdziemy pięć głównych rozdziałów, poświęconych oczywiście każdemu z poszczególnych kroków metody 5S. Dodatkowo zanim rozpoczynamy podróż z metodą przez wszystkie kroki, otrzymujemy sporą dawkę wiedzy o tym, czym 5S jest oraz czym nie jest (co ważniejsze moim zdaniem), a także istotne kwestie związane z wystartowaniem projektu wdrożenia 5S w swojej organizacji.

Ogromną wartością treści każdego z rozdziałów poświęconych konkretnym krokom jest ocena korzyści, jakie możemy uzyskać na danym etapie, kosztów jakie należy ponieść, trudności i ryzyk, na

jakie należy się przygotować. A także, z czym trzeba będzie się zmierzyć w trakcie trwania projektu oraz jakie błędy najczęściej są popełniane podczas prac wdrożeniowych.

Autorzy poświęcili ponadto sporo czasu na omówienie studiów przypadków z różnych organizacji po to, aby czytelnik mógł jeszcze lepiej przygotować się do własnego projektu. Nie można pominąć ważnego elementu jakim są wszelkiego rodzaju wzory dokumentów koniecznych do opracowania w trakcie projektu – to świetny punkt wyjścia podczas tworzenia swoich materiałów.

Na koniec pozostawię zainteresowanych z nieodkrytą kartą, ponieważ jeden z rozdziałów został poświęcony 5S i „ukrytemu” środowisku pracy. Skłonił mnie on do największych refleksji i działań, ponieważ według mnie jest to jeden z pierwszoplanowych obszarów. Jaki to obszar? Zachęcam entuzjastów to sięgnięcia po tę pozycję.

Książka nie jest dla mnie przewodnikiem tylko z nazwy. Jest to przemyślana forma podręcznika dla osób, które stoją przed wyzwaniem projekcyjnym o nazwie „5S w moim środowisku pracy”. Co zmieniło się u mnie po przeczytaniu tej pozycji? 5S to nie metoda... to stan umysłu! ■■■

Marcin Kamiński, Ludwik Sieczkowski, *Praktyczny przewodnik 5S, czyli jak wdrażać, żeby wdrożyć*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2019, s. 112

**STREFA FELIETONU****„Knowledge is experience”**

Kinga Matysiak

W przeciągu ostatnich miesięcy wakacji czułam, jakbym nie mieszkała w centrum Warszawy, ale w jakimś nadmorskim kurorcie. I bynajmniej nie dlatego, że upał lat się z nieba, a ja piłam drinki z palemką, ale dlatego, że z ośmiu tygodni wakacji, przez sześć stale mieliśmy w domu gości. Lubię gości, nie będę narzekać. Nie o tym dziś. Dziś o tym, że ci znajomi przyjeżdżali z dziećmi. Jestem pod wrażeniem tego, jak ludzie wychowują swoje pociechy. Poza milionem przemyśleń, uwag, czasem zachwyków, mam jeden wniosek. Mocno agilowy. Dajmy eksperymentować ludziom. Dajmy im się uczyć na własnych błędach. Zmniejszmy swoje obawy i dajmy innym więcej poczucia odpowiedzialności. To wymaga czegoś, co jest bardzo trudne. Cierpliwości. Uważam tak, jak Jurgen Appelo: *„Jeśli chcesz, aby coś zostało zrobione, ćwicz swoją cierpliwość”*.

**Sytuacja 1.****Dziecko:** „Cioocia, należesz mi soku?”**Ja:** „Chodź ze mną do kuchni, wyjmę Ci sok, ale należesz sobie sam.”**Dziecko:** „Ale ja się boję, że rozleję.”**Ja:** „Jeśli rozlejesz, to się wytrze.”**Sytuacja 2.****Dziecko:** „Ciociaaaaa, a mogę pomóc Ci zmywać?”**Mama:** „Nie, bo coś zbijesz cioci.”**Ja:** „Jeśli coś zbije, to się posprząta.”

Takich sytuacji mogłabym mnożyć, a przecież miałam tylko kilka tygodni bliskich obserwacji.

Czy myślicie, że to tylko problem natury prywatnej? Moim zdaniem przelewamy swoje lęki na dzieci, współmałżonków, partnerów, znajomych, ale również na pracowników i kolegów z pracy.

Angażujesz do projektu nową osobę, bez doświadczenia. Ma pomagać w organizacji. Odpowiada za zbieranie podpisów pod ważnymi, bardziej lub mniej dokumentami. Przychodzi do Ciebie z pomysłem. Może chce zająć się nową stroną graficzną banneru na Intranet. Może chce przygotować w nowej formie zestawienie danych, a może chce poprowadzić mały projekt. Może mieć nawet dobry pomysł, ale żyjesz według starej, dobrej zasady: „Jeśli chcesz, żeby coś było dobrze zrobione, to zrób to sam.” Stara, ale nie jara. A na pewno bardzo nie agilowa. Tak samo ciągle twierdzenie, że „pracownik jeszcze nie jest gotowy”. Co robisz?

Masz trzy wyjścia:

1. Zlecić wykonanie zadania, wiedząc, że ze względu na brak doświadczenia „juniora” może być ono do poprawki.
2. Wykonać zadanie samemu.
3. Oddać zadanie bardziej doświadczonej, ale zarzuconej pracą osoby.

**Opcja 1.** – to oczywiste zagrożenie. Jeśli się nie uda raz, drugi, trzeci... to może jest to jednak dobra informacja. Dany pracownik nie nadaje się na powierzone mu stanowisko. Jest to jasna informacja, by go zwolnić lub przenieść.

**Opcja 2.** – to nieszczęście nie mające żadnej jasnej strony. Ty robisz robotę sam, sfrustrowany. Zwalniasz pracownika, uznając go za bezużytecznego. Pracownik ma poczucie krzywdy.

**Opcja 3.** Oddajesz zadanie osobie dobrej, ale już wystarczająco zapracowanej. Rośnie w niej frustracja i to ona się zwalnia. Zostajesz Ty i pracownik, którego nie sprawdzisz w boju, a co gorsze taki, który nie próbował, więc nie wiesz, czy umie.

Wszystko to jest kwestią cierpliwości i poświęcenia czasu, a czasem pieniędzy.

Niewykluczone, że pracownik może czuć się bezpiecznie, nie przyjmując za nic odpowiedzialności i nie interesując się wynikami pracy zespołu. Możesz spodziewać się oporu w momencie delegowania nowych obowiązków. Ale ostatecznie kreatywność i wychodzenie z własnymi pomysłami, zaangażowanie w pracę, to wynikowa kilku czynników. Między innymi indywidualnych predyspozycji osoby, sytuacji prywatno-zawodowej, ale również nas – przełożonych. Tak jak kształtujemy zachowania swoich dzieci, możemy kształtować motywację i zaangażowanie naszych pracowników. Jako przełożeni mamy wpływ na chęć do poświęcenia własnego czasu na pracę dla nas.

Idąc za słowami Einsteina: „Knowledge is experience” ukułam kilka zasad:

1. Przygotuj się na frustrację, zniecierpliwienie, może utratę czasu i pieniędzy.
2. Gdy coś pójdzie nie tak, najpierw zadaj sobie pytanie co zrobiłeś źle. Czy dobrze przekazałeś zadanie? Czy byłeś dostępny, gdy pojawiły się komplikacje, by odpowiedzieć na ważne pytania i wesprzeć?
3. Daj dokończyć zadanie pracownikowi. Odebranie odpowiedzialności jest bardziej demotywujące, niż niedanie jej wcale.
4. Gdy coś pójdzie nie tak, nie szukaj winnych. Spróbuj lepiej przygotować / wytłumaczyć / wesprzeć pracownika, zamiast obarczać go winą za porażkę. Takie podejście zadziała lepiej, niż ostra krytyka.

Co, gdyby tak oddać ludziom pewien poziom decyzyjności... Jak się czujesz z tą myślą? ■ ■ ■

**Kinga Matysiak**

Trainer zarządzania projektami i kompetencji społecznych w biznesie. Od 2002 roku prowadzi szkolenia w oparciu o autorskie gry i narzędzia pracy. Doświadczenia w biznesie zdobywała pracując jako kierownik projektów, członkini zarządu. Jest trenerem akredytowanym przez APMG International oraz Peoplecert. Prowadzi zajęcia ze studentami na uczelniach w całej Polsce. Jako Agent Zmiany pomaga organizacjom metodycznie wprowadzać zmiany w ich organizacjach. Jest Prezesem firmy szkoleniowej MINDSTREAM, specjalizującej się w szkoleniach certyfikowanych z zarządzania projektami.



# Mity greckie i... współczesne

Jerzy Stawicki



dr Jerzy Stawicki. Źródło: J. Stawicki

Szyf, Prometeusz to jedne z najbardziej znanych postaci z mitów greckich. Starożytni Grecy, jak i Rzymianie wierzyli w bogów, we wróżby i wyrocznie. A współcześni? Czy także my w XXI wieku mamy swoje mity, w które głęboko wierzymy? Sądzę, że jest ich naprawdę wiele. Spójrzmy więc na niektóre z nich, zwłaszcza te dotyczące zarządzania i projektów.

Mit numer 1 mówi, że iteracyjne dostarczanie (wytworzenie) produktów zgodnie z metodą Scrum, opisaną w *Scrum Guide* to efektywna metoda zarządzania i tworzenia rozwiązań i systemów informatycznych. Dlaczego uważam, że jest to mit, niestety w dodatku mocno szkodliwy? Argumentów jest wiele. Te najważniejsze z nich to między innymi zupełne pominięcie zagadnień architektury systemów, inżynierii wymagań, zbyt uproszczone w stosunku do rzeczywistości założenia co do roli tzw. Product Ownera. A co sądzicie o zdaniu – w podtytule książki Jeffa Sutherlanda „*Scrum, czyli jak robić dwa razy więcej, dwa razy szybciej*”? Robić niepotrzebne rzeczy – bo mit ten nic nie mówi o dostarczanej wartości, jak i o wielu produktach, czy projektach – dwa razy szybciej? Przecież to kompletna bzdura (sorry Jeff). Dlaczego jednak ten mit został stosunkowo łatwo przyjęty, a potem równie łatwo upowszechniony w środowisku wytwarzania software’u? A to – jak mawiał R. Kipling – jest już zupełnie inna historia.

Mit numer 2 to mit tzw. „best practices” – istnienia najlepszych praktyk, po które trzeba tylko sięgnąć, by... zapanowała powszechna szczęśliwość biznesowa. Mit mówi o tym, że jeśli „coś” działa świetnie w innym środowisku, czy firmie, to trzeba to „coś” wprowadzić także w naszej firmie, lub zespole, bo także będzie działać. Eliyahu Goldratt zadawał w takich „oczywistych” sytuacjach proste pytanie: „czyżby?” Moja odpowiedź to: nie, z dużym, a nawet bardzo dużym prawdopodobieństwem

nie będzie działać. A to dlatego, że kontekst, obejmujący takie elementy, jak: kultura, poprzednie doświadczenia, kadra zarządzająca, wiedza i doświadczenia poszczególnych osób są zupełnie inne „u nich”, i „u nas”. A czy czytając opisy różnych tzw. dobrych, czy najlepszych praktyk zwróciliście uwagę, że zwykle w tych opisach brakuje jednego „drobiazgu”, jakim jest właśnie kontekst! Nie? Czytając więc taki opis zwróćcie uwagę: czy kontekst będzie opisany, czy jednak nie. Ten mit „best practices” kojarzy mi się z poszukiwaniem „Świętego Graala”, którego poszukiwali rycerze króla Artura. A czy król Artur to przypadkiem nie jest kolejny mit?

Mit numer 3 jest mitem kolorowym, konkretnie turkusowym. Po opublikowaniu w 2015 roku polskiego tłumaczenia książki Frederica Laloux *Reinventing Organizations* nastąpił w Polsce prawdziwy turkusowy boom. Przymiotnikiem „turkusowy” zostały poprzedzone takie rzeczowniki, jak: śniadanie, webinar, konferencja, menedżer, firma. Zupełnie wbrew F. Laloux upowszechnił się pogląd, że „turkus” to ideał i ostateczność, do którego powinny, ba, wręcz muszą dążyć wszystkie firmy, a „turkusowe zarządzanie” niemal rozwiąże wszelkie problemy biznesowe i zapewni powszechną szczęśliwość ludziom w firmach, samym firmom, a może nawet i... całym światu. A przecież rzeczywistość i natura jest znacznie bardziej złożona by wpisać się w jeden model, obojętnie turkusowy, czy czerwony. Bliskim krewnym turkusowego mitu jest mit samoorganizacji, czy samo-zarządzania. Mity te wskazują na swego rodzaju potrzebę, imperatywy, dążenie do szukania świata szczęśliwości. Znowu więc szukamy Świętego Graala?

I jeszcze mit numer 4. I pewnie nie zdziwicie się, jeśli powiem, że także ten mit bardzo mocno związany jest ze zjawiskami opisanymi przy wcześniejszych mitach, jak choćby dążenie do szczęśliwości i doskonałości. Ten mit bardzo mocno związany

jest z osiągnięciami nauki i techniki końca XX oraz początku XXI wieku, gdyż dotyczy sztucznej inteligencji, algorytmów i internetu. To przecież mit, że – wcześniej internet, a teraz sztuczna inteligencja – doprowadzą do świata, w którym człowiek będzie korzystał z dobrodziejstwa osiągnięć nauki, będzie rozwijał się w wybranej przez siebie dziedzinie, będą kwitły nauka i sztuka, a roboty sterowane algorytmami będą pracowały. I wszyscy ... będziemy żyli długo i szczęśliwie. Jeszcze wierzycie – pozwolę sobie na prowokację – w te bzdury? Jeszcze tak? To przypomnijcie sobie co pisano 20 lat temu w początkach internetu: o tym, że zapewni on .... Możecie sobie podstawić w to miejsce całkiem sporo obietnic. A teraz spójrzcie na coraz bardziej ponurą i ciemną rzeczywistość internetu i świata, który on „produkuje”. Nie muszę o tym szczegółowo pisać. Wystarczy jak rozejrzycie się wnikliwie wokół siebie. To co widzimy, to między innymi konsekwencje zachęty się technologią, przy zupełnym pominięciu, ba wręcz zignorowaniu aspektów społecznych, ekologicznych i prawnych. Tak działa prawo „skutków niezamierzonych”. Czyżby więc skutkiem niezamierzonym mitu numer 4 i dążenia do powszechnej szczęśliwości była... zagłada świata, jaki znamy? Kłania się chińska zasada *yin-yang*: zbyt wiele jednego elementu prowadzi do jego odwrotności. Znowu też trzeba zadać pytanie: dlaczego i ten mit został bardzo łatwo przyjęty, a potem równie łatwo upowszechniony?

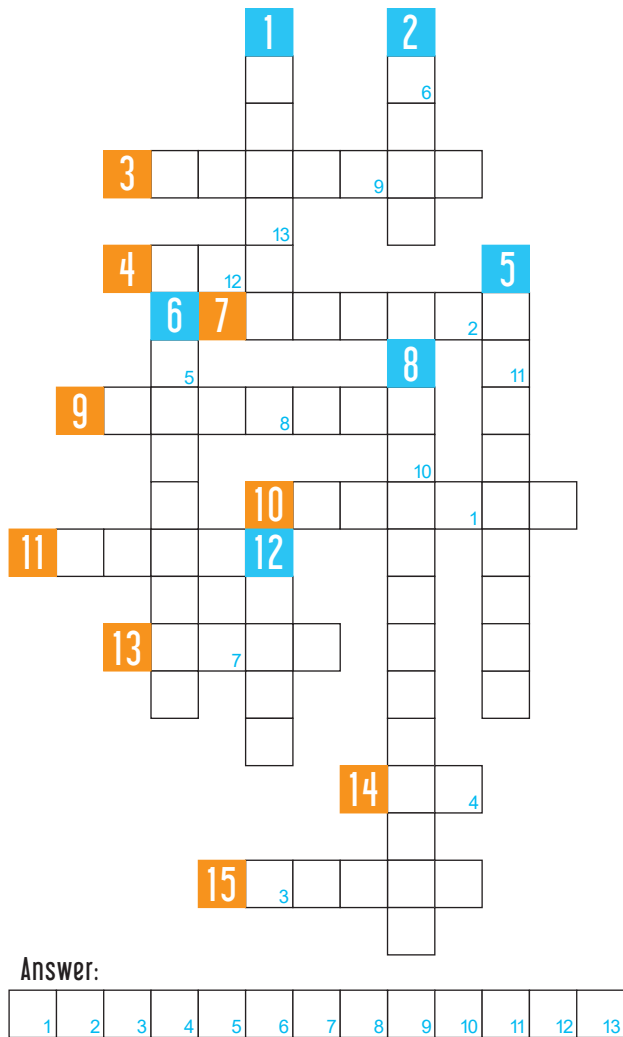
Starożytni Grecy i Rzymianie mieli swoje mity, my mamy swoje. Niektóre z tych naszych są zdziwiająco podobne co do wymowy i idei do tych starożytnych. Mechanizmy powstawania i upowszechniania jednych i drugich są niemal analogiczne. Starożytnym – jak się wydaje – pomagały w spojrzeniu na świat. A nam? Na to pytanie musicie odpowiedzieć sobie sami. ■■■

## dr Jerzy Stawicki

Ekspert z ponad 25-letnim doświadczeniem w obszarze zarządzania projektami, programami i portfelem projektów oraz budowania organizacji projektowych. Autor szkoleń i trener oraz konsultant i coach w tych obszarach. Promotor praktycznego łączenia metod tradycyjnych, zwinnych (Agile), Lean Management, tańcucha krytycznego w zarządzaniu projektami a także nowoczesnych metod i technik zarządzania, jak Kanban, Lean, Management 3.0 czy OKR. Jego pasją jest doskonalenie zespołów i organizacji poprzez samo-organizujące się zespoły i zwinnych liderów. Jest promotorem nowych metod zarządzania, upełnomocniania zespołów i samoorganizacji.

Od 15 lat (od 2003) wraz z gronem współpracowników działa pod marką JS PROJECT; wcześniej pracował m.in. w SAP Polska, ICL Poland, Siemens-Nixdorf.

Bywa też liderem projektów doskonalenia zarządzania, trenerem prowadzącym warsztaty i szkolenia, prelegentem, innowatorem oraz autorem artykułów i felietonów.



Answer:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----

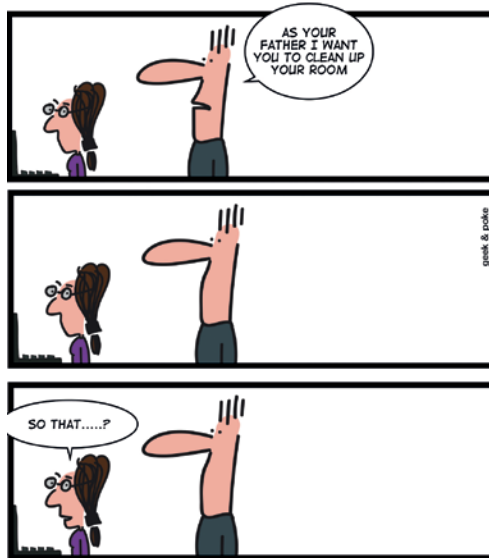
### VERTICALLY:

1. A process through which something becomes different
2. Critical ...
5. This type/kind of team goes hand in hand with remote work
6. Daily, review or planning...
8. Those who are influenced by your project and those who have had an impact on it
12. Not to ... is planning to fail.

### HORIZONTALLY:

3. At the heart of the Iron Triangle
4. Another word for register
7. EVM or so called ... Value Management
9. Should be recorded both during and after a project is closed - ... Learned
10. A person who heads a group / project
11. A project management tool that tracks risks, actions, issues and decisions - ... Log
13. Addition of a feature not considered in the original scope plan: ... Plating
14. The second step of Deming's Cycle
15. Can be presented in the form of a diagram or graph.

## AGILE FAMILIES



MAKE SURE YOUR USER STORY IS CORRECTLY PHRASED

## PARENTING GEEKS



RULE 1: UNDERSTAND THEIR LANGUAGE  
RULE 2: SPEAK YOUR LANGUAGE

## Get a prize!

You can win Marcin Żmigrodzki's book *W tym szaleństwie jest metoda. Powieść o zarządzaniu projektami* (funded by OnePress) or one of two annual subscriptions to the **Strefa PMI** quarterly magazine.

If you are of legal age, you know the solution to the puzzle and want to try your luck, send us a photo of the correctly solved crossword to the following address: [strefapmi@pmi.org.pl](mailto:strefapmi@pmi.org.pl). Winners will be selected by a commission, based on correctness and order of application.

Rules of the competition can be found at: <https://strefapmi.pl/krzyzowka-regulamin-xxvi/>





# 14th International PMI Poland Chapter Congress

**18-20**  
November 2019

**Sound Garden Hotel**

**Warsaw**

*Registration are opened!*

**Early Birds**  
up to 30.09.2019

**Standard Price**  
up to 17.11.2019

**Active Member of PMI PC**

**1350 PLN**

The given price is a net amount  
(1 660.50 PLN gross)

**Non-Member of PMI PC**

**1900 PLN**

The given price is a net amount  
(2 337 PLN gross)

**Active Member of PMI PC**

**1600 PLN**

The given price is a net amount  
(1 968 PLN gross)

**Non-Member of PMI PC**

**2250 PLN**

The given price is a net amount  
(2 767,50 PLN gross)

More information at [www.congress.pmi.org.pl](http://www.congress.pmi.org.pl)

# Program and Project Management Team w Atos to miejsce, gdzie:

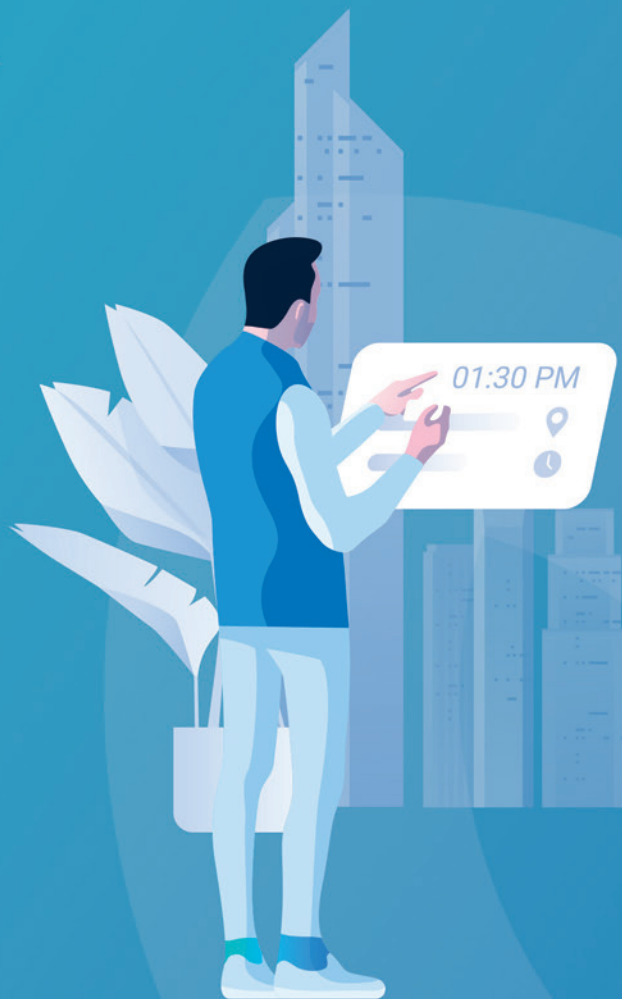
**100%** osób ma indywidualny plan rozwoju

**100%** osób ma możliwość pracy zdalnej

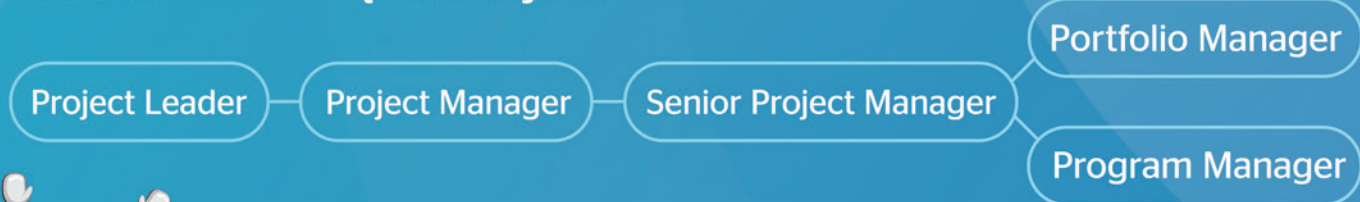
**80%** zespołu posiada certyfikacje Prince2 Foundation, a Project Managerowie prowadzą certyfikowane szkolenia z Prince2 i Prince2Agile

**30%** z nas awansuje w ciągu roku

**30** realizujemy projekty dla ponad 30 krajów na całym świecie



**U nas ścieżka rozwoju to nie fikcja.**  
Tak możesz się rozwijać:



Przyłączysz się? Aplikuj:  
**[www.jobs.atos.net](http://www.jobs.atos.net)**