

Rewolucja no-code. Czy wszyscy będziemy deweloperami?

Leonard Dajerling

▲ s. 6

CEO z latającym plecaczkiem.

Jak skutecznie zarządzać
będąc 15-latką?

Kira Sukhoboichenko

▲ s. 60

Czego biznes nie wie o NGO?

Wywiad z Jaśkiem Melą

▲ s. 42

Future-Focused Agility Based on Diversity, Inclusion and Equity

Magdalena Cichoń

▲ s. 22

Najczęstszą przyczyną dyskryminacji kobiet są same kobiety

Karolina Jarocka

▲ s. 15

NAPISZ DO NAS, JEŚLI...

- Marzysz o roli **Scrum Mastera, Product Ownera** lub **Project Managera**?
- Potrzebujesz **wsparcia** w zarządzaniu projektami?
- Brakuje Ci do zespołu projektowego **Project Managera** lub innego **eksperta**?
- Chcesz rozwinąć **kompetencje przywódcze**?
- Szukasz **praktyki w projektach**?

LUB SKORZYSTAJ Z JEDNEJ ZE ŚCIEŻEK NA **AGILEINACTION.PL**



AGILE LEARNING MENTORS

AGILEPMO.PL



WHITECOM
Project Experience



Z przyjemnością informujemy, że kolejna edycja
Konferencji Portfolio Experience
odbędzie się w Hotelu InterContinental Warszawa
w dniach 6-7 czerwca 2022 roku.

Więcej szczegółów wkrótce!

Najbliższe szkolenia,
w tym szkolenia przygotowujące do certyfikacji PMI*

• PMO - Project Management Office	28-29.03.2022
• Analiza Biznesowa	07-08.04.2022
• Zarządzanie projektami wg PMBOK® Guide	16-17.05.2022
• Agile Project Management	23-24.05.2022
• PMI-ACP® Prep – przygotowanie do egzaminu	23-25.05.2022
• Zarządzanie portfelem projektów	20-21.06.2022
• PfMP® Prep - przygotowanie do egzaminu	20-22.06.2022

Pełna lista szkoleń wraz z opisami dostępna jest
w terminarzu szkoleń na stronie www.whitecom.com.pl

Kontakt:

szkolenia@whitecom.com.pl +48 781 006 800
www.whitecom.com.pl www.portfolioexperience.pl



SZKOLENIA



DORADZTWO



AUDYT



TECHNOLOGIA



MENTORING



**OUTSOURCING
I REKRUTACJE**



**KONFERENCJA
Portfolio Experience**



If you want happiness for an hour, take a nap. If you want happiness for a day, go fishing. If you want happiness for a year, inherit a fortune. If you want happiness for a lifetime, help somebody.

Chinese Proverb



The purpose of life is to contribute in some way to making things better.

Robert F. Kennedy



Drodzy Czytelnicy!

Wiosna tego roku nie nadeszła. Zamiast cieszyć się coraz wyżej unoszącym się nad horyzontem słońcem, stanęliśmy w obliczu najbardziej mrocznej strony naszej cywilizacji – wojny, i to tuż za naszą granicą. Jako społeczeństwo zareagowaliśmy w sposób wzorowy, czynnie wspierając naszych sąsiadów,

z otwartym sercem przyjmując rzesze uchodźców do naszych domów i miast.

Spontaniczny zryw pomocowy jednak nie trwa wiecznie – o tym, jak przekuć go w długotrwałe działania, jak gorące serce do pomocy wesprzeć chłodną głową i jak skutecznie pomagać podpowiada nam Agnieszka Kuźma-Zywert, która dzieli się swoim wieloletnim doświadczeniem zaangażowania w organizacjach pomocowych (s. 18). Wiele inspirujących uwag na temat prowadzenia organizacji pozarządowych, działalności społecznej, samorozwoju i motywacji znajdziecie w wywiadzie z Jaśkiem Melą (s. 42). W tym nurcie polecamy również artykuł Kiri Sukhoboichenko, która przekonuje, że „w życiu ma się wymówki, albo wyniki” (s. 60). Zajrzyjcie do niego jeśli wątpicie, że u nastolatki znajdziecie wzorce zarządzania godne podpatrzenia.

Do skutecznego i efektywnego przeprowadzania akcji pomocowych dla uchodźców i obywateli Ukrainy, którzy bronią swojego kraju niezbędne są i będą kompetencje zarządzania projektami. Będą one również potrzebne do odbudowy po, miejmy nadzieję jak najszybszym, zakończeniu wojny. W te potrzeby, związane z rozwojem kompetencji zarządczych, wpisuje się misja i sens istnienia naszego kwartalnika – szerzenie wiedzy o zarządzaniu projektami i inspirowanie Czytelników do rozwoju w tym obszarze.

A wszystko po to, byśmy w efekcie rozwoju naszych kompetencji osiągnęli nasz wspólny cel: lepsze wyniki w realizowanych przedsięwzięciach. Z pomocą przyjdzie tu choćby Jerzy Stawicki, który wyjaśnia, w jaki sposób możemy poprawić wyniki naszych projektów dzięki odejściu od koncentracji na wydajności zasobów na rzecz myślenia systemowego i koncentracji na *flow* (s. 10). O tym, jak dążyć do tego samego celu dzięki partycypacji i upodmiotowieniu zespołu pisze Adriana Proszak (s. 30). Z kolei Joanna Bodych podpowiada, jak wykorzystać badania kompetencji kierowników projektów na rzecz ich ciągłego rozwoju (s. 24). Gdy w projekcie napotkamy na poważny problem, z pomocą przyjdzie nam Ada Grzenkiewicz, która dzieli się praktykami i narzędziami skutecznego rozwiązywania problemów (s. 36). A kiedy już w wirze ciągłej pracy zaczynamy mieć naprawdę dość, spróbujmy wesprzeć się praktykami uważności, które poznamy dzięki Agnieszce Pawłowskiej (s. 68).

Od dawna wiemy też, że właściwie stosowane podejście zwinne może znacząco poprawić nasze wyniki, dlatego i tym razem nie mogło zabraknąć u nas tej tematyki. Paulina Drożdż dzieli się praktykami transformacji agile w dziale HR (s. 32). Justyna Kosmalska opisuje, co składa się na zwinny *mindset* w wydaniu Disciplined Agile (s. 28), a Magdalena Cichoń wyjaśnia, jak budować zwinność w oparciu o takie wartości jak różnorodność, inkluzywność i równość (s. 22).

A jeśli jesteście ciekawi, w jakim kierunku może zmierzać nasza profesja, polecamy wywiad z Bobem Dignenem, który podejmuje rozważania na temat przyszłości przywództwa w warunkach pracy hybrydowej (s. 48). Warto też sięgnąć w tym kontekście po rozważania Leonarda Dajerlinga na temat rewolucji *no-code* i jego wpływu na przyszłość projektów wytwarzania oprogramowania (s. 6) oraz Krzysztofa Ogonowskiego o tym, czy rola Change Managera może stać się kierunkiem na ścieżce zawodowej kierownika projektu (s. 12).

Licząc, że kolejny numer Strefy PMI będziemy mogli oddać w Wasze ręce w spokojniejszych już czasach, zapraszamy do lektury – z nadzieją, że oferowane przez nas treści pomogą Wam w skutecznym osiąganiu zamierzonych rezultatów i zmienianiu naszego otoczenia na lepsze.

Dominika Kantorowicz

Zastępca redaktora naczelnego

Szymon Pawłowski

Redaktor naczelny

Redakcja Strefy PMI:

Szymon Pawłowski
(redaktor naczelny),
Dominika Kantorowicz
(zastępca redaktora naczelnego,
Strefa Wiedzy),
Kamila Czerniak
(lider portalu strefapmi.pl),
Mateusz Szymborski
(lider marketingu, Strefa Studenta),
Karolina Kryńska (Strefa Wydarzeń),
Monika Potiopa (Strefa Praktyki),
Kornelia Trzęsowska
(Strefa Wywiadu),
Renata Puszkiel (Strefa PMI PC),
Malwina Szopa (Strefa Recenzji),
Elżbieta Światłowska (Strefa na Luzie),
Aneta Catalan Sikorska,
Ewa Dmochowska,
Anna Gambal,
Ada Grzenkiewicz,
Magda Hajost,
Joanna Kruszyńska,
Joanna Lampart,
Adrian Nowaczyk,
Weronika Parusel,
Kamil Potocki,
Bartosz Zych.

FOTOGRAFIE:

Jaśiek Mela,
Anna Węcel,
Archiwum Pauliny Drożdż,
K. Rainka,
Sergiy Sukhoboichenko,
Jerzy Stawicki,
freepik.com,
stock.adobe.com,
Pexels,
Canva,
Pixabay,
pikiwizard.com.

PROJEKT I SKŁAD:

Anna Bar – Cyklopedia Studio
www.cyklopedia.pl

KONTAKT:

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

STREFA WIEDZY

- 6** Rewolucja no-code. Czy wszyscy będziemy deweloperami?
Leonard Dajerling
- 10** Flow Management – skuteczne i efektywne zarządzanie procesami operacyjnymi i projektem
Jerzy Stawicki
- 12** Change Manager – czy to zawód przyszłości dla Project Managera? Czego mogą nas w tym zakresie nauczyć Maklakiewicz, Wajda i Olbrychski?
Krzysztof Ogonowski
- 15** Najczęstszą przyczyną dyskryminacji kobiet są same kobiety
Karolina Jarocka
- 18** Na ratunek z chłodną głową, czy gorącym sercem?
Agnieszka Kuźma-Zywert
- 20** Daj im odejść – czyli jak wewnętrzna rotacja może wpłynąć na obniżenie fluktuacji pracowników w firmie
Agnieszka Adamusińska
- 22** Future-Focused Agility Based on Diversity, Inclusion and Equity
Magdalena Cichoń
- 24** Kompetencje kierownika projektu – czy warto je badać?
Joanna Bodych
- 26** Efektywny komitet sterujący – marzenie ściętej głowy czy realna szansa na sukces?
Szymon Pawłowski
- 28** It's only beginning... czyli Disciplined Agile Mindset pod lupą
Justyna Kosmala
- 30** Ludzka strona zarządzania projektami
Adriana Proszak

STREFA PRAKTYKI

- 32** How to Develop a New Way of Working For the HR Team During Its Agile Transformation?
Paulina Drożdż
- 34** Od zarządzania biurami do zarządzania projektami IT
Agata Mostowicz
- 36** Pokonaj górę lodową – krótki poradnik jak rozwiązywać problemy projektowe. Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. XX
Ada Grzenkiewicz
- 40** Projekty naukowe w praktyce
Bartosz Zych

STREFA WYWIADU

- 42** Czego biznes nie wie o NGO? Część 1.
Z Jaśkiem Melą rozmawiała Elżbieta Świtalska
- 46** PM-owie muszą mieć możliwość kształtowania swojego środowiska pracy
Wywiad z Elżbietą Pawełek-Lubera
- 48** The Future of Leadership in the Post Covid Hybrid World
Interview with Bob Dignen
- 52** Silver Lining on the Pandemic Cloud
Interview with Priya Patra

STREFA PMI PC

- 54** Razem zmieniamy świat!
Relacja z 16. Międzynarodowego Kongresu PMI PC
Renata Puszkiel
- 59** #ŁączyNasPMI: Podkarpacie
Michalina Kotowicz-Mańko

STREFA STUDENTA

- 60** CEO z latającym plecaczkiem.
Jak skutecznie zarządzać będąc 15-latką?
Kira Sukhoboichenko

STREFA RECENZJI

- 63** Odważ się pomylić
Renata Puszkiel
- 63** Czas zdjąć zbroję, liderze!
Aneta Wereszczak
- 64** Narzędziownik Agile Lidera
Monika Potiopa
- 64** Komunikacja wczoraj i dziś
Malwina Szopa
- 65** Udana zwinna transformacja
Ada Grzenkiewicz
- 65** Na drodze ku skalowanej zwinności
Szymon Pawłowski

STREFA FELIETONU

- 66** O rzeczach ważnych inaczej
Kinga Matysiak
- 67** Błędne modele mentalne
Jerzy Stawicki

STREFA NA LUZIE

- 68** Mindfulness – jak może nas wspierać w życiu zawodowym?
Agnieszka Pawłowska

Każdy PM jest jak puzzel
– bez niego układanka
po prostu nie działa.

Dołącz do Ekipy Kota:
hr@fastwhitecat.com

Fast White Cat
DIGITREE GROUP



Zapraszamy na portal Strefy PMI
www.StrefaPMI.pl



Bądź z nami na bieżąco – obserwuj w social mediach:



facebook.com/StrefaPMI



twitter.com/StrefaPMI



linkedin.com/company/strefa-pmi

NO-CODE

Agile

Hyper-Agile

Citizen Developers

LCNC

Rewolucja no-code. Czy wszyscy będziemy deweloperami?

Leonard Dajerling

Strona internetowa w godziny zamiast dni czy tygodnie; aplikacja mobilna na wszystkie urządzenia i systemy operacyjne w tydzień. Automatyzacja nudnych i powtarzalnych czynności... a to wszystko bez potrzeby programowania, bez konieczności zdobycia wykształcenia w obszarze IT. Brzmi abstrakcyjnie? Witamy w świecie no-code, Hyper-agile oraz Citizen Development!

Pamiętam czasy, kiedy wstawienie prostego formularza kontaktowego na stronę internetową wymagało niemało kodowania. Nie wchodząc już w bardziej zaawansowane funkcje, o których samodzielnie zaprojektowaniu mogłem wówczas pomarzyć.

Wykonanie tej czynności wymagało kontaktu z deweloperem, a więc umówienia spotkania i poświęcenie czasu na opisanie oczekiwanych funkcji. Następnie, po otrzymaniu zaprojektowanego formularza nierzadko sugerowaliśmy poprawki. W konsekwencji

czas i cena wykonania również była niemała, a tym samym całego projektu! Pomijam już problemy w komunikacji, zgranie terminów, czy po prostu zwykłą frustrację rodzącą się wraz z mijającym czasem i kolejnymi spotkaniami poświęconymi na dyskusje, czy nasza wizja zostanie zrealizowana przez wykonawcę, czy też nie.

Rozwój technologii

Obecnie... kupując hosting za 100 zł rocznie, instalując odpowiednie oprogramowanie do tworzenia strony (np. WordPress), możemy korzystać z wielu ułatwiających pracę „wtyczek” jak np. **Elementor Pro** za około 49 dolarów rocznie. Korzystając z rozwiązania „chwyć i upuść” możemy samodzielnie składać naszą stronę, używając gotowych szablonów, które następnie sami zmodyfikujemy. Alternatywą może być również **Webflow**. A gdzie szukać informacji, jak to zrobić? Szukamy choćby na YouTube... spo-

łeczność jest niemała, już godzinny film pozwoli nam nauczyć się obsługi wybranego narzędzia.

Kolejnym przykładem zmian technologicznych jest historia mojego mistrza, który opowiadał mi, jak pisał swoją pracę doktorską na mechanicznej maszynie do pisania. Zwracał uwagę, że wymagało to wysiłku (również fizycznego), ale przede wszystkim uwagi, aby nie popełnić błędu. W przeciwnym razie musiał ponownie przepisywać całą stronę. W tamtych czasach nie było oczywiście mowy o programie MS Word, z którego powszechnie korzystamy, nie mówiąc o prezentacji w MS PowerPoint. Przypomnijmy sobie pracę nad prezentacją 5-10 lat temu a obecnie. Dzisiaj przygotowując prezentację zwracamy uwagę na jej estetykę. Szukamy inspiracji na przykład na Canvie. Najnowsza wersja PowerPointa sugeruje nam wygląd slajdu, pozwala modyfikować grafiki, a nawet umożliwia samodzielne usunięcie tła. Jeszcze jakiś czas temu było to nie do pomy-

ślenia i wymagało przynajmniej podstawowej wiedzy z obszaru grafiki. **Pomyślmy, co będzie za kolejne 10 lat?!**

Technologia z założenia postępuje, ale ostatnio proces ten znacząco przyspieszył i ma wpływ na coraz więcej obszarów, w tym zarządzania. Dodatkowo, rozwój mediów elektronicznych pozwala tworzyć społeczności i globalnie dzielić się wiedzą. Dziś nie ma większego znaczenia, gdzie mieszkasz. Ważne, aby mieć dostęp do internetu oraz trochę czasu.

„Jeśli masz pomysł, to wykonanie jest znacznie prostsze aniżeli jeszcze kilka lat temu.”

dr Leonard Dajerling

Szacuje się, że pandemia Covid-19 przyspieszyła rozwój technologiczny i towarzyszącą mu automatyzację i robotyzację o około 15 lat. Już w 2018 roku ukazał się raport McKinsey&Company pt. *Ramię w ramię z robotem. Jak wykorzystać potencjał automatyzacji w Polsce?* Z treści raportu wynika, że:

„Do 49% czasu pracy w Polsce (odpowiednik 7,3 mln miejsc pracy) zajmują czynności, które mogą zostać zautomatyzowane do 2030 r. dzięki zastosowaniu istniejących (..) technologii z 2017 r.”

Pamiętajmy, że dane w raporcie bazowały na środkach z 2017 r. Obecnie dostęp do wiedzy i nowoczesnych rozwiązań jest znacznie łatwiejszy. Można więc postawić śmiałą tezę, że powyższe dane względem dzisiejszej technologii są zaniżone. W treści raportu wskazano również, że zautomatyzowane mogą zostać przede wszystkim zawody oparte na przewidywalnych czynnościach – zarówno fizycznych (np. pakowanie, spawanie, załadunek, przygotowanie posiłków), jak i umysłowych (np. zbieranie i analiza danych, wypełnianie formularzy, generowanie faktur, uzupełnianie i przetwarzanie danych). Oznacza to, że na rynku pracy kluczowymi kompetencjami przyszłości są umiejętności miękkie, takie jak kreatywność, praca w zespole, empatia, krytyczne myślenie, rozwiązywanie problemów i **wykorzystanie wiedzy technicznej przy pomocy technologii**. To umiejętności, które można wykorzystywać w wielu różnych zawodach, niezwiązane z jednym sektorem. Bez wątpienia nowe technologie zwiększają produktywność, znaczenie ma zatem to, czego zautomatyzować na tę chwilę nie możemy.

Low-code i no-code (LCNC)

Niedawno napisał do mnie kolega z pytaniem, czy jestem zainteresowany odkupieniem od niego miejsca na bootcampie z programowania w języku Java za cenę mniejszą niż katalogowa. Nie byłem oczywiście zainteresowany, ale zapytałem go o powód rezygnacji, jakby nie patrząc, z dość drogiego kursu trwającego 9 miesięcy. W odpowiedzi stwierdził, że nie czuje się na siłach i nie tego oczekiwał. Ale to, co było najważniejsze, to stwierdzenie, że:

„(...) to, czego się nauczę w 9 miesiący bootcampu z programowania (...), obecnie można zrobić w kilka godzin lub dni w odpowiednich programach LCNC. A zanim wejść na poziom zaawansowanego, dobrze opłacanego programisty minie kilka lat ciężkiej pracy.”

Niestety, miał rację, bo to nie pierwsza taka historia prowadząca do podobnych konkluzji. Jest oczywiście wiele opowieści o tym, jak po kilku miesiącach nauki można zarabiać magiczne 15k, ale myślę, że każdy profesjonalista jedynie uśmiechnie się słysząc tego typu opowieści. Programowanie wymaga określonych kompetencji oraz dużo wysiłku. Znam wielu zawodowych programistów zarabiających więcej aniżeli magiczne 15k,

jednak są to osoby, które wybrały to zajęcie z pasji, o bardzo analitycznych umysłach, które czerpią radość z kodowania i od wielu lat rozwijają się w branży.

Czym więc jest no-code?

No-code to szybko rozwijający się trend w technologii. Polega na tym, że powstaje coraz więcej narzędzi, które pozwalają tworzyć zaawansowane rozwiązania IT bez potrzeby korzystania z usług programisty i bez umiejętności programowania. Obecnie na rynku istnieje ogromny niedobór doświadczonych programistów, a ponadto **wiele aplikacji działa podobnie**. Szczególnie popularne stają się aplikacje do zarządzania zasobami przedsiębiorstw ERP (aplikacje do zarządzania zadaniami i projektami). W związku z tym narodziły się pomysły wypełnienia tej luki. Zaczęły powstawać narzędzia, za pomocą których osoby niebędące zaawansowanymi programistami mogą budować własne aplikacje, np. automatyzujące nudną pracę!

A co z low-code? To nic innego jak platformy niskokodowe. Korzystanie z nich wymaga znajomości danego języka programowania w celu modyfikacji gotowych skryptów. W tym przypadku mamy dostęp do kodu źródłowego, który możemy dowolnie – ręcznie – modyfikować. Rozwiązania

	Tradycyjne (obecne) podejście	Rozwiązanie no-code
Zespół realizujący	Zespół profesjonalistów	Jedna osoba
Wymagane kompetencje	Duże doświadczenie programistyczne (Windows 10, Android, iOS, macOS)	Umiejętność programowania niewymagana (np. analityk biznesowy)
Czas (prototyp MVP)	2-3 miesiące	2-5 dni
Koszt (prototyp MVP)	>> 200 osobodni	2-5 osobodni
Czas (gotowe rozwiązanie na Windows 10, Android, iOS, macOS)	Kilka miesięcy	Kilka dni
Koszty (gotowe rozwiązanie na Windows 10, Android, iOS, macOS)	>> 1000 osobodni	osobodni/-tygodnie
Modyfikacje	Trudne, Czasochłonne, Kosztowne	Minuty-godziny, Zaprojektowany pod kątem łatwych zmian
Ryzyko inwestycyjne	Bardzo wysokie, (m.in. z powodu kosztów prototypu)	Minimalne, (prototypy generowane ad-hoc)

Tabela 1. Różnice w podejściu tradycyjnym i no-code.
Źródło: opracowanie własne

low-code są już szeroko znane i lubiane wśród deweloperów. Skupmy się dalej na no-codzie.

Jak to wygląda w praktyce? Weźmy choćby program **FlutterFlow**, w którym możemy wizualnie budować aplikacje na urządzenia mobilne. Wiedząc już, jakie opcje ma posiadać nasza aplikacja, możemy przystąpić do jej projektowania. Przerzucamy funkcje na wirtualny ekran urządzenia, a następnie je modyfikujemy. Zaprojektowana w ten sposób aplikacja może zostać opublikowana zarówno dla urządzeń bazujących na systemie Android, jak i iOS, ale... także jako aplikacja webowa. Upraszczając, przypomina to zaawansowane puzzle, gdzie każdy element spełnia określoną funkcję, którą możemy modyfikować. Po ułożeniu całości wciskamy enter, a chmura przetwarza i generuje pliki instalacyjne na urządzenia. Jeszcze niedawno zaangażować trzeba było osobne zespoły na opracowanie rozwiązania na każdy system operacyjny, dziś aplikacja generowana jest jednocześnie na nie wszystkie.

Co możemy stworzyć za pomocą rozwiązań no-code? Wszystko zależy od naszych oczekiwań, bo można naprawdę wiele. Od stron internetowych, rozwiązań e-commerce, aplikacji na różne systemy operacyjne i webowe (Windows 10, Android i iOS). Nasze aplikacje mogą automatyzować pracę w tle, służyć naszym klientom do umawiania spotkań itd. Warto wspomnieć o budowaniu prototypów. Mając pomysł na biznes należy zweryfikować rynek, więc zamiast wchodzić w znaczne koszty tworzymy MVP produktu badając zainteresowanie potencjalnych klientów. I tutaj no-code wychodzi naprzeciw oczekiwaniom, ponieważ tworzenie prototypów jest znacznie prostsze, ale i tańsze.

Efektom pracy zespołu, przykładowo w ramach warsztatu Design Thinking, nie musi być już papierowy plakat, a na przykład gotowa strona internetowa. Ponieważ dziś tworzenie stron internetowych jest trochę trudniejsze niż prezentacja w PowerPoint.

Tabela 1. wskazuje różnice między obecnym tradycyjnym podejściem, a tym wykorzystującym rozwiązania no-code.

Dodam, że podobnych rozwiązań do **FlutterFlow** jest naprawdę sporo, a oto kilka z nich: **Bubble**, **Glide**, **Teta**, **Adalo**. W **Glide** można stworzyć aplikacje mobilne i strony internetowe w oparciu o formularze Google i gotowe szablony w postaci aplikacji (m.in. prosty sklep internetowy, aplikacja do obsługi konferencji, system CRM, aplikacja do

dostarczania jedzenia na zamówienie, zarządzanie nieruchomościami, i wiele, wiele innych gotowych szablonów podzielonych na kategorie). Można również znaleźć wiele kursów online, na przykład w jednym z najpopularniejszych na świecie serwisów oferujących kursy już za 42,99 zł nauczymy się budować własną aplikację o tych samych funkcjach co popularny Uber. Inne kursy oferują wiedzę, jak zaprojektować funkcjonalny klon Instagrama – a to wszystko w kilka godzin.

Pomyślmy, co jest korzystniejsze:

- poświęcenie czasu na kilkumiesięcznym kursie z jednego (jeszcze) popularnego języka programowania czy
- biegłe opanowanie jednego programu z obszaru no-code w kilka tygodni?

A jak wyglądają twarde dane dotyczące tego obszaru? Zaczę od tych najbardziej wyrazistych, a więc od pieniędzy. Według Impact Networking wartość rynku no-code od 2015 do 2022 roku wzrosła z **1,7 do 27 mld dolarów**. W 2021 r. rozwiązania no-code tworzyły rynek o wartości **20 mld dolarów**. Równie wyrazistym wskaźnikiem jest sama liczba aplikacji. Szacuje się, że **do 2030 r. powstanie ok. 500 mln nowych aplikacji, z czego 400 mln zostanie opracowanych w technologii no-code**. Z roku na rok gwałtownie rośnie odsetek programistów używających powyższych rozwiązań. W 2019 r. było ich **37%**, a w 2021 r. już około **50%**. Deweloperzy doskonale zdają sobie sprawę, że nie muszą samodzielnie pisać programu, skoro mogą złożyć go z wcześniej przygotowanych elementów.

Dla kogo no-code?

Zmiany technologiczne nieubłaganie i stale weryfikują rynek pracy. Zdarza się, że cały dział został zautomatyzowany, a kilkunastu dotychczasowych pracowników musiało „szukać nowych wyzwań” gdzie indziej. Należy spodziewać się przyspieszenia dynamiki procesu automatyzacji czynności powtarzalnych, w ich miejsce wykorzystane zostaną dedykowane programy, np. **Zapier**, **Integromat**, **Microsoft Power Automate**, które pozwalają łączyć inne aplikacje oraz tworzyć scenariusze w celu automatyzacji procesów biznesowych. Jeśli gotowe rozwiązania okażą się niewystarczające, to samodzielne opracowanie programu, po wcześniejszej analizie potrzeb, nie będzie problemem w no-code. Na szczęście nowe

technologie również tworzą nowe miejsca pracy i tak jest w tym przypadku.

Nabycie pewnych technicznych kompetencji teraz pozwoli wydajniej pracować, a tym samym stać się cennym zasobem w miejscu pracy.

Wejście w ten świat wcale nie musi oznaczać przebranżowienia. Nieważne, czy jesteś księgową, prawnikiem czy choćby strażakiem. Samodzielnie możesz opracować własny blog do budowania społeczności czy dzielenia się wiedzą. A może prowadzisz jednoosobową firmę i chcesz udoskonalić jej procesy tak, aby skupić się na relacji z klientami, a nie męczyć się z powtarzalnymi procesami?

Mój kolega prowadzi poradnię dietetyczną. Dotychczas obsłużył około 20 tys. klientów, a jest w stałym kontakcie z kilkoma setkami. Na pytanie, ilu pracowników zatrudnia odpowiedział – nikogo!

Tak, nikogo. Ponieważ całość obsługuje z poziomu programu ERP, który opracował i rozwija samodzielnie. Każdy jego klient zakłada konto i pobiera dedykowaną aplikację. Umawianie spotkań, analiza wyników badania krwi, dieta itd. odbywa się z poziomu aplikacji. Wiele czynności jest zautomatyzowanych. A to wszystko w no-code.

W ramach badania rynku umówiłem się na rozmowy z kilkoma software house’ami z zapytaniem dotyczącym wykonania kompletnego sklepu internetowego z automatyzacją obsługi oraz dedykowaną aplikacją mobilną dla klientów na Android i iOS.

Jakie były odpowiedzi? Czas wykonania i ceny wahały się różnie, ale mediana to około 6 miesięcy pracy i ok. 20 tys. funtów za całość. Oczywiście, w ramach pracy nad produktem miałbym kilka, kilkanaście spotkań z **Product Ownerem** i zespołem w ramach retrospekcji w **Scrumie**, tak aby zwinnie mógł reagować na moje potrzeby. Oczywiście, cena również mogłaby się zmieniać – rosnąć. Kiedy zapytałem, ile może zająć typowa modyfikacja funkcji, odpowiedzieli – ok. tydzień do trzech w zależności od kontekstu. Zapytałem, czy możliwe jest wykonanie całości w 2 tygodnie, a modyfikacje w kilka godzin. Jak można się domyślić, usłyszałem, że jest to niemożliwe. Ale czy jednak tak jest?

Witam w świecie Citizen Development

W 2012 r. analitycy Gartnera oświadczyli: „*Wszyscy jesteśmy teraz deweloperami*”

co jest nawiązaniem do rodzącego się ruchu **Citizen Development**, który szybko rozwija się na rynku i jest stale rosnącym trendem. Czym jest Citizen Development (tłum. rozwój obywatelski)? To proces biznesowy, który zachęca pracowników nieprzeszkolonych w obszarze IT do zostania programistami przy użyciu sankcjonowanych przez IT platform *low-code/no-code* (LCNC) do tworzenia aplikacji biznesowych. Takie podejście do tworzenia oprogramowania umożliwia pracownikom – pomimo braku formalnej edukacji w zakresie kodowania – zostać programistami obywatelskimi, czyli **Citizen Developerami**. Tworzą i dostosowują istniejące programy do specyficznych potrzeb użytkownika i poprawiają wydajność operacyjną w firmie albo samodzielnie tworzą własne SaaS-y.

60% aplikacji jest już tworzonych poza działami IT, a w dodatku połowa z nich (czyli 30%) już teraz jest opracowywana przez pracowników, którzy mają niewielkie albo bardzo ograniczone kompetencje programistyczne.

Rola **Citizen Developerów** staje się coraz bardziej kluczowa. Tworzą oni nowe lub zmieniają istniejące aplikacje biznesowe bez konieczności angażowania działów IT. Obecnie pracownicy wciąż ubiegając się o zatwierdzenie nawet najmniejszego projektu lub zmiany, spotykają się z frustracją, ponieważ ich prośba może utknąć w dziale IT niekiedy miesiącami. Podczas tego oczekiwania najprawdopodobniej zmienią się wewnętrzne priorytety biznesowe, a konkurencja w biznesie stale się dostosowywała. Programiści obywatelscy są bardziej elastyczni, szybko reagując na dynamiczny krajobraz biznesowy.

Tym samym Citizen Developers, czyli osoby posiadające kompetencje z budowy aplikacji *no-code*, będą jednymi z najbardziej poszukiwanych na rynku pracy (obecnie ta tendencja jest już widoczna w USA).

Platformy *no-code* dojrzały do tego stopnia, że minimalizują potrzebę ręcznego kodowania podczas tworzenia poważnych aplikacji klasy korporacyjnej. Są znacznie bardziej dostępne dla osób nieposiadających formalnych kompetencji. W rezultacie ich wykorzystanie eksploduje. Według firmy Gartner:

„do 2024 r. co najmniej 65% wszystkich nowych aplikacji biznesowych będzie tworzonych za pomocą zestawów narzędzi o wysokiej produktywności, takich jak platformy do tworzenia apli-

kacji niskokodowych i niewymagających kodowania.”

LCNC nie tylko przyspiesza innowacje i proces tworzenia aplikacji, ale także zmniejsza zaległości i uwalnia personel IT od ustalania priorytetów i radzenia sobie z pilniejszymi kwestiami biznesowymi.

Zgodnie z raportem Forrester Consulting, wykorzystanie popularnych platform typu *no-code* i *low-code* nawet o 70% zmniejsza koszt rozwoju aplikacji, a na przestrzeni trzech lat przynosi 362% zwrotu z inwestycji.

Jak tym zarządzać, czyli kilka słów o Hyper-agile SDLC

Czy znacie PRINCE2, Scrum i agile? Zakładam, że tak. Ostatnimi czasy szczególnie głośno jest o zwinnym zarządzaniu projektami, czyli stynnym agile. Zwinne zespoły, szybkie reagowanie na zmiany itd. A co powiecie na **Hyper-agile**?

Wraz z rozwojem *no-code* należy zredefiniować obecne podejście do zarządzania projektami. Ustandaryzowane metodyki – niestety – nie odpowiadają na potrzeby obecnych grup projektowych wykorzystujących platformy LCNC. Często spotykam się z podmiotami, które nie słyszały o nowoczesnym zarządzaniu przy wsparciu podejścia agile, a co dopiero o nowszych rozwiązaniach. Niestety, prawda jest brutalna. Obecny postęp technologiczny wymusza transformację cyfrową, a organizacje, które przegapią zmiany po prostu tracą.

Odpowiedzią na potrzeby zarządzania nowoczesnymi projektami przy wsparciu LCNC jest m.in. **Hiper-agile SDLC**. Zaczniemy od samego SDLC – to nic innego jak cykl życia oprogramowania. Jest terminem znanym w świecie IT i reprezentuje sześciopiętrowy proces, wykorzystywany do planowania, tworzenia, testowania i wdrażania systemu informatycznego. Sam proces SDLC wygląda następująco: 1. Analiza wymagań; 2. Projekt; 3. Rozwój i testowanie; 4. Wdrożenie; 5. Dokumentacja; 6. Ocena. Przechodząc już do **Hyper-agile SDLC** można śmiało zauważyć, że jest połączeniem tradycyjnych metod SDLC i Agile. Obejmuje kompleksowe procesy szybkiego rozwoju projektów przy pomocy LCNC. Ze względu na lżejsze wymagania dotyczące dokumentacji i zarządzania IT, projekty Citizen Development wykorzystujące hiper-zwinne procesy SDLC mogą szybko

tworzyć pomysły, projektować, opracowywać i wdrażać rozwiązania biznesowe.

To, co przemawia na korzyść hiperszybkich projektów, to przede wszystkim projektowanie i rozwój eliminujące potrzebę gromadzenia rozbudowanych wymagań, wielokrotnego przekazywania i niepotrzebnej dokumentacji. Realizacja projektu odbywa się w mniejszych zespołach, rozwój następuje w czasie rzeczywistym, a lżejsze zarządzanie skutkuje mniejszymi kosztami zarządzania i uwalnianiem zdolności w organizacji.

W praktyce wygląda to tak, że w jednym teamie możemy od pomysłu wytworzyć produkt bez styku z działem IT w kilka dni zamiast miesięcy. Albo wymyślić rozwiązanie, które pozwoli przyspieszyć obecnie realizowany projekt poprzez zautomatyzowanie części zadań w LCNC.

Zestaw najlepszych praktyk zarządzania projektami Citizen Development został zawarty w książce autorstwa PMI pt. *The Handbook for Creators and Change Makers*.

Na sam koniec warto przytoczyć jeszcze dwie uwagi:

Według Towards Data Science, bardzo silnym stymulantem do rozwoju będzie transformacja w kierunku Biznesu 4.0, która wywołuje skokowy wzrost zapotrzebowania na zasoby IT. A eksperci DevTeam.Space przekonują, że platformy LCNC znacząco przyspieszają transformację cyfrową i skracają listę projektów IT do wykonania, ale także zmniejszają zależność od trudnych do pozyskania specjalistów, dysponujących niszowymi umiejętnościami programistycznymi. ▲



dr Leonard Dajerling

Przedsiębiorca i ekspert w zakresie zarządzania projektami (w tym badawczo-rozwojowymi), mapowania procesów BPMN 2.0, zarządzania zmianą oraz wykorzystania nowych technologii. Wykładowca akademicki na czołowych polskich uczelniach (wyróżniony nagrodą dla najpopularniejszego wykładowcy), wykładowca studiów MBA. Twórca pierwszych na świecie studiów podyplomowych z obszaru *no-code*. Działalność w obszarze szkoleniowym, usług deweloperskich i funduszy inwestycyjnych. Stworzył i rozwija Akademię Nocode szerzącą specjalistyczną wiedzę z zakresu zarządzania i obszaru *no-code*.



Flow Management – skuteczne i efektywne zarządzanie procesami operacyjnymi i projektem

Jerzy Stawicki

Zacznijmy od słownika języka angielskiego, wg którego *“Flow”* to: *move along in a steady, continuous stream, action or fact of moving along in a steady continuous stream.*

Przekładając powyższą definicję na język świata biznesu i zarządzania: *flow* mamy wtedy, gdy poprzez efektywny proces pracy nad właściwymi produktami tworzona jest wartość dla klienta tak szybko, jak on tego oczekuje.

Dla mnie *flow* (tłumaczony najczęściej jako: „przepływ”, co strasznie mi zgrzyta, więc w tekście będę trzymał się angielskiego słowa) to jedna z form organizacji i zarządzania pracą. Taka, która koncentruje się na pracy do wykonania, stawiając w centrum uwagi odbiorcę tej pracy, czyli klienta oraz produkt pracy: fizyczny produkt lub półprodukt, rezultat lub usługę.

W praktyce powyższe rozumienie oznacza, że **patrzymy na przebieg procesu i na organizację pracy w tym procesie właśnie z perspektywy tej pracy i jej odbiorcy – klienta**. A na czym nam zależy w takim podejściu? Odpowiedź jest prosta: oczywiście na zaspokojeniu – i to możliwie szybko – potrzeby usługobiorcy, czyli na jak najszybszym

dostarczeniu złożonego lub prostego produktu lub zrealizowaniu – prostej lub kompleksowej – usługi, takiej jak: przetworzenie wniosku kredytowego, czy przeprowadzenie cyklu badań diagnostycznych dotyczących groźnej choroby.

Koncentracja na zasobie i jej konsekwencje

Tyle, że w biznesie bardzo często dominującą jest zupełnie inna forma organizacji i zarządzania pracą. Oczywiście nadal mamy procesy biznesowe, tyle, że **patrzymy na ten proces przez pryzmat zasobu realizującego proces, a nawet pojedynczy krok tego procesu**. Koncentracja w tym podejściu jest na zasobie, a celem takiej organizacji pracy jest jak największe wykorzystanie czasu pracy tego zasobu. I na pierwszy rzut oka wydaje się to oczywiste i logiczne: przecież płacimy ludziom za pracę, więc powinni oni w ciągu 8 godzin pracy zajmować się pracą i tylko pracą.

Tylko czy rzeczywiście to takie oczywiste i logiczne? Zastanówmy się chwilę, jakie są konsekwencje tej koncentracji na zasobach.

Po pierwsze: przy złożonych procesach w firmach te zasoby są skupione w komórki organizacyjne, a sam **proces jest „dzielony”**

na części, związane z poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, odpowiadającymi tylko za fragment tego procesu. W efekcie powstają **silosy**, lub wyspy organizacyjne i postawa: *„myślimy zrobili swoje, teraz to ONI (czyli inne komórki) odpowiadają za kolejny fragment procesu”*. A kto odpowiada za cały proces: od początku, do końca? Odpowiedź jest bardzo prosta: nikt. Mamy więc pierwszą konsekwencję orientacji na zasobach: **brak jest odpowiedzialnego za cały proces**.

A przy okazji ujawnia się druga negatywna konsekwencja: każda z komórek organizacyjnych, a także poszczególni wykonawcy widzą tylko **fragment procesu**. Nie widzą natomiast pełnego obrazu procesu, czyli tzw. *big picture*. A to w konsekwencji może prowadzić do **błędnych decyzji, jak i zupełnie niepotrzebnych działań biznesowych**.

Zwróćmy uwagę na kolejny aspekt związany z różnymi formami organizacji pracy: na **czas realizacji procesu**, na przykład dostarczenia złożonej usługi, czy stworzenia nowej funkcjonalności w systemie informatycznym. **Czas realizacji zamówienia, czy zaspokojenia potrzeby będzie – w tym zorientowanym na zasoby podejściu – bardzo, bardzo długi**. Przecież przy orientacji na zasobach i dążeniu do ich maksymalnego wykorzysta-

nia, każdy z zasobów ma po prostu co robić, zajmuje się często różnymi zgłoszeniami, czy produktami. Oznacza to, że praca (np. zlecenie klienta) będzie czekała na wolne moce realizacyjne zasobu. W praktyce często jest tak, że **większość czasu praca czy zlecenie spędza czekając na zasób. Przy długim czekaniu na otrzymanie produktu lub usługi mamy w konsekwencji niezadowolonego klienta.** Czyli to już trzecia negatywna konsekwencja organizacji pracy zorientowanej na zasoby.

Z tą trzecią konsekwencją wiąże się kolejna. Często niezadowolony klient nie będzie tylko czekał na swój produkt. Może na przykład chwycić za telefon, zadzwonić i wypytywać o stan realizacji zamówienia. Trzeba wtedy odpowiedzieć na telefon, uzyskać informacje o stanie zamówienia (teraz robi je ktoś inny), trzeba więc zająć się klientem. A to oznacza **dodatkową pracę**. Dodatkowo, a co gorsza zupełnie niepotrzebną. Bo taka „obsługa” niezadowolonego klienta to po prostu **marnotrawstwo**, gdyż nie przynosi kompletnie żadnej wartości. Zasób pracuje więc coraz więcej, tyle, że ma coraz mniej czasu na rzeczywistą, „prawdziwą” pracę, co powoduje, że czas realizacji zamówienia, czy zgłoszenia znowu się wydłuża. Czyli wzmacniana jest trzecia (wyżej omówiona) z negatywnych konsekwencji. Mamy też w ten sposób czwartą konsekwencję: **generowanie zbędnej pracy**. Cały ten system organizacyjny zaczyna więc pracować „sam dla siebie”!

Pracy jest coraz więcej, więc coraz trudniej jest nad nią zapanować. Coraz większa jest **wielozadaniowość**, coraz więcej przelączania się z zadania na zadanie, a więc coraz więcej marnotrawstwa. Czasy realizacji są coraz dłuższe, spada jakość, wzrasta frustracja i niezadowolenie pracowników. Pętla negatywnego sprzężenia zwrotnego coraz bardziej się zaciska.

Stawiając na wydajność zasobów (ang. *resource efficiency*) doprowadzamy – tak, jak to opisaliśmy powyżej – do sytuacji **kompletnej nieefektywności pracy**. Często robimy bowiem nie to co przynosi wartość klientowi. A jeśli dostarczamy wartość to wymaga to długiego czasu. Rezultat to: **niezadowoleni klienci i sfrustrowani pracownicy**.

Koszmar? Oczywiście. Tyle, że niestety organizacja pracy zorientowana na wydajność zasobów jest najczęstszą formą organizacji stosowaną w firmach i zespołach. Jak więc wyjść z tego koszmaru?

Zmieniając sposób myślenia i sposób działania na Flow Management.

Spojrzenie na całość – Flow Management i myślenie systemowe

Najpierw trzeba zmienić sposób myślenia na myślenie całościowe systemowe, czyli:

- **skupić uwagę na całym procesie, systemie**, a nie poszczególnych wyspach,
- zaakceptować, że **dostarczanie wartości klientowi w możliwie krótkim czasie jest główną racją istnienia firmy**, gdyż to klient płaci nam za dostarczone produkty.

Oznacza to myślenie o rzeczywistych potrzebach klienta i działaniach je realizujących, a nie o tym, że pracujemy i jesteśmy zajęci, choć nie tworzymy żadnej wartości dla klienta.

Konsekwencją takiego myślenia będzie przyjęcie innej organizacji pracy: zamiast skupiać się na zasobach i ich wydajności (*resource efficiency*), skupmy się na przepływie (*flow*), czyli na **zapewnieniu stałego, niezakłóconego przepływu pracy przez nasz system organizacyjny**.

Zarządzanie takim systemem pracy, zarówno projektowej, jak procesowej to właśnie Flow Management. Co daje podejście do pracy procesowej i pracy projektowej bazujące na *flow* i stosowanie Flow Management? Jak łatwo się domyślić wiele z nich stanowi odwrotność wad i negatywnych konsekwencji podejścia bardzo często występującego w praktyce zarządzania a opisanego w pierwszej części tekstu.

Z biznesowego punktu widzenia uzyskamy **zadowolonego klienta** (odbiorcę naszych usług), **otrzymującego produkt lub usługę szybciej**. Skupienie na *flow* daje także rzeczywistą efektywność wewnątrz organizacji: skupiamy się na **działaniach przynoszących wartość** i ograniczamy lub wręcz eliminujemy działania nie przynoszące wartości, wynikające z wygenerowanych – na skutek niezaspokojenia potrzeby głównej – potrzeb wtórnych. Nie ma więc tej sytuacji, że organizacja pracuje sama dla siebie.

Robimy rzeczy potrzebne, właściwe, a więc **zaczynamy być efektywni w rozumieniu „robienia właściwych rzeczy”**. Zasoby nie są obciążane maksymalnie (lub prawie maksymalnie), więc **zmniejsza się wielozadaniowość**, liczba restartów prac, a zwiększa możliwość skupienia się na zadaniu, co prowadzi do lepszej jakości. Taka organizacja pracy może też prowadzić do **większego zadowolenia pracowników**, wynikającego z jednej strony z poczucia sensu

pracy (dostarczamy rzeczywistą wartość, mamy zadowolonego klienta), z drugiej zaś strony z poczucia **dobrej organizacji pracy i zrozumienia całego procesu** (posiadania tzw. *big picture*).

Teraz, gdy już znamy negatywne konsekwencje tradycyjnego systemu pracy i zarządzania i gdy myślimy systemowo, znamy korzyści biznesowe Flow Management, możemy pomyśleć o przygotowaniu wdrożenia podejścia Flow w zespole i firmie.

Sukces wdrożenia i stosowania w praktyce Flow Management wymaga:

- **poznania** – na przykład za pomocą udziału w grach symulacyjnych dotyczących Flow – **poszczególnych praktyk Flow Management** i ich konsekwentnego **stosowania**;
- efektywnej, a jednocześnie prostej **platformy informatycznej, umożliwiającej pracę i współpracę wielu zespołów** i zarządzanie projektami i portfelem projektów i prac, takiej jak platforma Kanbanize.

Te praktyki wraz z przykładami ich zastosowania w zarządzaniu projektem i procesem, gra symulacyjna dotycząca Flow oraz wykorzystanie platformy Kanbanize będą tematem kolejnego artykułu. ▲



Jerzy Stawicki

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

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

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



Change Manager – czy to zawód przyszłości dla Project Managera?

Czego mogą nas w tym zakresie nauczyć Maklakiewicz, Wajda i Olbrychski?

Krzysztof Ogonowski

Wpisując kilka dni temu (marzec 2022) w wyszukiwarce ogłoszeń o pracę na LinkedIn hasło „Change Management” otrzymałem 1 098 875 wyników. Zawężając wyszukiwanie do USA pojawiło się 560 930 rekordów. Gdyby ktoś dokonał podobnego wyszukiwania w marcu 2017 roku znalazłby 30 629 wyników w USA i 52 003 na całym świecie (Prosci 2017). Oznacza wzrost o prawie 20 razy w ciągu pięciu lat. Oczywiście należy mieć na uwadze wieloznaczność pojęcia „Change Management”, niemniej jednak trend widoczny jest gołym okiem: lawinowo przybywa pracy dla osób, które zajmują się wdrażaniem zmian w organizacjach.

Change Manager – „Poszukiwany, poszukiwana...”

Czy ten trend powinien w jakiś sposób interesować Project Managerów? Czy jest to dla nich potencjalna nowa ścieżka rozwo-

ju zawodowego? A może rola, którą mogą w projekcie pełnić równolegle z rolą PM-a? Lub może po prostu nowy zakres, którym warto zarządzać, aby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu projektu? Praktyka pokazuje, że wszystkie 3 opcje są realne i za każdą z nich pojawiają się dla PM-a konkretne korzyści. Warto zatem przyjrzeć się, w jaki sposób Project Manager może skorzystać rosnącego zapotrzebowania na zarządzanie zmianą w projektach – czyli na zadbanie o to, aby użytkownicy nowych, wdrażanych w organizacji rozwiązań zaakceptowali je i skutecznie stosowali je w praktyce.

1. Rośnie zapotrzebowanie na zarządzanie zmianą w organizacji

Inżynier Mamoń, grany w kultowym *Rejsie* przez Zdzisława Maklakiewicza mówi w którymś momencie: „Proszę pana, ja je-

stem umysł ścisły. Mnie się podobają melodie, które już raz słyszałem. Po prostu. No... To... Poprzez... No reminiscencję. No jakże może podobać mi się piosenka, którą pierwszy raz słyszę”. Zapewne można by odnieść ten cytat do wielu sytuacji, z jakimi spotkamy się w projektach, które wymagają od pracowników zmiany dotychczasowego sposobu pracy. Digitalizacja, wdrażanie nowych modeli biznesowych, projekty RPA, optymalizacja procesów, wdrażanie Lean, OKR, projekty M&A, wdrożenia narzędzi typu ERP czy CRM, reorganizacje, wdrażanie nowych metod zarządzania – wszystkie te projekty dla wielu osób oznaczają „nowe melodie”. I często pojawia się „syndrom Maklakiewicza” – po co zmieniać, skoro coś działa, dlaczego akurat teraz, dlaczego w taki sposób?

Psychologowie dostarczają nam dowodów, że taka postawa jest dla większości ludzi naturalna. Opór wobec nowości nie jest niczym złym, o ile oczywiście nie jest długotrwały i uporczywy. Powinniśmy więc się do niego przyzwyczaić – ale nie znaczy to, że w pe-

ni go akceptować i godzić się na niego. Tym bardziej, że sposób, w jaki ludzie zachowują się w sytuacji zmian wpływa na tempo i skuteczność wdrażania projektów. Liczne badania (Prosci, Kotter, McKinsey i inne) wyraźnie pokazują, że skuteczne wspieranie pracowników w przyswajaniu sobie nowych metod pracy oraz zachęcanie do ich akceptacji przekłada się na biznesowy wynik wdrożenia co najmniej w takim samym stopniu, jak skuteczne zarządzanie zespołem projektowym, czy zarządzanie dostarczeniem produktów projektu.

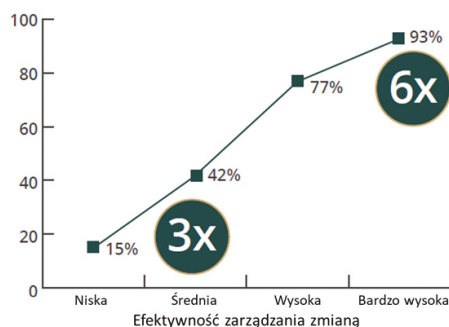
Nie bez znaczenia są też: rosnąca skala i tempo zmian w organizacjach. „Przesyconie zmianami”, bo o takim zjawisku mówi się coraz częściej, ma dodatkowy, negatywny wpływ na zdolność pracowników do przyswajania nowych rozwiązań w odpowiednim krótkim czasie. Wsparcie jest więc tym bardziej potrzebne.

Badania takich firm, jak Prosci (2020) pokazują, co decyduje o sukcesie zmian:

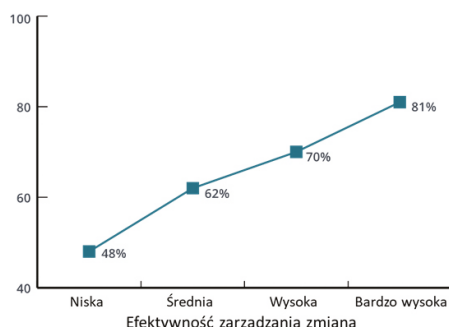
1. Aktywny i widoczny Sponsor.
2. Dedykowane zasoby do zarządzania zmianą.
3. Ustrukturyzowane podejście do zarządzania zmianą.
4. Zaangażowanie i uczestnictwo pracowników w zmianie.
5. Częsta i otwarta komunikacja.
6. Integracja zarządzania zmianą z zarządzaniem projektem i zaangażowanie zespołu projektowego.
7. Zaangażowanie menedżerów średniego szczebla.

Jak widać aż 3 spośród 7 kluczowych czynników sukcesu dotyczą zaangażowania odpowiednich zasobów do zarządzania zmianą, zastosowania odpowiednich metod i narzędzi oraz integracji CM z PM. Okazuje się, że „zmiana sama się nie robi” i jest potrzebny **ktoś**, kto robi to **coś**.

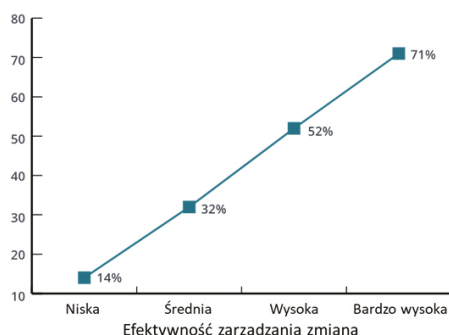
Cytując Prosci można powiedzieć, że zarządzanie zmianą w projekcie, to „zastosowanie ustrukturyzowanego podejścia i zestawu narzędzi, aby poprzez zarządzanie ludzkimi aspektami projektu osiągnąć założone cele”. Tak więc potrzeba nie tylko skutecznie zarządzać zespołem projektowym oraz strukturą sterującą w projekcie, ale także przyswojeniem i stosowaniem nowych rozwiązań przez ich docelowych użytkowników – zwanych niekiedy beneficjentami, a czasem „ofiarami” projektów. Korzyści biznesowe są także potwierdzone wynikami badań, zarówno w aspekcie zwiększania szansy na osiągnięcie celu projektu, jak i na jego realizację w założonym czasie i budżecie (Rys. 1-3).



Rys. 1. Procent uczestników badań, którzy osiągnęli lub przekroczyli zakładane cele projektów stosując (lub nie) zarządzanie zmianą



Rys. 2. Procent respondentów, którzy zmieścili się w budżecie lub nie przekroczyli go



Rys. 3. Procent respondentów, którzy byli na czas lub przed czasem
Źródło (Rys. 1-3.): Prosci 2020

Dowodem na rosnące zapotrzebowanie na tego typu podejście do zarządzania zmianą w organizacji jest pojawienie się w ostatnich latach jego elementów w standardach kompetencyjnych i metodykach zarządzania projektami (IPMA, PMI).

2. Powstaje zawód CM, strukturyzuje się i standaryzuje

W 2011 roku miałem okazję wziąć udział w założycielskim Globalnym Kongresie ACMP – Association of Change Management Professionals (acmpglobal.org). Stowarzyszenie to ma na celu rozwój i profesjonalizację zawodu Change Managera i jest odpowiednikiem PMI w zakresie zarządzania

zmianą. Zresztą wielu założycieli ACMP było wówczas także aktywnymi członkami PMI.

Pojawianie się tego typu organizacji świadczy o strukturyzowaniu się określonej wiedzy i coraz większej rozpoznawalności danej dziedziny wiedzy. Tak właśnie jest w przypadku zarządzania zmianą.

Coraz więcej organizacji zatrudnia osoby w rolach Specjalista/Analityk Zarządzania Zmianą, Change Management Lead, Konsultant ds. Zarządzania Zmianą, Change Manager czy Specjalista ds. Komunikacji i Zarządzania Zmianą. Są w tym zakresie także stanowiska kierownicze (Change Management Director). Już w 2017 roku, czyli 5 lat temu, rola ta miała też konkretną wartość na rynku. W USA zarobki osoby dedykowanej na cały etat do stanowiska związanego z Change Management wynosiły średnio 99 520 USD rocznie i rozkładały się następująco:

- 35% respondentów badań wskazywało na wynagrodzenia 60-99 000 USD rocznie,
- 35% - 100-150 000 USD rocznie,
- 13% - 150-250 000 USD rocznie.

Nie dysponuję najbardziej aktualnymi danymi w tym zakresie, ale można zakładać, że wartości te utrzymują się co najmniej na podobnym poziomie.

Najczęściej role takie pojawiają się w następujących branżach (Prosci 2020):

- bankowość,
- finanse,
- ubezpieczenia,
- usługi dla biznesu (np. SSC, BPO),
- farmacja,

– czyli wszędzie tam, gdzie turbulentne otoczenie rynkowe, konkurencja oraz szybko zmieniające się technologie i regulacje generują zapotrzebowanie na ciągłe dostosowywanie się firm do zewnętrznych zmian.

W praktyce można je spotkać właściwie we wszystkich branżach, włączając w to firmy produkcyjne, telkomy, firmy technologiczne, instytucje ochrony zdrowia oraz świadczące usługi edukacyjne. I wiele innych.

Change Manager najczęściej pracuje w takich obszarach organizacji, jak PMO, HR, Operacje, IT czy Rozwój Organizacji.

Rola ta zmienia się coraz bardziej także w świetle trendów, które pokazują, w którą stronę zmierza Change Management. Jeszcze w 2018 roku była mowa głównie o takich trendach, jak (Prosci):

- rosnące zrozumienie wartości CM,
- szersze stosowanie w projektach,
- korzystanie ze sprawdzonych standardów CM,
- niewystarczające zasoby na CM,

- rosnąca integracja z obszarem zarządzania projektami,
- większe wsparcie dla wdrażania zmian ze strony wyższej kadry kierowniczej.

W roku 2020 trendy w zarządzaniu zmianą wyraźnie ewoluowały w następujących kierunkach:

- uspołnienie CM z innymi metodykami wdrożeniowymi (PM, podejście agile, Lean, ciągłe doskonalenie, zarządzanie procesowe),
- tworzenie Change Management Office (CMO) – czyli odpowiednika PMO,
- rosnąca integracja z obszarem zarządzania projektami,
- zarządzanie nasyceniem zmianami,
- pomiar efektywności zmian,
- zastosowanie nowoczesnych technologii do wsparcia CM,
- stosowanie CM na różnych rodzajach projektów,
- rosnąca świadomość potrzeby CM.

Jak widać, na przestrzeni ostatnich kilku lat nastąpił znaczny postęp w zakresie stosowania CM w organizacji, aż do pojawiania się go w postaci instytucjonalizowanej (CMO). I trend ten nadal się utrzymuje, przykładowo coraz więcej organizacji wdraża coraz bardziej trwałe struktury do rozwijania i utrzymania kompetencji w organizacji, np. właśnie w postaci CMO.

3. Czy więc CM to przyszłość dla Project Managera?

Najpierw warto byłoby zobaczyć, czy CM ma wystarczająco dużo pracy. Okazuje się, że już badania Prosci z 2017 roku potwierdzają, że tak:

- 11% respondentów było w ciągu roku zaangażowanych do więcej niż 10 projektów,
- 14% uczestniczyło w 6 do 10 projektów,
- 38% uczestniczyło w 3 do 5 projektów,
- 37% uczestniczyło w 1 do 2 projektów.

Jest to także widoczne w formalizacji roli CM w organizacjach – już 5 lat temu ponad 20% z nich pracowało nad zdefiniowaniem ścieżki rozwoju zawodowego Change Managera, a nieco ponad 10% takie ścieżki już miało.

Zasoby CM są wykorzystywane dla osiągnięcia konkretnych korzyści w projektach, co również oznacza ich rosnącą rolę „biznesową”, a nie tylko wspierającą:

- zwiększenie prawdopodobieństwa sukcesu projektu,
- zmniejszenie ryzyk i uniknięcie niepotrzebnych kosztów,

- szybsze tempo przyswajania zmian w organizacji, skuteczne angażowanie większych grup pracowniczych do zmian oraz większa sprawność działania pracowników po wdrożeniu nowych narzędzi.

Czym więc zajmuje się Change Manager? 6 najczęściej wskazywanych zakresów zadań, to:

- wspieranie zmian na poziomie całej organizacji,
- zastosowanie ustrukturyzowanych metod i prowadzenie zarządzania zmianą w projektach
- wspieranie komunikacji w zmianie,
- wsparcie zdobywania przez pracowników nowych kompetencji, potrzebnych w efekcie wdrażania projektów,
- rozwój umiejętności interpersonalnych wśród kluczowych uczestników zmian, w tym menedżerów,
- wnoszenie do organizacji dobrych praktyk w zakresie wdrażania zmian.

Do czego zatem sprowadza się rola Change Managerów?

- stosowanie metodyk i narzędzi do zarządzania zmianą w projektach i inicjatywach,
- ułatwianie innym kluczowym osobom pełnienia ich ról w zmianie:
 - » najwyższa kadra kierownicza – bycie efektywnym „Sponsorem zmiany”,
 - » bezpośredni przełożeni pracowników i kierownicy średniego szczebla – skuteczne przeprowadzenie siebie i swoich zespołów przez zmiany,
 - » zespoły projektowe – dostarczenie narzędzi pozwalających skutecznie połączyć wdrażane rozwiązanie merytoryczne (produkty projektu) z jego biznesowymi rezultatami i zakładanymi korzyściami.

I tu właśnie pojawia się analogia do takich ról, jak reżyser i aktor. Andrzej Wajda obsadzając Daniela Olbrychskiego w *Weselu*, *Popiołach* czy *Ziemi Obiecanej* miał oczywiście ogromny wpływ na kształt filmu. Ale to nie jego, a właśnie Olbrychskiego oglądamy na ekranie, to aktor musiał udźwignąć ciężar roli i scenariusza. I tak właśnie działa Change Manager – bardziej jak reżyser, niż jak aktor: podpowiada, moderuje, wspiera, wydobywa z aktorów to, co mają najlepsze. Gdy jednak słuchać na planie filmu klaps i pada sygnał „akcja”, reżyser pozostaje w cieniu. I to jest w dużej mierze kwintesencja roli Change Managera.

A co na styku z Change Managerem należy do zadań zespołu projektowego? Można by wymienić następujące kluczowe obszary działań:

- zaprojektowanie docelowego stanu po wdrożeniu projektu,
- zarządzanie „techniczną” stroną projektu, czyli przygotowaniem, opracowaniem i wdrożeniem jego produktów, w tym opracowanie karty projektu, *business case*, zarządzanie harmonogramem, budżetem, etc.
- współpraca z osobami realizującymi zadania Change Management,
- integracja planu zarządzania zmianą z planem projektu.

Jak widać, mogą to być zarówno role blisko współpracujące, jak i PM może wykonywać obowiązki Change Managera.

Z pewnością więc wszystkie 3 opcje dla Project Managera wspomniane na początku są możliwe w kontekście skorzystania z pojawiającej się nowej roli CM-a:

- nowa ścieżka rozwoju zawodowego,
- rola, którą mogą w projekcie pełnić równolegle z rolą PM-a,
- nowy zakres, którym warto zarządzać, aby zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu projektu.

Wybór którejś z nich, to już kwestia indywidualnych preferencji kierownika projektu. Oczywiście dużo także zależy od pożądaných kompetencji CM-a i tego, czy dana osoba chciałaby się w nich odnaleźć. A co może być pierwszym krokiem dla PM-a, który byłby zainteresowany rozwojem w kierunku zarządzania projektami? Z pewnością warto zacząć od zapoznania się z koncepcjami takimi, jak ADKAR, 8 kroków Kottera, czy cała metodyka Prosci. Ale to już materiał na kolejny artykuł. ▲



Krzysztof Ogonowski

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



Najczęstszą przyczyną dyskryminacji kobiet są same kobiety

Karolina Jarocka

To nie jest stwierdzenie graniczące z pewnością. To teza, która ma skłonić do dyskusji i refleksji. Z perspektywy 12-letniego doświadczenia w branży IT, uważanej za silnie zmaskulinizowaną, dzielę się nie tylko swoimi obserwacjami, ale wychodzę poza nie – z dużym zaciekawieniem śledzę raporty, najnowsze doniesienia, badania naukowe dotyczące sytuacji kobiet na rynku pracy, w naukach STEM oraz samej branży teleinformatycznej. To, co skłoniło mnie do postawienia tytułowej tezy, to samodyskryminacja i samowykluczenie kobiet na rynku pracy, które obserwuję.

Oczywiście przeciwnicy tej tezy powiedzą, że nawet jeśli kobiety same nakładają na siebie ograniczenia i stawiają przed sobą bariery, wynika to z uwarunkowań społeczno-kulturowych czy wzorców, które przyjmujemy, kiedy dorastamy i poniekąd mają rację. Mam jednak wrażenie, że pomimo, iż te uwarun-

kowania mocno się zmieniły, a z domu wynosimy inne wzorce niż kilkadziesiąt lat temu, wciąż używamy tego kontekstu do tego, aby definiować przyczyny mniejszości kobiet w niektórych sektorach czy na kierowniczych stanowiskach.

Zacznijmy jednak od tego, czym jest nierówne traktowanie ze względu na płeć.

Dyskryminacja i jej przejawy

„Nierówność płci to dyskryminacja ze względu na płeć powodująca rutynowe uprzywilejowanie lub priorytetyzowanie jednej płci nad inną.”¹ Należy tu dodać, że dyskryminacją nie jest każde nierówne traktowanie, ale takie, które wynika z czyjejś odmienności lub odrębności.

Na podkreślenie zasługuje słowo „rutynowe”, co znaczy „wykonywane często i niemal automatycznie”, a zatem mogą być to

działania nieuświadomione, bez specjalnej intencji.

Kiedy słyszymy o dyskryminacji kobiet, najczęściej przejawia się ona w następujący sposób:

- niższe wynagrodzenia na tych samych stanowiskach,
- brak możliwości awansu („lepka podłoga”, „szklany sufit”, „szklana góra”),
- trudności przy zatrudnieniu,
- nierówne traktowanie, mikronierówności,
- męskie nazwy stanowisk,
- „znikanie” kobiet na wyższych szczeblach kariery („dziurawy rurociąg”).

Jak wygląda rzeczywistość?

W rzeczywistości w żadnej organizacji nie spotkałam podwójnych standardów płacowych (oficjalnych widełek) różnych dla kobiet i dla mężczyzn. Różnice wynagrodzeń wyni-

kają z dużo niższych oczekiwań kobiet w stosunku do mężczyzn ubiegających się o to samo stanowisko i to wcale nie znaczy, że wynagrodzenie kobiet nie daje im satysfakcji.

Według Eurostat w III kwartale 2020 r. stanowiska kierownicze w UE zajmowało ponad 9,5 mln osób: 6,2 mln mężczyzn i 3,3 mln kobiet, co stanowi 34%. Udział ten stopniowo wzrasta z nieco poniżej 30% w II kwartale 2002 r.

Wśród państw członkowskich UE największy udział kobiet na stanowiskach kierowniczych w III kwartale 2020 r. odnotowano na Łotwie (45%) oraz w Polsce (44%).²

Z badania „Kobiety w IT” przeprowadzonego przez No Fluff Jobs w 2021³ roku wynika, że:

- kobiety stanowią 30% wszystkich programistów w IT (2018, <https://gocarrots.org>) – tylko czy aż?
- 85% kobiet pracuje w zespołach projektowych, 15% w zespołach supportowych lub w zarządzaniu projektami,
- 30% kobiet specjalizuje się w technologiach backendowych,
- 5% kobiet pełni rolę menedżera – tyle samo co w przypadku mężczyzn. W IT funkcje takie jak menedżer czy lider zespołu zależą od wiedzy i kompetencji,
- 42% badanych kobiet przekwalifikowało się do branży IT.

Czy mamy zatem powody do niepokoju? Te dane są pocieszające, jednak dla wielu wciąż niewystarczające. Podobnie, jak w przypadku szklanki – jedni ją widzą do połowy pełną, inni do połowy pustą, tak w przypadku tych danych, można powiedzieć, że kobiety stanowią **tylko** taki odsetek w branży IT lub, że jest nas **aż** tyle. Ten stan rzeczy jest często jednak komentowany właśnie z tej pierwszej perspektywy.

Czy sztuczne promowanie jest tym, czego chcemy?

Poziom satysfakcji powinien być już osiągnięty, podczas gdy dalej walczymy o lepsze statystyki. To, że jest nas mniej, moim zdaniem nie wynika z dyskryminacji w tak dużym stopniu, jak jej to przypisujemy. Jest wiele sektorów, w których jest nas mniej. Wynika to z naszych predyspozycji i wyborów. Znam wiele świetnych kobiet-programistek, managerek i wiele przykładów na to, że branża stoi dla nich otworem. Coraz częściej jednak kobiety są sztucznie promowane, wygrywają z mężczyznami nie ze względu na kompeten-

cje, a cele organizacji związane z parytetem płci. Czy naprawdę o to nam chodzi?

Gdy w październiku 2020 roku na stronach Forbes.com ukazała się wiadomość: „*Microsoft szuka kobiet i kandydatów z mniejszości, aby ostatecznie zastąpić dyrektora generalnego, Satę Nadellę*”, wybuchła dyskusja. Do 2025 r. Microsoft zobowiązał się do podwojenia liczby czarnoskórych menedżerów i liderów w USA. Firma chce wspierać nie tylko kobiety, ale też mniejszości etniczne. Spowodowało to lawinę oskarżeń pod adresem firmy związanych właśnie z tym, że jest to bezsensowne i sztuczne promowanie wybranych mniejszości, brak realnego wsparcia dla kobiet poprzez kampanie, programy mentoringowe, edukację w miejsce postawy „musimy zatrudnić kobietę”. Firmie zarzucano sztuczne tworzenie podziałów, brak uczciwości, dyskryminację pozostałych grup czy wręcz traktowanie kobiet na wysokich stanowiskach jak coś wyjątkowego, co znów kobietom nie pomaga. Wśród tych głosów były również żeńskie. To dowód na to, że nie tędy droga.

Wewnętrzny krytyk najważniejszym doradcą

Sytuację kobiet mogą zmienić przede wszystkim one same. Potrzebna jest tu zmiana myślenia i porzucenie utartych schematów. Cały czas tkwimy w stereotypowym myśleniu, powtarzamy jak mantrę ograniczające przekonania i wierzymy w nie, ale nie wierzymy w siebie.

- „Kobiety nie potrafią walczyć o swoje i w starciu z mężczyznami przegrywają.”
- „Kobiety nie awansują, bo nie czytają ekonomicznych gazet i nie przeklinają.”
- „Kobiety wychowują dzieci i nie mogą poświęcić się pracy tak, jak mężczyźni.”

- „Świat jest zaprojektowany przez mężczyzn i dla mężczyzn.”
- „Kobiety są niewidzialne.”

To słowa wypowiedziane przez same kobiety. Wewnętrzny krytyk wciąż pozostaje najważniejszym doradcą wielu z nich. Kobiety nie wierzą we własne możliwości, nie akceptują siebie i poddają się opiniom otoczenia. Kierują nimi wątpliwości: „Czy jestem dość dobra? Czy ja się do tego nadaję? Co pomyślą inni? Co, jeśli mi się nie uda?”

Wciąż wierzymy, że jesteśmy słabsze, choć badania naukowe nie umniejszają zdolności kobiet w dziedzinach ścisłych. Wiele z raportów podkreśla jednak ścisłą korelację między samooceną i pewnością siebie a płcią – mężczyźni lepiej oceniają siebie i swoje kompetencje.

Dwóch amerykańskich psychologów, David Dunning z Cornell University i Joyce Ehrlinger z Washington State University, w 2003 roku przeprowadziło eksperyment badający zależność między płcią a pewnością siebie⁴. Badacze poprosili studentów i studentki o rozwiązanie testu, a także samoocenę poziomu wiedzy. Kobiety i mężczyźni uzyskali podobny wynik z testu (odpowiednio 7,5 pkt oraz 7,9 pkt), a mimo to studentki oceniły swoją wiedzę na 5,8 a studenci na 7,9 (w skali od 1 do 10). Po ogłoszeniu wyników testu zaproponowano wszystkim udział w konkursie naukowym i okazało się, że zgłosiło się do niego 71% studentów, a tylko 49% studentek.

Neurohm w 2021 roku przeprowadził w Polsce badanie „Uwierz w siebie”⁵ z wykorzystaniem inteligentnej technologii do badania opinii i postaw – iCodeTM. Mierzy ona, czy opinie są powierzchowne, czy głęboko zakorzenione w mózgu i tym samym przewiduje, czy deklaracje badanych mają



Fot. stock.adobe.com



Czy przyszłość należy do kobiet?

Trwa rewolucja kobiet w społeczeństwie. Z badania przeprowadzonego w 2017 roku w krajach Europy przez Microsoft we współpracy z profesorem Martinem Bauerem na London School of Economics wynika, że dorastające pokolenie dziewcząt to pierwsza generacja, która naprawdę wierzy w swoje siły i w to, że kobiety i mężczyźni są sobie równi we wszystkich dziedzinach życia społecznego.⁷ To nadzieja na to, że rozpędzony pociąg emancypacji kobiet w końcu się zatrzyma.

Na zakończenie przytoczę słowa, które Marika Lulay, CEO GFT, jednego z wiodących dostawców usług IT dla sektora finansowego, wypowiedziała podczas konferencji Women in Tech Summit 2020: „Zapomnijcie, że jesteście kobietami. (...) Przestańcie myśleć o sobie jak o mniejszości. Po prostu wybierzcie, co chcecie robić i róbcie to.”

To mądra wskazówka dla wszystkich kobiet. Kiedy uwolnimy się od stereotypów, które same powielamy i w które wierzymy, będziemy zdolne do tego, żeby osiągać to, czego chcemy. O ile rzeczywiście tego chcemy. ▲

1. Źródło: <https://www.savethechildren.org>
2. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>
3. <https://nofluffjobs.com/insights/kobiety-w-it-2021/>
4. <https://s3.wp.wsu.edu/uploads/sites/252/2014/10/EhrlingerDunning2003.pdf>
5. <https://uwierzwsiebie.com/pl/>
6. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-masculine-and-feminine-sides-of-leadership-and-culture-perception-vs-reality/>
7. https://news.microsoft.com/uploads/2017/03/ms_stem_whitepaper.pdf

szansę zamienić się w działanie. Zapytano dwie grupy: ogół Polaków oraz pracowników korporacji, czy kobiety nadają się na kierownicze stanowiska.

Wśród ogółu Polaków dokładnie 82% kobiet i mężczyzn twierdziło, że tak i 27% wierzyło, że tak. Wśród pracowników korporacji wyniki te u kobiet wyglądały dokładnie tak samo, u mężczyzn przedstawiały się już inaczej: 97% z nich twierdziło, że kobiety nadają się na kierownicze stanowiska, 45% z nich w to wierzyło.

Kobiety wpadają w błędne koło błędnych przekonań. Nie doceniają swoich kompetencji – osiągnięcia przypisują na przykład zbiegowi okoliczności. Rezygnują z działania z obawy przed porażką. Kierują się dobrem wspólnym i korzyściami dla organizacji, a z wielu badań wręcz wynika, że większość kobiet nie aspiruje na stanowiska wyższe niż menedżerskie lub dyrektorskie z powodu niskiej samooceny.

Kobiety starają się być najlepszymi mężczyznami, jakimi potrafią być

W obawie przed tym, że działania i zachowania kobiet zgodne z ich naturą, potwierdzą stereotypy dotyczące ich płci, kobiety naśladują męski styl przywództwa, podczas, gdy chłodny, zdystansowany i odgórny styl zarządzania (stereotypowo kojarzony z mężczyznami) w wydaniu kobiet jest odbierany źle, jako arogancki i wyniosły.

Badania Anne Cummings, profesor administracji biznesu na University of Minneso-

ta, pokazują, że oczekujemy, iż dana osoba będzie zachowywać się w sposób zgodny ze swoją płcią. Kiedy ktoś zachowuje się inaczej, postrzeganie zdolności przywódczych może zanikać, niezależnie od rzeczywistej skuteczności przywódcy⁶. To kolejny powód, dla którego kobiety nie powinny kopiować mężczyzn.

Ciężko temu nie ulegać, nawet podświadomie, skoro podkreślamy, że żyjemy w świecie ukształtowanym przez męskie wartości i tym tłumaczymy dysproporcje w zarobkach, na kierowniczych stanowiskach czy w branżach lub naukach uznawanych za ścisłe. W rzeczywistości liczne badania udowadniają, że:

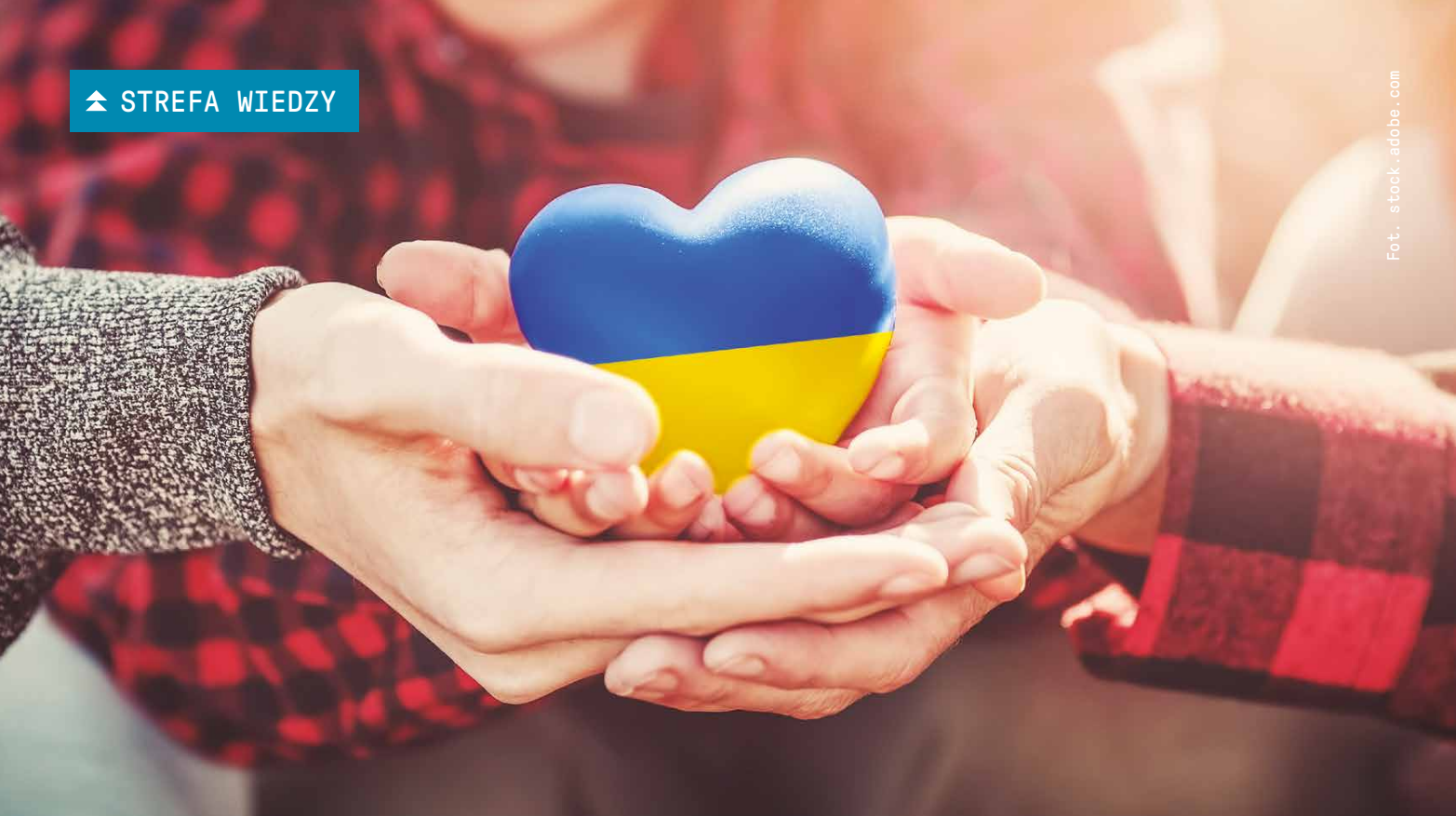
- kobiety zarabiają mniej, bo mają mniejsze oczekiwania finansowe,
- kobiety deklarują, że rozwój jest dla nich mniej ważny niż dla mężczyzn i rozumiany również jako rozwój w sferze prywatnej, na przykład hobby – na poziomie deklaracji kobiety nie aspirują na najwyższe stanowiska w firmie,
- dla kobiet ważna jest elastyczność, dlatego kobiety wybierają zawody, które dają większe możliwości godzenia ról i zapewniają balans między życiem prywatnym a zawodowym,
- kobiety nie wybierają nauk ścisłych, bo często nie są nimi zainteresowane.

Emocjonalne postrzeganie sytuacji kobiet przez nie same sprawia, że nie potrafią one dostrzec realnych przyczyn obecnego stanu rzeczy, a i ten oceniają niezmiennie źle, choć sytuacja kobiet na rynku pracy zmienia się z korzyścią dla nich diametralnie.



Karolina Jarocka

Eksperka zarządzania projektami, od 12 lat związana z branżą IT. Zarządzała projektami kilkuosobowymi na poziomie lokalnym, jak również programami liczącymi 100 osób na poziomie globalnym. Pracowała m.in. dla klientów z branż e-commerce, finansowej, farmaceutycznej czy telekomunikacyjnej. Towarzyszy klientom na ich drodze w transformacjach cyfrowych i biznesowych, wykorzystując innowacyjne metody zarządzania. Autorka bloga kjarocka.pl, organizatorka cyklu wydarzeń „Śniadania Project Managerów” oraz konferencji PMasters, autorka Manifestu Project Managera PMasters, programu mentoringowego dla kierowników projektów, a także współzałożycielka Twoje Drzwi do IT oraz KA:MA Consulting.



Na ratunek z chłodną głową, czy gorącym sercem?

Agnieszka Kuźma-Zywert

W obliczu masowego, spontanicznego zrywu pomocy dla uchodźców i walczących w Ukrainie warto wspomnieć pierwszą z zasad bezpieczeństwa podczas lotu, aby w przypadku konieczności skorzystania z masek tlenowych najpierw założyć maskę sobie, a później dziecku. Ta reguła winna przyświecać każdej osobie zaangażowanej w działania pomocowe, aby w gwałtownych emocjach, działaniu pod presją czasu, sytuacji, otoczenia – nie tylko pomóc, ale przede wszystkim utrzymać żar i nie zadławić się już na wstępie z braku tlenu.

Ratując innych, mniej lub bardziej dostownie w obecnej sytuacji społeczno-politycznej, uważność na siebie i swoich bliskich, nie tylko na zgłaszane potrzeby, jest absolutnie kluczowa. Zakłócenie stabilizacji rodzinnego gniazda i rozstrojenie życia domowników bywa nieodwracalne, a rzucenie na szalę własnej pracy w imię wyższych celów jest chwalebne, aczkolwiek nie zawsze

konieczne, by zrealizować cel. Dogłębna analiza zakresu oferowanej pomocy, jaką są w stanie zaakceptować i wesprzeć bliscy oraz ustalenie strategii działań, sprawdza się nie tylko w nadzorowaniu projektów, ale też jest szczególnie ważne, gdy chodzi o życie i przyszłość zaangażowanych osób przez długi czas.

Maraton, a nie sprint

Wszystko wskazuje na to, że pomoc nie będzie jednorazowa czy krótkoterminowa. Zakres wsparcia warto ulokować na osi czasu. Są osoby, funkcjonujące najczęściej zawodowo w trybie zadaniowym, do których przemawiają klarowne działania *ad hoc* i angażują się tam, gdzie jest to akurat potrzebne. Ich zapał i gotowość do niesienia pomocy jest ogromnie cenna najczęściej w pierwszej fazie działań.

W obecnym kryzysie zbrojno-imigracyjnym, który dopiero raczkuje, warto zadać sobie pytanie, czy ja i moi bliscy, jesteśmy

faktycznie gotowi na długofalową pomoc w wersji pełnowymiarowej, na przykład udzielając uchodźcom schronienia? Nawet z najbliższą rodziną trudno czasem dłużej przebywać na małej przestrzeni. Mało popularne pytania sprzed kilku dni – **jak długo pomagać i kiedy powiedzieć dość** – nabierają nowego kontekstu po wspólnie spędzonym miesiącu.

Granica, nie tylko państwa

Strefa komfortu bywa elastyczna, niemniej warto zaznaczyć jej obręb. Zdrowy dystans emocjonalny, zrównoważona przestrzeń, jasno określone ramy czasowe i zakres wsparcia udzielonego osobie w potrzebie, powoduje, że zarówno my, jak i **beneficjent naszych działań lepiej funkcjonuje w naszej rzeczywistości**. Ostatnie czego potrzebuje osoba zależna od nas, to element zaskoczenia. Umowa ustna, a nawet pisemna, ustalony plan działań i wytyczone

granice, pozwalają obu stronom zachować **emocjonalną oraz fizyczną przestrzeń, z poszanowaniem drugiej osoby**. W dalszej perspektywie, bezpieczniej jest egzekwować samodzielność naszego gościa umową, niż nakazem eksmisji, który w obecnej rzeczywistości bywa „martwym” zapisem w ustawie.

Akceptacja i moc sprawcza

Pomaganie to pokłady akceptacji. Nie tylko inności, ale przede wszystkim akceptacji tego, czego nie można zmienić lub naprawić. Nie próbujemy naprawiać nic na siłę wchodząc w rolę dla nas nieprzeznaczoną – partnera do rozmów, matki, domostego psychologa diagnozującego traumę pacjenta. Znajdźmy właściwą osobę do tych celów. Najważniejsze to nie szkodzić bardziej, a **nadgorliwość w uporczywym pomaganiu** może przynieść skutek odwrotny do zamierzonego.

Warto znaleźć swoją rolę, w której na pewno się sprawdzimy i będziemy mieli moc sprawczą, w przeciwnym razie swoje rozgoryczenie i niemoc przenosimy na innych, często do sieci. Bez względu na to czy jeździmy na granicę i przewozimy uchodźców do punktów recepcyjnych lub w głąb Polski, organizujemy dary rzeczowe dla wojsk, albo osób przyjętych w kraju, szyjemy kamizelki kuloodporne, wspieramy punkty informacyjne, tworzymy świetlice, pośredniczymy w szukaniu pracy, tłumaczymy dokumenty, albo przyjmujemy małych ukraińskich pacjentów, musimy zdawać sobie sprawę, że **pomoc to proces, którego celem jest wypracowanie długofalowych korzyści**.

Pierwszy, wyjątkowo potrzebny, **emocjonalny zryw wsparcia już za nami**. Od początku inwazji u naszych sąsiadów, obecnie zaczynamy mierzyć się z pierwszymi głosami zniecierpliwienia i frustracji. Pamiętać należy, że ten pierwszy, tak piękny i wzruszający zryw pomocowy musi się wypalić, to proces naturalny i znany wszystkim, którzy „siedzą” w tym na co dzień. Co zrobić w sytuacji, gdy mimo wykonywania czynności dwudziesty raz i spoglądania z satysfakcją na dotychczasowe efekty, linii mety nadal nie widać? Jak poradzić sobie z uzależniającą wdzięcznością, a jak z jej kompletnym brakiem?

Patologiczny altruizm

Heroizm działań w ostatnich tygodniach przekroczył jakikolwiek szacowany wymiar.



Fot. stock.adobe.com

Słowa „**wszystkie ręce na pokład**” nabrały nowego znaczenia, a słowo patriotyzm, solidarność są odmieniane przez wszystkie przypadki. Działając dla innych na co dzień, spotykamy się z reakcjami ludzi na nasze działania. Odpowiednie wzorce i osobista historia definiują nasze postrzeganie wdzięczności. Słowa uznania, uścisk, tły wzruszenia, radość w oczach, sen w bezpiecznej przystani – to **wielowymiarowa wdzięczność** w epoce, gdy każdy stara się być samowystarczalny i nie cenimy tego „co taska”.

Sama wdzięczność bywa czasem bardziej kłopotliwa niż jej brak. Są reakcje na pomoc, które skutecznie odbierają dalsze chęci do działań, a dobroczynność może wyrządzić więcej szkody niż pożytku, gdy **wsparcie staje się toksyczne**. Pamiętajmy o przytłaczającej dobroci i troskliwości w jedną stronę, gdzie **nie ma przestrzeni na rewanż**. Ta patologia uniemożliwia wdzięczność, a zachłnięty swoją szlachetnością dobroczyńca, niejednokrotnie nieumyślnie ostentacyjnie umniejsza swoją rolę, nakręcając jednocześnie spiralę uzależnienia.

Wiarygodność i współpraca

W kryzysie na miarę światowego, nie mniej niż gorące serce i ponadprzeciętna wrażliwość, potrzebny jest **jasny umysł**, by umieć przefiltrować informacje, priorytetyzować, wiedzieć do kogo i po co warto skierować swoje kroki. Umiejętność lawirowania między rzetelnymi organizacjami i instytucjami, które mają doświadczenie w danym obszarze, a kanałami nastawionymi na szybki zysk jest wymagająca. **Ten kto krzyczy najgłośniej**, bo jest najbliżej nas lub ma największą tubę, nie zawsze proponuje najlepsze rozwiązanie. W tej chwili największym zagrożeniem działań jest ich rozproszenie, brak koordynacji. In krzyku i chaosie trudno usty-

ścić tych, którzy mówią mądrze, proponują długofalowe rozwiązania, mają za sobą przeprowadzone realizacje oraz **zwracają naszą uwagę na zagrożenia**.

Szukając partnera działań, wolontariatu, odbiorcy dla firmowego czy rodzinnego zrywu serc warto zachować rozwagę i dokładnie weryfikować organizacje, które umożliwiają przekazywanie środków finansowych i darów. Angażujemy się tam, gdzie **potwierdzone jest doświadczenie, a rozliczenia transparentne**. Fala fenomenalnych, doraźnych, oddolnych inicjatyw musi ostatecznie skumulować się pod wspólnym szyldem. Akceptacja zmian, które zajądą w Polsce w najbliższym czasie w związku z inwazją na Ukrainę, **adaptowanie indywidualnych i instytucjonalnych działań pomocowych do zmieniających się okoliczności** oraz kooperacja trzeciego sektora z samorządem oraz jednostkami krajowymi są kluczowe, gdyż tylko **kolegialnie zyskamy przewagę** nad ludzkim dramatem i destabilizacją kraju, zaplanowanymi za wschodnią granicą. ▲

Fot. Anna Węcel



Agnieszka Kuźma-Zywert

Wieloletnia Prezeska Fundacji Mają Przyszłość, od 2007 r. związana z III sektorem. Ukończyła studia Zarządzanie i Marketing a następnie podyplomowo Public Relations. Certyfikowana trenerka Edukacji Globalnej i fundraiser, była członkini Wielkopolskiej Rady Pożytku Publicznego i Rady Stowarzyszenia Serce dla Afryki, członek Poznańskiego Klubu Fundraise-ra, wolontariuszka oraz project manager programów w krajach Globalnego Południa. Autorka i koordynatorka ogólnopolskich akcji „Panny Młode” i „Moc Czekoladowej Pisanki”, aktywne wspierająca osoby poszkodowanych w wypadkach drogowych.



Fot. stock.adobe.com

softserve

▲ Daj im odejść – czyli jak wewnętrzna rotacja może wpłynąć na obniżenie fluktuacji pracowników w firmie

Agnieszka Adamusińska

Pojęcie fluktuacji kadr jest znane wielu managerom. Zazwyczaj wiąże się ono z negatywnymi skojarzeniami. Chcąc uniknąć fluktuacji, managerowie wprowadzają rozwiązania, których celem jest jej zminimalizowanie. Może warto spróbować podejść do niej z nieco innej perspektywy? Dlaczego nie wykorzystać tego zjawiska na korzyść organizacji?

O fluktuacji słów kilka

Zacznijmy od początku. Czym jest owiana złą sławą fluktuacja? W najprostszym tłumaczeniu jest to zjawisko przemieszczania się pracowników w strukturach organizacji lub poza nią, w określonym czasie. Wyróżnia się 4 typy fluktuacji: **dobrowolną** (gdy

pracownik decyduje o odejściu z firmy), **niedobrowolną** (gdy organizacja podejmuje decyzję o wypowiedzeniu umowy pracownikowi), **funkcjonalną** (gdy zwalniana się w organizacji miejsca dla pracowników, którzy posiadają lepsze kwalifikacje i umiejętności do wykonywania danej pracy) oraz **dysfunkcjonalną** (gdy dobrze wykwalifikowani i zdolni pracownicy rezygnują z pracy). Kadra zarządzająca walczy głównie ze zjawiskiem fluktuacji dobrowolnej i dysfunkcjonalnej, gdyż te dwa rodzaje w najwyższym stopniu wpływają na niekorzyść firmy. Managerowie dokładają wszelkich starań, by uniknąć odejść cennych i doświadczonych pracowników, dlatego wdrażane są strategie krótko- i długofalowe, mające na celu obniżenie wskaźnika fluktuacji. Mimo wszelkich starań

top managementu, zjawisko to jest jednak nieuniknione. Warto więc zadać sobie pytanie – czy mam możliwość w jakikolwiek sposób zaplanować utratę pracownika zespołu? Czy jako manager jestem na to gotowy? Czy mam odwagę zrobić taki krok?

Nie bójmy się zmian

Zmiany zawsze owocują nowymi doświadczeniami – dlatego też gdy się na nie decydujemy, zawsze pojawiają się obawy. Zmiany często niosą za sobą niepewność jutra, wymagają od nas większego zaangażowania lub podważają, czy nawet łamią dobrze nam znany, bezpieczny *status quo*. W zarządzaniu zespołem zmiana może oznaczać awans pracownika na wyższe stanowisko, jednak

najczęściej wiąże się z jego odejściem. Powodów i rodzajów odejść jest kilka. Może to być **przejście na emeryturę** (choć w stosunkowo młodej branży IT, którą znam najlepiej i do której się odnoszę, jest to wciąż znikomy procent). Innym powodem może być **odejście spowodowane niedopasowaniem** do zespołu czy projektu. Zdarzają się także **odejścia czasowe**, czyli dłuższa absencja związana z urlopem zdrowotnym, rodzicielskim czy pomysłem pracownika na kilkumiesięczną podróż vanem po Europie. W końcu może to być **odejście związane z chęcią lub potrzebą rozwoju**, zmiany ścieżki kariery. W tym ostatnim przypadku jako managerowie mamy szansę zadziałać i zatrzymać talent w organizacji. Dla liderów utrata sprawdzonej w boju załogi nie jest korzystnym zjawiskiem. Mają oni bowiem świadomość, że zatrudnienie dobrego, godnego zaufania pracownika to nie lada wyzwanie. Manager, poza czasem spędzonym na rekrutacji, musi jeszcze włożyć sporo energii i zaangażowania w odpowiednie wdrożenie nowej osoby. Kto dobrowolnie pisatby się na takie przedsięwzięcie? Moja odpowiedź brzmi: nowoczesny manager.

Elastyczność managera jest kluczowa

Rolą managera jest wspierać zespół, pomagać mu rosnąć, rozwijać się, wykorzystywać jego potencjał. Naszym zadaniem jest także dbanie o interes firmy, dla której pracujemy i którą rozwijamy. Dlatego ważne jest, by otwarcie komunikować zespołowi, jakie możliwości firma oferuje, jakiego wsparcia

mogą oczekiwać. Jeszcze ważniejsze jest to, by wprowadzać słowa w czyn i realnie dawać pracownikom szansę na zmianę stanowiska. Czy jest lepsze środowisko do rzucenia się na głęboką wodę niż obecny pracodawca? Miejsce, w którym zna się ludzi, procesy, gdzie znajomi nas wspierają i trzymają kciuki za sukces w nowej roli? Zespół takie możliwości na pewno doceni. **Wdrożenie ścieżki pozwalającej na zmianę stanowiska wewnątrz organizacji oraz wspieranie pracowników w trakcie ich tranzycji przyniosą pozytywne skutki w dłuższej perspektywie.**

Strata = zysk

Jako managerowie często poświęcamy dużo czasu na zbudowanie zespołu. Każdy z nas podchodzi do tego procesu mniej lub bardziej emocjonalnie. Niezależnie od tego, którą grupę reprezentujemy, nie chcemy oddać dobrego pracownika innemu managerowi i nie czujemy się z taką myślą komfortowo. Udało nam się coś zbudować i zamiast zbierać owoce tej pracy, musimy wykonać ją na nowo. Takie myślenie może jednak okazać się zgubne. **Dzięki umożliwieniu pracownikom przejść między działami, z pewnością zyskamy. Naszym zyskiem będą zaufanie, wiarygodność, szczerść pracowników oraz otwarta komunikacja z ich strony w momencie pojawienia się myśli o zmianie roli.** Nasze działania powinny prowadzić do tego, by pracownicy szukali opcji wewnątrz firmy, a nie poza nią. Musimy spojrzeć na to zjawisko szerzej. Być może jako managerowie tracimy część zespołu,



Fot. Gustavo Fring z Pexels

w którego budowę włożyliśmy wiele energii, ale dzięki temu tworzymy kulturę, która zatrzymuje ludzi w firmie, dając im sposobność na rozwój nie tylko pionowy, ale i poziomy. Odwołując się do słów Stevena Worralla, Dyrektora Zarządzającego oddziału Microsoft w Australii, jako liderzy czy managerowie mamy szansę odnieść sukces w budowaniu zaangażowania naszych zespołów, jeśli uda nam się stworzyć środowisko, w którym nasi pracownicy będą mogli osiągnąć poczucie szczęścia. A to jest możliwe między innymi dzięki szerokiemu wachlarzowi możliwości oferowanemu przez firmę.

Być może z perspektywy pracy w branży IT umożliwienie takich zmian jest nieco łatwiejsze ze względu na nowoczesny charakter większości firm. Jeśli chcemy jednak nadążyć za oczekiwaniami rynku i kandydatów, nawet w sytuacji, gdy organizacja nie daje obecnie takich możliwości, warto stworzyć plan działania, który ją na to przygotowuje. Będzie to rozwiązanie korzystne dla wszystkich stron. Mówię to z własnego doświadczenia. ▲



Fot. Tima Mironshchenko z Pexels



Agnieszka Adamusińska

Lider Zespołu Rekrutacji w SoftServe Poland. Przez większość swojej kariery zawodowej związana z branżą IT. Na co dzień koordynuje pracę zespołu, a także tworzy plany i strategię rekrutacyjne w odpowiedzi na potrzeby organizacji i warunki rynku IT. Absolwentka italiastyki na Uniwersytecie Śląskim. Prywatnie mama, miłośniczka podróży i domorosty cukiernik.



Future-Focused Agility Based on Diversity, Inclusion and Equity

Magdalena Cichoń

“What to do if one of your teammates is giving you inappropriate comments based on your gender or sexual orientation?” – I got this question from Kate – a friend of mine, while celebrating my brother’s graduation. Kate seemed to be upset and tired of dealing with a person at her workplace, who was disrespectful towards her and others. “We are an agile organisation and thanks to this we should never experience such discriminative situations”.

It is not the first time I have heard such a story. We often think that by working or transforming to agile, we will create an inclusive environment in which everyone feels welcome. Although agile seems to be a highly effective approach to team and organisational management, we cannot claim that it is a better, more inclusive system than its predecessors. The Business Agility Institute investigated this problem and found

out that 17% of their report’s¹ respondents indicated that they had directly witnessed exclusion and inequity inside agile organisations. A further 26% believed that agile itself could actively create exclusion and inequity. Therefore, agile might have the potential for improving inclusivity and equity, but it all depends on the culture it is being implemented into.

Diversity, Inclusion and Equity (DI&E) – complex concepts for complex times

There are plenty of books, articles, and reports explaining Diversity, Inclusion, and Equity. But here I would like to grasp the essence of the meaning of these complex concepts. When talking about **diversity** we should keep in mind various aspects includ-

ing gender identity, race, ethnicity, sexual orientation, socio-economic status, age, physical and mental abilities, religion, and personality types. **Inclusion** is the act of welcoming and applying these differences. In organisations, we usually understand it by fostering various processes, behaviours, set of values and mindsets so that everyone feels welcome. **Equity** ensures that all people have equal access to opportunities and fair treatment. All these three concepts set a path for organisations to create their cultures and values which effectively guide them through agile transitions.

Individuals and interactions over processes and tools

By saying we care more about people, we tend to believe that DE&I will be a core component of an agile transformation. We

automatically think that agile ways of working are doing the job of DE&I. It also happens that senior management trusts their existing HR policies which are dedicated to equal opportunities in the workplace. While this legislation contributes to creating equitable and inclusive environments, it will not constitute the culture and values of the organisation.

As an effect, the main focus is put on agile processes and tools instead of the mindsets. *“By assuming that these ways of working are supporting DE&I well, exclusion and inequity can continue under the radar”* (Business Agility Institute). This leads to various problems including decreasing employees' wellbeing, worsening team cooperation, reducing outcomes and values, and missing business opportunities.

Another disbelief that occurs when discussing DE&I in agile transformations is hoping that if someone asks for more diversity and inclusion, the organisation will magically adapt. It automatically puts the burden of change on the person who is being marginalised and who might not feel comfortable disclosing their diversity. No matter how psychologically safe the environment is, we should not rely on our team members to ask for support. By doing this, we might be creating inequalities and exclusion in our organisations.

Often, moving from a conservative and strictly managed hierarchical structure to an autonomous and spontaneous agile approach can be challenging. People might find it difficult to accommodate or can even feel excluded. This could be a sign that leaders are implementing agile as a band-aid solution without examining the root causes of concerns in their organisation. It is not clear to team members why agile is being used and how it might relate to current problems.

Client – the heart of an agile organisation

Are you and your team reflecting and understanding the needs of your clients? If you can easily communicate with them, comprehend their problems, match products, and create more innovative solutions, you are on the right track. Unfortunately, it might happen that teams do not understand their clients, their demographics, and their diverse needs. This lack of alignment taken together with a lack of clearly defined an inclusive culture within the organisation might disturb agile

ways of working which automatically impacts the customers and your relationship with them.

Enable and include

During the Women in Agile Europe Conference last year, Pia-Maria Thoren, a consulting advisor and the founder of Agile People, clearly stated that we need to stop seeing people as resources and start seeing them as living organisms. With this in mind, we should put our business strategy in a new light and see if it clearly shows that DI&E is being executed. What are the key aspects to consider?

- Hold everyone in the organisation equally accountable for their behaviours, respect towards others and their interactions.
- Soft skills training might be helpful – think of giving workshops on problem-solving, empathy, agile leadership or conflict resolution.
- Do not be afraid of using your organisation's data to identify high-potentials, help facilitate career progression, establish mentoring programmes and employee resource groups. However, be careful when using the staff surveys – it is not simply about relying on the numbers but mostly having conversations and listening to people's experiences.
- Reach out to organisations that assist in setting up a culture based on DI&E. Working along with DI&E coaches might change your way of perceiving your leadership and cooperation skills.
- Use an agile mindset and methodologies to establish an inclusive culture. You can work with your teams by using various facilitation exercises and Design Sprint techniques to identify their diverse perspectives and needs for inclusion.
- An additional tip for ambitious DE&I ambassadors – as Pia-Maria Thoren puts it – let's re-create the position of a CEO as a Chief Enabling Officer. It is time to start creating environments that will foster learning organisations by establishing the values of collaboration, psychological safety and inspiring leadership.

Recently, I have had a few long conversations with a friend of mine to understand why her colleague was still creating a hostile environment. Unfortunately, the situation has not changed since our last call. Based on my observations, I can tell that one of

the issues was the management's assumption that agile is a band-aid solution to all problems. Surely, there is more to analyse and discover but it clearly shows how the lack of established culture and values influences employees' wellbeing and team's cooperation.

The key lesson here is not to assume that agile is inclusive but rather that there is work for each one of us to embrace our differences and make room for diverse opinions. Agility and DE&I can support and enhance one another when thoughtfully integrated. They bring the potential to create great opportunities for organisations and their growing businesses. 📈

1. <https://businessagility.institute/learn/reimagining-agility-with-diversity-equity-and-inclusion/591>



Magdalena
Cichoń

Social innovator and enthusiast of diversity, inclusion and equity. Magda is a Scrum Master whose one of life's goals is to promote and create an agile culture based on DI&E. She made her first steps into agile with AgilePMO, a project management office, and Akademia Zwinnej Liderki, a community of female agile leaders. In her free time, she manages a cook up project and leads her book club.



Kompetencje kierownika projektu – czy warto je badać?

Joanna Bodych

Badanie kompetencji – brzmi poważnie, a czasami nawet groźnie. Okazja do sprawdzenia się zawsze budzi pewien dyskomfort – bo co się stanie, jeśli okaże się, że moje kompetencje idą w zupełnie innym kierunku niż moje ambicje i chęci? Czy biorąc udział w takim badaniu warto oszukiwać samych siebie? Czy może lepiej zderzyć się z rzeczywistością, poznać swoje mocne i słabe strony i rozwijać się? A co jeśli zostaną zwolniony, bo okaże się, że szef szuka zupełnie innych kompetencji na moim stanowisku pracy? Takie pytania pojawiają się w głowie kierownika projektu i często są głównym powodem oporu przed badaniem kompetencji. Dlaczego tak się dzieje i w jaki sposób sobie z tym radzić – o tym za chwilę.

Badanie poziomu kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami opiera się na definicji roli kierownika projektu proponowanej przez Project Management Institute (PMI) i ma ścisły związek z trzema obszarami Talent Triangle: ludzie, procesy i środowisko biznesowe. Badanie można przeprowadzić za pomocą różnych narzędzi w zależności od potrzeb i dojrzałości klienta. Może ono służyć do zaspokojenia czystej ciekawości, jednak najczęściej ma za zadanie zweryfikowanie pracowników w celu efektywnego wykorzystania ich talentów, bo nie każdy „ma parcie na szkło” i nie zawsze pokazuje swoje mocne strony, czasami trzeba sposobem wydobyć z ludzi ich zalety. Skutecznie przeprowadzone badanie kompetencji pokaże nam cały wachlarz cech badanych osób,

jednak nie wszystkie z nich będą powodem do dumy. Rozsądny i świadomy pracodawca będzie umiał odpowiednio spożytkować zdobyte informacje i zbudować zespół marzeń.

Obserwacja uczestników rozpoczyna się jeszcze przed rozpoczęciem warsztatu. Asesorzy uwielbiają patrzeć na zwykłe, proste czynności. Są one cenną wskazówką i pokazują jak radzimy sobie w codziennych sytuacjach. Taka „zwyczajna” sytuacja zdarzyła się nam przed rozpoczęciem warsztatu Assessment Center u jednego z klientów. Do sali szkoleniowej wszedł młody uczestnik badania i postanowił napić się kawy. Dzbanek z napojem nie był jednak „zwyczajny”, trzeba było użyć trochę sprytu, aby z niego skorzystać. Niestety tego ranka ów mężczyzna nie napił się pysznej kawy. Dziwny

dzbanek nie był naszą „zastugą”, po prostu taki był na wyposażeniu sali, jednak od razu pokazał nam, że osoba może być trochę wycofana, niezbyt pewna siebie i może mieć problem z dążeniem do zamierzonego celu.

W momencie oficjalnego rozpoczęcia warsztatów asesor rozpoczyna wnikliwą obserwację i słuchanie (a może raczej pod słuchiwaniem!) uczestników. Drobne gesty, przyjęta pozycja ciała, tembr głosu – to wszystko podlega obserwacji i ocenie. Zazwyczaj największe zaangażowanie wykazują osoby z doświadczeniem, wiedzą i pewnością siebie. A co z osobami, które posiadają dużą wiedzę merytoryczną, ale brakuje im odwagi, żeby stanąć na czele, wypowiedzieć się i pociągnąć grupę za sobą? Jeśli w grupie wykreował się naturalny lider z wiedzą merytoryczną, to zazwyczaj taka osoba bez pewności siebie „przycupnie” gdzieś obok niego i zaczął współpracować. Wycofanie nie oznacza braku dążenia do celu czy zaangażowania. Może powodować wydłużenie różnych działań, jednak odpowiednio pokierowana i zaopiekowana osoba powinna się otworzyć (wraz z czasem i zdobywanym doświadczeniem).

Po pierwszym ćwiczeniu już widać z kim mamy do czynienia. Kto jest indywidualistą, kto dowodzi, kto stoi z boku, a kto wydobywa z grupy to, co najlepsze. Można się również przekonać, kto ma problemy z budową skomplikowanego harmonogramu czy dobrej identyfikacji wpływu ryzyk na projekt.

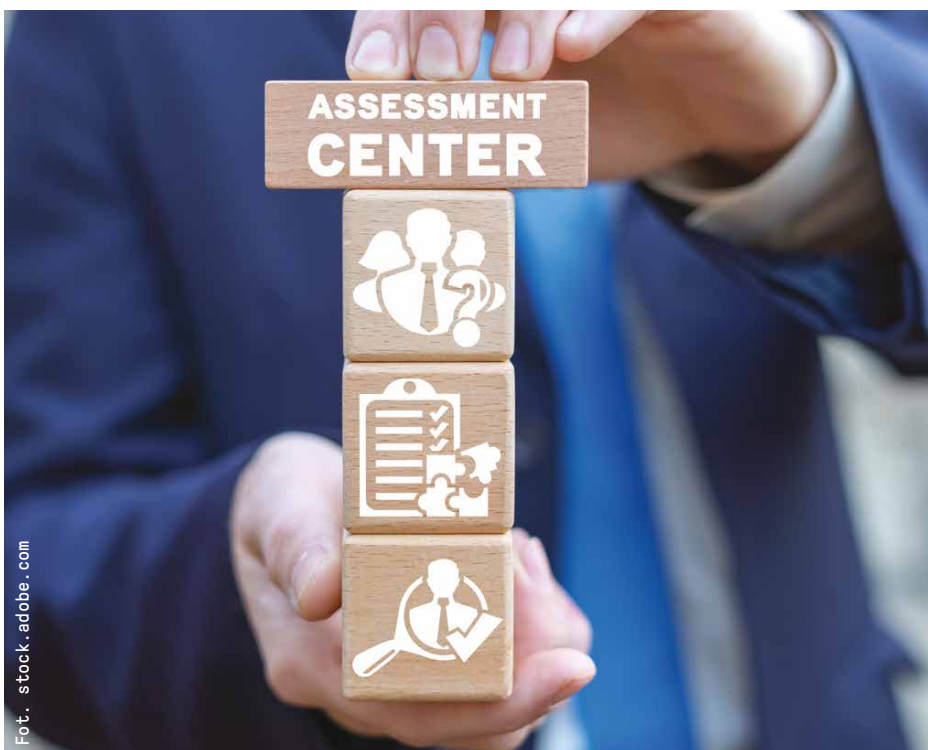
Rozpoczynając kolejne zadanie z premedytacją dokonujemy zmian w grupach i można powiedzieć, że rozpoczynamy wszystko od nowa. Uczestnicy pokazują nam coraz więcej swoich możliwości, odkrywamy coś, czego nie było widać w poprzednim ćwiczeniu. U jednego z Klientów podczas pierwszego zadania wyłonili się dwaj liderzy z dużą wiedzą merytoryczną. W czasie drugiego zadania mieli wspólnie pracować, aby osiągnąć postawiony cel. Początek był intensywny i w zasadzie taki jakiego się spodziewaliśmy, jednak po chwili okazało się, że jedna osoba zupełnie się wycofała i tylko momentami wracała do swojego zadania. Bardzo wyraźnie zobaczyliśmy wtedy różnicę w poziomie kompetencji przywódczych. Bez takiego porównania nie moglibyśmy jasno wskazać, kto powinien być prawdziwym liderem i jest gotowy stawiać czoło poważnym wyzwaniom.

Świadomy pracodawca wykorzysta badanie kompetencji do sprawdzenia również wiedzy merytorycznej swoich pracowników. Taka usługa jest „szyta na miarę”, pytania dotyczą obszarów istotnych dla Klienta. Tego testu nie można nie zdać, bo nie na tym on polega. Ma on wskazać mocne i słabe strony. Ma pokazać czy uczestnik lepiej odnajdzie się jako typowy kierownik projektu, czy może warto wykorzystać jego wiedzę w zupełnie inny sposób. Czy w przypadku takiego testu warto oszukiwać i na siłę zdobywać maksymalne oceny? Odpowiedź brzmi: Nie! A dlaczego? Ponieważ taki obraz omnibusa

zazwyczaj ma się nijak do obrazu, który obserwujemy w czasie warsztatów. Nie możemy wtedy wskazać braków merytorycznych, nie możemy wskazać kierunku rozwoju, nie możemy też powiedzieć, że jest to idealna osoba na każde stanowisko. A jeśli dodamy do tego jeszcze test samooceny uczestników, to już mamy pełny obraz. W momencie kiedy każdy element jest spójny i daje jasny, czytelny obraz osobowości i umiejętności merytorycznych, wtedy nie mamy wątpliwości. Problem pojawia się, jeśli każda z części badania „żyje własnym życiem”.

Zadaniem asesorów jest wychwycenie wszystkich zależności, znalezienie mocnych stron i potencjalnych obszarów do rozwoju u każdego uczestnika badania. Czy jest to praca satysfakcjonująca? Zdecydowanie tak! Po zakończonym warsztacie siadasz z pozostałymi obserwatorami, aby wymienić się spostrzeżeniami co do grupy i poszczególnych uczestników. Kiedy okazuje się, że wasze notatki i obserwacje są zbieżne, to znaczy, że idziemy w dobrym kierunku. Trzeba patrzeć, słuchać i wyciągać wnioski. I nie ulegać fałszywie wykreowanym obrazkom. Czy to podpatrywanie i podsłuchiwanie jest trudne? Tak! Jest trudne i stresujące. Nie możesz nikogo skrzywdzić swoją oceną. Dlatego wnikliwa obserwacja uczestników, a potem wymiana spostrzeżeń po zakończonym warsztacie jest tak istotna.

Badanie kompetencji pozwala na weryfikację mocnych i słabych stron zarówno pod kątem wiedzy merytorycznej, jak również kompetencji przywódczych i zawsze jest tylko podpowiedzią do planowania dalszego rozwoju. Nie bójcie się poddawać takiemu badaniu, korzystajcie z wiedzy i doświadczenia obserwatorów. Nie ma ludzi doskonałych pod każdym względem, dlatego stawiajcie na rozwój i poznanie samych siebie. ▲



Fot. stock.adobe.com



Joanna Bodych

Specjalista ds. rekrutacji i rozwoju kierowników projektów. Zajmuje się organizacją szkoleń i badań kompetencji. Od 2015 roku jest kierownikiem projektu Konferencja Portfolio Experience, która dedykowana jest specjalistom w zakresie zarządzania portfelem projektów i PMO. Z firmą WHITECOM związana zawodowo od 2014 roku.



Efektywny komitet sterujący – marzenie ściętej głowy czy realna szansa na sukces?

Szymon Pawłowski

Fot. stock.adobe.com

Powody, dla których kierownicy projektów często zgrzytają zębami na dźwięk słów „komitet sterujący” opisałem w poprzednim wydaniu Strefy PMI¹. Wskazałem tam wiele powszechnych antywzorców czy wręcz patologii funkcjonowania wieloosobowych organów decyzyjnych w projektach. Czy jednak musi być tak źle? Czy sprawnie działający komitet sterujący ma pozostać jedynie w sferze marzeń? A może jednak – spełniając pewne warunki – będzie w stanie zapewnić efektywny *sponsorship* dla projektu?

Poniższych rozważań nie należy odbierać jako próby argumentowania o wyższości wieloosobowych komitetów nad sponsorem projektu w jednej osobie. Jestem zwolennikiem tego drugiego rozwiązania – **klarownego, jednoosobowego przywództwa w projektach**. Jednak w praktyce działania wielu polskich organizacji sektora publicznego i prywatnego komitety sterujące zakorzeniły się tak mocno, że próba zmiany obowiązującego w nich paradygmatu wieloosobowego organu przywódczo-decyzyjnego wydaje się być skazana na niepowodzenie. Dlatego zadajmy sobie pytanie – jak sprawić, by komitety działały efektywnie?

Dlaczego to takie ważne?

A może nie warto zwracać sobie tym głowy? Może lepiej spuścić zastonę milczenia na liczne

wypaczenia i poprawiać efektywność projektów niejako pomimo lub nawet wbrew dysfunkcyjnym komitetom sterującym? Na przykład poprzez doskonalenie kompetencji kierowników projektów czy wdrażanie procesów, które umniejszą znaczenie sponsorów na rzecz zwiększenia władzy kierownika projektu. Niestety, wszelkie dostępne badania wskazują, że nie jest to właściwa droga. Dlaczego?

Zajrzyjmy do raportów dwóch organizacji, które od lat badają jak postawa sponsorów wpływa na efektywność projektów. Raport PMI² pokazuje, że 75% projektów osiąga swoje cele, gdy sponsorzy posiadają pięć kluczowych umiejętności (wpływanie na interesariuszy, wypracowywanie rozwiązań win-win, przywództwo, podejmowanie decyzji, efektywna komunikacja). W projektach, gdzie sponsorzy nie wykazują tych umiejętności, jedynie 59% z nich osiąga swoje cele, jedynie 43% realizowanych jest na czas, a 49% w budżecie.

Raport Prosci³ w równie jednoznaczny sposób pokazuje korelację pomiędzy efektywnością *sponsorshipu* a osiąganiem celów projektu. Aż 72% projektów posiadających bardzo efektywnych sponsorów osiągnęło lub przekroczyło założone cele, podczas gdy dla umiarkowanie efektywnych sponsorów jest to już tylko 54%, dla nieefektywnych 42%, a w przypadku bardzo nieefektywnych sponsorów swoje cele osiągnęło zaledwie 29% projektów.

Liczyby nie kłamać – w uproszczeniu można powiedzieć, że **staba realizacja powinności spon-**

sorskich prowadzi do porażki lub nie osiągnięcia istotnych celów w co najmniej połowie projektów! Zdając sobie z tego sprawę, możemy łatwo policzyć, jak wiele pieniędzy w topią organizacje w nieudanych projektach na skutek braku efektywnego *sponsorshipu*.

Warunki efektywnego działania komitetu

W związku z tym warto wrócić do postawionego wcześniej pytania – czy komitet sterujący jest w stanie w sposób efektywny brać odpowiedzialność za powodzenie projektu? Szczęśliwie istnieją organizacje i projekty, w których wieloosobowe grono przywódczo-decyzyjne w projekcie sprawdza się i zapewnia to, czego projekt rzeczywiście potrzebuje od swoich sponsorów. Aby tak było, komitet sterujący musi spełnić kilka podstawowych warunków. Przyjrzyjmy się im i ustalmy, co konkretnie oznaczają w praktyce.

Reprezentowanie kluczowych interesów

Po pierwsze, komitet sterujący powinien skupiać wyłącznie osoby **żywotnie zainteresowane powodzeniem projektu** – reprezentantów obszarów biznesowych będących pod jego wyraźnym wpływem (jako odbiorcy produktów projektu) oraz istotnie zaangażowanych w projekt (wykonawcy

znacznej części prac). Zapewniając to należy dopilnować, by konstruowany w ten sposób komitet był **możliwie jak najmniejszy**, nie dopuszczając do niego reprezentantów obszarów, których projekt dotyczy w niewielkim stopniu lub tylko potencjalnie.

W przypadku projektów obejmujących swoim zasięgiem dużą część organizacji trzeba szczególnie uważać, by komitet nie rozrósł się do rozmiarów utrudniających sprawne dochodzenie do konsensusu i podejmowanie decyzji. Praktyczne może być w takich przypadkach łączenie w jednej osobie reprezentacji kilku obszarów (np. szef marketingu reprezentuje również bliski mu pion sprzedaży, z którym współpracuje na co dzień).

Poziom uprawnień — w poszukiwaniu złotego środka

Z jednej strony komitet sterujący musi być władny **podejmować wszelkie kluczowe decyzje i zapewniać mu zasoby**. Z drugiej, aby był rzeczywiście zaangażowany, powinien być mocno zainteresowany jego powodzeniem.

Nie będzie to możliwe, gdy jego członkami będą osoby usadowione **zbyt nisko** w hierarchicznej strukturze organizacji i nie posiadające uprawnień decyzyjnych w obszarach oddziaływania projektu. Spotykałem się z takimi komitetami, do których „z braku czasu” dyrektorzy delegowali swoich podwładnych w randze kierowników, przez co *de facto* nie były one ciałami decyzyjnymi — wszelkie decyzje owi kierownicy musieli i tak konsultować ze swoimi przełożonymi, co znacząco wydłużało lub czasem wręcz paraliżowało proces decyzyjny.

Z drugiej strony złą praktyką jest gdy komitet sterujący stanowią osoby znajdujące się **zbyt wysoko** w strukturze organizacji — na przykład członkowie zarządu. Takie rozwiązanie ma sens jedynie dla projektów o najwyższej wadze strategicznej i dotyczących całej organizacji. W przeciwnym wypadku projekt nie będzie dla nich na tyle istotny, by poświęcać mu swój czas i uwagę — a kierownik projektu pozostanie osamotniony w swoich zmaganiach z problemami.

Poczucie odpowiedzialności i decyzyjność

Posiadanie wystarczających uprawnień nie wystarczy, jeśli komitet sterujący będzie stronił od podejmowania decyzji, lub gdy będzie decydował zbyt wolno, pogłębiając kryzysy czy problemy w projekcie. Dlatego członkowie komitetu sterującego muszą rozumieć, że **to oni, a nie kierownik projektu, są odpowiedzialni za sukces lub porażkę projektu** — bo to oni podejmują kluczowe de-

cyzje. Faktem jest, że nieudolny kierownik projektu może „położyć” projekt, ale w takich sytuacjach pojawia się pytanie — co robić komitet sterujący, gdy tenże kierownik swoimi błędami sprowadzał projekt na manowce?

Sprawne podejmowanie decyzji może nie być możliwe, jeśli komitet nie będzie posiadał **lidera** (zwanego często przewodniczącym), który jest ostatecznym decydem. Gdy nie udaje się wypracować konsensusu, ów lider podejmuje decyzję, starając się równoważyć interesy pozostałych stron. Decydowanie poprzez głosowanie nie jest dobrym rozwiązaniem — może prowadzić do poczucia krzywdy, a czasem nawet chęci rewanżu u przegłosowanych i zamienia projekt w arenę walki „politycznej”. Rolą takiego lidera jest rozumieć interesy każdej ze stron, równoważyć je i wyjaśniać, dlaczego nie wszystkie zgłaszane potrzeby mogą być zaspokojone.

Partnerstwo, wsparcie i zaangażowanie

Efektywny komitet sterujący to także taki, który **traktuje kierownika projektu jako partnera**, a nie podwładnego, którego należy kontrolować, przepytwać i poganiać. Spotkania KS powinny być miejscem na **wymianę opinii, uzgadnianie kierunku, uspołnianie spojrzenia na projekt** pomiędzy komitetem a kierownikiem projektu, a nie rozliczaniem go z realizacji. Członkowie komitetu powinni być stale dostępni, by w każdym momencie, w razie jakichkolwiek wątpliwości, móc szybko i sprawnie skonsultować każdą istotną kwestię.

Aktywność komitetu nie może jednak przybierać formy *micromanagementu* — wtrącania się w bieżące, codzienne zarządzanie projektem. Monitorowanie postępów projektu — owszem, však „pańskie oko konia tuczy”, lecz powinno być prowadzone z troską o realizację celów projektu, z pytaniem o potrzeby kierownika projektu, z wsparciem i aktywnym działaniem wtedy, gdy napotyka przeszkody, których sam z nie jest w stanie pokonać.

Przywództwo i motywowanie

Efektywny komitet sterujący to także taki, który zapewnia projektowi **klarowne przywództwo, swoimi słowami i czynami demonstrując wobec całej organizacji poparcie dla projektu**. Członkowie KS powinni jasno komunikować, jak projekt wpisuje się w osiąganie celów strategicznych organizacji, zarówno do wewnątrz projektu — dając jego uczestnikom motywujące poczucie wspólnego, istotnego celu, jak i na zewnątrz — promując projekt zwłaszcza tam, gdzie budzi on wątpliwości lub wyraźny opór.

W ten sposób komitet sterujący może stać się także **koalicją na rzecz zmiany** lub jej rdzeniem — budzić świadomość potrzeby zmiany jaką niesie za sobą projekt, komunikować atrakcyjną wizję przyszłego stanu organizacji, motywując pracowników do angażowania się w zmianę i utrwalając nowe sposoby działania.

Kompetencje przede wszystkim

Wszystkie powyższe warunki nie zostaną spełnione, jeśli członkowie komitetów sterujących nie będą posiadali odpowiednich kompetencji. Dlatego podejmując się wdrażania lub doskonalenia zarządzania projektami w organizacji, nie można zapomnieć o przeszkoleniu menedżerów z poziomu sponsorskiego. Bez ich odpowiedniego przygotowania, nawet najbardziej wykwalifikowani kierownicy projektów, dysponujący najlepszymi standardami, procesami i narzędziami, nie wystarczą. Spotkają się bowiem z **kompletnym niezrozumieniem, ignorowaniem ich potrzeb i odrzucaniem dobrych praktyk**. A także upowszechnianiem antywzorców, takich jak *micromanagement*, ignorowanie ustalonych zasad i procesów zarządzania, brak decyzji lub opieszałość w ich podejmowaniu, postawa typu *command and control*, arbitralne narzucanie nierealnych terminów, „wrzutki” powodujące petzanie zakresu czy kompletne ignorowanie ryzyk. ▲

1. Szymon Pawłowski, *Jak tego nie robić? Złe (i jeszcze gorsze) praktyki działania komitetów sterujących*, Strefa PMI nr 35, s. 16-17.
2. Project Management Institute, *Pulse of the Profession® In-Depth Report: Executive Sponsor Engagement— Top Driver of Project and Program Success*, 2014
3. Prosci, *Best Practices in Change Management*, 2018 Edition



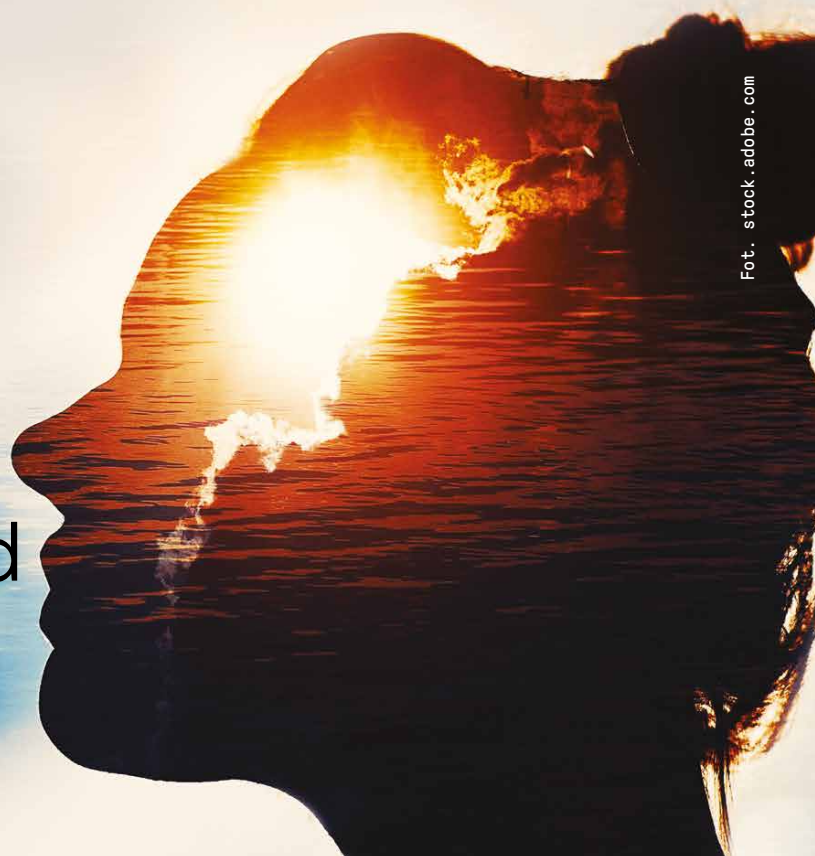
Szymon Pawłowski

Redaktor naczelny Strefy PMI. Konsultant, trener i mentor w obszarze zarządzania projektami z wieloletnim doświadczeniem we wdrażaniu rozwiązań z zakresu zarządzania projektami, portfelami, PMO i ryzykiem. Pasjonat zarządzania projektami, ciągłego doskonalenia i dzielenia się wiedzą, od 10 lat członek i wolontariusz PMI Poland Chapter. Dwukrotnie członek Rady Programowej Międzynarodowego Kongresu PMI PC, członek zespołów wydających polskie tłumaczenie 6. i 7. edycji *PMBOK® Guide*. Prywatnie — miłośnik górskich i leśnych wędrówek, żeglowania, literatury, czarnej kawy i czerwonego wina.



It's only beginning... czyli Disciplined Agile Mindset pod lupą

Justyna Kosmalka



Fot. stock.adobe.com

Od objęcia przez PMI Disciplined Agile minęły ponad 2 lata (PMI jest właścicielem całej wartości intelektualnej Disciplined Agile od 01 sierpnia 2019 r.), ale wiedza o tym podejściu w Polsce wciąż stanowi pewne *novum*. Jak każda kolejna koncepcja na początku wzbudza wątpliwości, może nawet kontrowersje.

Samo podejście zwinne, wchodząc do kolejnych branż poza IT, budziło niepewność, a wręcz, co niebezpieczne – często stanowiło wybieg dla wielu organizacji, które nie potrafiły w sposób płynny radzić sobie ze swoim sposobem pracy, mówiąc: „Nie wiemy jak robić projekty, więc mówmy, że pracujemy agile” – bez dokumentacji, bez procesów, bez planu. W efekcie sprowadzało się to do funkcjonowania w nieustrukturyzowany, chaotyczny sposób, wykorzystując dość ramowe i mocno elastyczne wskazówki agile jako usprawiedliwienie.

Z czego to wynika? W dużej mierze z niezrozumienia założeń i braku świadomości organizacji jakie są główne cele podejścia, w jakich kontekstach biznesowych przynosi wartość i jakie mechanizmy są istotne do utrzymania, a które działają w danym przypadku destrukcyjnie.

Dobra holistyczna metodyka zawiera dwa bardzo ważne aspekty – podejście miękkie (*mindset*) i procesowe, narzędziowe.

Mimo iż Disciplined Agile to w gruncie rzeczy nie metodyka a praktyczny *toolkit*, akcentuje oba te obszary na równi, podkreślając jak kluczowym dla dostarczania właściwej wartości jest optymalne balansowanie pomiędzy nimi.

Mając to na uwadze Disciplined Agile zostało zaprojektowane wokół 4 obszarów:

1. **Mindset** – czyli sposób myślenia, który skłania do rozumienia i uwzględniania realiów organizacji, bazując na podstawach agile i Lean.
2. **Ludzie** – kolejny po sposobie myślenia obszar pracy, skupiony na rolach, odpowiedzialnościach i strukturach zespołowych.
3. **Przepływ** – a dokładniej skupienie się na dwóch poziomach w ujęciu dynamicznym – cyklu życia i przepływu pracy.
4. **Praktyki** – zestaw małych strategii, technik i dobrych praktyk przedstawionych w formie użytecznych diagramów i wysokopoziomowych list praktyk do dobrania według konkretnego kontekstu.

You need to „Be Agile” and know how to „Do Agile”

Taka przekrojowa struktura podkreśla, jak ważnym jest nie tylko „być agile”, ale również wiedzieć „jak robić agile”, czyli w jaki sposób wdrażać zwinność od praktycznej strony, z wykorzystaniem bardzo konkretnych reko-

mendacji, zwiększających statystykę sukcesu i ciągle podnoszących efektywność.

Obszar narzędziowy DA adresuje bardzo wprost dostarczając dosyć precyzyjny zestaw narzędzi i technik dla standardowych kontekstów zespołu, organizacji, projektu czy produktu.

Bez zrozumienia natomiast, z czego wynikają konkretne mechanizmy, jaka była ich geneza i skąd wywodzą się kolejne rekomendacje, nie będziemy w stanie ich skutecznie implementować. Dlatego właśnie warto poświęcić chwilę i przyjrzeć się głębiej sposobowi myślenia, który jako obszar sposobu pracy (*Way of Working*) jest kluczowy dla dokonywania najlepszych wyborów, a nierzadko, jako uznawany za nieprzynoszący wymiernych wartości, traktowany jest wyłącznie jako kosztogenny (czas), niepraktyczny i zbędny.

Co zatem jest tak istotne w sposobie myślenia w ujęciu Disciplined Agile?

Zasady, obietnice, wskazówki, czyli DA Mindset in a nutshell

Disciplined Agile Mindset skupia się wokół trzech składowych, które stanowią oś niezbędną do zrozumienia dalszych założeń: **zasad, obietnic i wskazówek**.

Żadna z nich nie jest ważniejsza, nie zachodzi pomiędzy nimi selektywna gradacja,

ale po zagłębieniu się w ich sens łatwo zauważyć, że wynikają z siebie nawzajem i precyzyjnie się uzupełniają.

Co ciekawe w kontekście rozumienia podejścia, kolejne elementy są wciąż bardzo różnie odbierane i interpretowane przez osoby zaczynające wdrażanie się w tajniki Disciplined Agile. Warto dlatego zapoznać się z różnymi perspektywami oraz interpretacją "by the book", a te wyczerpująco opisane są między innymi przez Społeczność Disciplined Agile. Jaki jest Twój punkt widzenia? Jeśli zaczynasz przygodę z DA i chcesz skonfrontować swoje wątpliwości, możesz skontaktować się ze Społecznością DA na LinkedIn: [Społeczność Disciplined Agile LinkedIn](#) (spolecznoscda@pmi.org.pl) oraz zapoznać się z książką *Choose Your WoW*, które wyczerpująco opisują ten temat.

Dyskusję na temat założeń DA Mindset można by ciągnąć godzinami, jednak warto pamiętać, że cały czas mają one stanowić jedynie (lub aż!) solidny fundament pod skuteczne i efektywne wykorzystywanie proponowanego toolkitu i wyboru najlepszego sposobu pracy (*Way of Working*) dla jak najlepszych efektów.

To teraz trochę merytoryki...

Jak bardzo jest to istotne, podsumowuje trafnie Simon Powers, CEO i współzałożyciel *Adventures with Agile* (organizacja szkoleniowo-doradcza i *community of practice* dla zwinnego podejścia do zmiany), autor książki *Change. A Practitioners Guide to Enterprise*

Agile Coaching. Simon zgrabnie ujął DA Mindset w trzy poniższe przekonania.

1. The complexity belief – wskazuje na to jak wiele problemów ma charakter złożony. Zwłaszcza w środowisku zwinnym, przyczyny problemów mogą być wielopłaszczyznowe, a znalezienie tej bezpośredniej często stanowi wyzwanie. Dodatkowo DA Mindset wyróżnia zjawisko "complex adaptive problems", czyli w wolnym tłumaczeniu: adaptacyjnie złożone. Co to oznacza? Próbuąc rozwiązać problem, zmieniamy samą jego naturę. Problemy zmieniają się na różnych płaszczyznach z biegiem czasu i pracy nad danym tematem. W miarę jak iteracyjnie analizujemy zagadnienie, podejmując małe usprawnienia, kolejne czynniki i zmienne wpływają na siebie nawzajem, tym samym przenosząc ciężar głównej przyczyny na coraz to inne czynniki. W pracy zwinnej i otoczeniu VUCA, gdzie w dużej mierze przy rozwoju produktów i podejmowaniu decyzji bazuje się na informacji zwrotnej od odbiorcy (POC, MVP, pętla feedbacku), otrzymane informacje wpływają na kształt przyrostu w kolejnej iteracji, a co za tym idzie, związki przyczynowo-skutkowe i relatywizm otoczenia, w którym działamy, ciągle ewoluują. Dlatego tak ważnym jest oparcie swojego postępowania na twardych fundamentach DA Mindset.

2. The people belief – wiara w ludzi i ich wartość. Nawet najlepsze i najdroższe narzędzia będą niczym bez zaangażowania ludzi (styszeliśmy to już w *Agile Manifesto*, prawda?). To co podkreśla Powers,

to natura jednostki we współdziałaniu. Jednostki są niezależne wewnętrznie, ale jednocześnie zależne względem swoich zespołów i organizacji. Aby ta współzależność i współpraca była efektywna z każdej perspektywy, niezbędne jest stworzenie warunków bezwarunkowego szacunku i środowiska bezpieczeństwa, motywacji i zaufania.

3. The proactive belief – wiara w proaktywność ukierunkowaną na nieustanne dążenie do poprawy. Czasy kiedy odtwórczość i wykonawstwo czyjejs woli były wystarczające, dawno przeminęły. Teraz chcąc nadążyć za potrzebami rynku, klienta, produktu wymagane jest wychodzenie ze standardów, kreowanie potrzeb i ciągłe doskonalenie (do tego również wprost nawiązuje choćby Scrum poprzez samozarządzające się zespoły i podejście do rozwoju produktu).

Te trzy przekonania stanowią swoistą kłamrę i most łączący założenia Disciplined Agile Mindset z praktycznymi motywacjami, jakie stoją za koniecznością wyboru swojego *Way of Working*.

Mindset to dopiero początek...

Każdy wybór nowego *Way of Working* czy wykorzystanie kolejnej techniki to pewnego rodzaju mała zmiana, a adaptując w tym kontekście jedno z cenniejszych zdań jakie ostatnio usłyszałam: „Jeśli *mindset* się nie zmieni, to wszystko się zmieni, ale nic nie będzie inne”.

To nie znaczy, że wystarczy chcieć i rozumieć, ale bez tego nawet najlepsze techniki i narzędzia okażą się bezużyteczne. 📌



DISCIPLINED AGILE MINDSET

Principles

We believe in these principles:

- Delight customers
- Be awesome
- Context counts
- Be pragmatic
- Choice is good
- Optimize flow
- Organize around products/services
- Enterprise awareness

Promises

So we promise to:

- Create psychological safety and embrace diversity
- Accelerate value realization
- Collaborate proactively
- Make all work and workflow visible
- Improve predictability
- Keep workloads within capacity
- Improve continuously

Guidelines

And follow these guidelines:

- Validate our learnings
- Apply design thinking
- Attend to relationships through the value stream
- Create effective environments that foster joy
- Change culture by improving the system
- Create semi-autonomous self-organizing teams
- Adopt measures to improve outcomes
- Leverage and enhance organizational assets



Justyna Kosmala

Certyfikowany Scrum Master (PSM II). Project Manager, trener, wykładowca. Mentor w zakresie Scrum, Agile i zarządzania projektami. Entuzjastka project i product management, zwinnego podejścia, Evidence Based Management i Agile Leadership. Ukierunkowana na optymalizację procesów, rozwój zespołów i organizacji. Członek zespołu Disciplined Agile w Polsce, Społeczności AgileM i PMI PC Gdańsk Branch. Pasjonatka rozwoju osobistego, czerpie największą radość z rozwoju innych. Prywatnie pochłonięta pasją do tenisa ziemnego i zabawą w podcasting.

Tab. 1. Sposób myślenia Disciplined Agile.
Źródło: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/mindset>



Ludzka strona zarządzania projektami

Adriana Proszak



Jeśli zajmujesz się projektami, to musisz wiedzieć, że najważniejszymi elementami współczesnego zarządzania projektami są nie tylko umiejętne planowanie, pozyskiwanie, organizowanie czy kontrolowanie, ale również umiejętne przewodzenie.

Większość problemów związanych z zarządzaniem projektami ma charakter behawioralny, a nie techniczny.

Obecnie projekty, którymi zarządza kierownik projektu, są multidyscyplinarne i bardzo złożone. Dlatego też kierownicy projektów muszą być w stanie zarządzać różnorodnymi interfejsami i radzić sobie z ciągłymi i szybkimi zmianami technologii, rynków, przepisów i czynników społeczno-ekonomicznych.

W większości przypadków menedżerowie projektów są wybierani przede wszystkim na podstawie ich kompetencji twardych, w obszarach takich jak planowanie, ustalanie harmonogramów, szacowanie kosztów, kontrola finansowa i analiza ścieżki krytycznej. Muszą również posiadać umiejętności zarządzania jakością, czasem, innowacjami, podwykonawcami, zmianami technologicznymi i klientami. Jednak, aby odnieść sukces, kierownicy projektów muszą przede wszystkim potrafić zrozumieć i połączyć ze sobą zadania, narzędzia, ludzi i organizacje. Do tego potrzebują umiejętności interpersonalnych.

Po pierwsze — komunikacja

Dlaczego umiejętności interpersonalne są tak ważne? Bo stanowią główny składnik umiejętności ludzkich. Można je podzielić na umiejętności: nawiązywania relacji z innymi, komunikacyjne, zarządzania przekazem niewerbalnym i werbalnym, negocjacyjne, rozwiązywania konfliktów, pracy zespołowej, zachowań asertywnych, wywierania wpływu, delegowania uprawnień i adaptacji społecznej. Umiejętności i postawy interpersonalne są ze sobą ściśle powiązane. Kierownicy projektów, którzy nie będą potrafili skutecznie komunikować się z osobami zaangażowanymi w projekt, ani dostrzegać ich różnych punktów widzenia, będą mieli duże trudności w skłonieniu uczestników projektu do współpracy z nimi, a także między sobą.

Menedżerowie projektów powinni zatem pamiętać, że ich rolą jest nie tylko dowodzenie, kierowanie, kontrolowanie i inspekcja, ale także przewodzenie, motywowanie, doradztwo, a przede wszystkim dbanie o członków zespołu projektowego. Kierownicy projektów z wysokimi umiejętnościami interpersonalnymi są na ogół w stanie szybko i sprawnie rozwiązywać konflikty, a nawet złożone problemy, dzięki współpracy i zaufaniu członków ich zespołu. Są również skutecznymi integratorami, co ma kluczowe znaczenie podczas zarządzania złożonymi projektami. Dobre relacje interpersonalne w projekcie

obejmują rozwój i utrzymanie nie tylko dobrych relacji roboczych, ale także lepsze zrozumienie i docenienie kultury, przekonań i postaw innych uczestników, co prowadzi do ograniczenia konfliktów i frustracji.

Lider czy kierownik?

Jaka jest zatem różnica między liderem projektu a kierownikiem projektu?

Analiza ról pokazuje, że różnice między ich stylami można poznać po tym, na czym się skupiają. Liderzy skupiają się na skuteczności, czyli „robieniu właściwych rzeczy”, podczas gdy menedżerowie skupiają się na wydajności, czyli „robieniu rzeczy właściwie”. Jeśli zajmujesz się projektami, to musisz wiedzieć, że najważniejszymi elementami współczesnego zarządzania projektami są nie tylko umiejętne planowanie, pozyskiwanie, organizowanie czy kontrolowanie, ale również umiejętne przewodzenie. To właśnie odpowiednie zarządzanie kapitałem ludzkim w projekcie wpływa na jego sukces lub porażkę. Obecnie organizacje, które swoje działania opierają na skutecznym zarządzaniu tym obszarem nie tylko zyskują względem konkurencji, ale także osiągają sukcesy w czasach dynamicznych zmian. Przywództwo w projekcie kładzie bowiem nacisk na komunikowanie wizji, a następnie motywowanie i inspirowanie uczestników projektu do osiągania wyższych wyników, podczas gdy kierownictwo w projekcie koncentruje się jedynie na wykonywaniu zadań.

Partycypacja – upodmiotowienie zespołu

Jedną z koncepcji, która jest mi bliska i można śmiało zaliczyć ją do kategorii zarządzania po ludzku, jest zarządzanie partycypacyjne. Zakłada ono całkowite odejście od autokratycznego systemu przewodzenia, na rzecz włączenia pracowników w większość procesów podejmowania decyzji, organizowania, motywowania i kontroli. W tym podejściu zespół nabiera podmiotowości – mamy do czynienia z humanizacją pracy, a kierownik projektu staje się partnerem i buduje relacje z zespołem w oparciu o zaufanie, szacunek i autonomię.

Już sama możliwość współdecydowania sprawia, że w zespole rośnie zadowolenie, a jak dążymy do tego dzielenie się odpowiedzialnością, to przekłada się to na wzrost motywacji w zespole i na wydajniejszą pracę. Jak widzicie partycypacja to same korzyści. Jest wartością samą w sobie, bo dzięki takiemu podejściu praca staje się przestrzenią do rozwoju pracowników. Wzmacnia się ich motywacja, wzrasta zaangażowanie w pracę oraz jakość pracy zespołu. Pojawia się inicjatywa ze strony pracowników i zwiększa się ich udział w podejmowaniu decyzji. Wzrasta również ich poczucie odpowiedzialności, a tym samym sam proces decyzyjny zostaje ulepszony. Poza tym grupowe podejmowanie decyzji zwiększa zaangażowanie członków zespołu i pobudza ich do twórczego myślenia, a to prowadzi do wzrostu satysfakcji z powodu realizacji potrzeb związanych z samorozwojem. Zacieśniają się także relacje: pracownik – firma, pracownik – kierownik, pracownik – pracownik, przez co spada liczba konfliktów. W tak zarządzanym zespole wzrasta też zaufanie i tolerancja. Następuje lepsze wykorzystanie kapitału ludzkiego i intelektualnego oraz efektywniejsze zarządzanie wiedzą. Wzrasta elastyczność firmy i możliwość szybkiego dostosowania się do zmian, a pracownicy łatwiej się do tych zmian adaptują. Osiągamy optymalny przepływ informacji.

Wyzwania zarządzania partycypacyjnego

Zapytasz, czy ta koncepcja naprawdę nie ma wad? Ależ ma. Jej największą niedoskonałością jest długi czas podejmowania decyzji, co może mieć wpływ na opóźnienie naszej reakcji na zmiany sytuacji na rynku. Aby wyeliminować tę niedogodność należy wcześniej identyfikować ewentualne problemy. Kolejny minus to istnienie możliwości manipulowania informacją, co w konsekwencji prowadzi do konfliktów, pogorszenia atmosfery i osłabienia współpracy. Nie

ulega zatem wątpliwości, że stosując zarządzanie partycypacyjne należy popracować nad wspólną komunikacją, aby komunikaty były jasne i zrozumiałe. Ostatnim obszarem, który według mnie może przysparzać kłopotów jest różnica pomiędzy perspektywą z jakiej kierownik projektu analizuje daną sytuację, a perspektywą z jakiej patrzy na nią członek zespołu.

Aby wdrożyć w organizacji z sukcesem zarządzanie partycypacyjne konieczne jest wykreowanie kultury organizacyjnej opartej na otwartości, zaufaniu i kreatywności. Ten styl zarządzania nie ma szans rozwinąć się w środowisku o sztywnej, hierarchicznej strukturze.

Od teorii do praktyki

Co zrobić, aby zaimplementować styl partycypacyjny do projektu?

Po pierwsze, lider razem z zespołem ustala wspólnie plan działania i wyznacza kamienie milowe oraz ustala terminy zakończenia poszczególnych etapów projektu. W ten sposób zabezpiecza dodatkowy czas na proces wspólnego podejmowania decyzji i na ewentualne opóźnienia z powodu zdarzeń losowych.

Po drugie, w trakcie etapu organizowania, podczas przydzielania zadań, lider skupia się na tym, aby ludzie mieli wpływ na podział tych zadań, wówczas będą realizować je z większym zaangażowaniem. Bardzo ważne jest również, aby dobrać do zespołu ludzi, którzy znają się i stanowią zgraną grupę, której dobrze się ze sobą pracuje i która lubi ze sobą spędzać czas. Taka kompilacja pozwoli menedżerowi swobodnie zarządzać zmianami i modyfikować wcześniej ustalone schematy działania w trakcie realizacji projektu.

Po trzecie, lider w ramach przewodzenia grupie motywuje ją i wprowadza do niej elementy kultury organizacyjnej opartej na wzajemnym szacunku, zaufaniu, życzliwości i otwartości. To najtrudniejszy obszar do zagospodarowania, ale warto to robić, bo już sama przyjazna atmosfera powoduje wzrost zaangażowania i motywacji w zespole.

Po czwarte, lider powinien kontrolować na poszczególnych etapach projektu, czy efekty są zgodne z założeniami. Ta bieżąca kontrola odgrywa kluczową rolę w zapewnieniu wysokiej jakości rezultatów projektu i pozwala na wykrycie oraz eliminację ewentualnych błędów na każdym jego etapie. Ważne jest zaangażowanie w ten proces wszystkich członków zespołu projektowego, bo już sama wizja ich wzajemnej oceny stanowi silny bodziec motywujący do sumiennego wykonania pracy. Poza tym większa liczba osób kontrolujących zwiększa szansę na szybkie wykrywanie ewentualnych błędów. Ponadto spojrzenie przez każdego członka zespołu na dany problem może

stanowić cenne wskazówki i przyczynić się do ulepszenia efektu końcowego.

Korzyści z partycypacji

Kierownicy projektów, którzy zaimplementują partycypacyjny styl zarządzania, powinni zdawać sobie sprawę z unikatowego charakteru przedsięwzięć projektowych opartych na tej koncepcji. Wynika z niej bowiem, że jest wiele możliwości i dróg do osiągnięcia sukcesu. A włączenie zespołu projektowego w procesy planowania i organizowania działań, decydowania, motywowania i kontrolowania postępów przyczyniają się do podniesienia skuteczności działania dzięki wykorzystaniu efektu synergii.

Zarządzanie projektem przez partycypację jest odpowiedzią na oczekiwania pracowników, aby odejść od autokratycznego modelu zarządzania i wprowadzać do projektów czynnik ludzki. Przekłada się to bezpośrednio na sukces projektu, który zależy od połączenia przywództwa projektu i zarządzania projektem. Aby móc współdzielić projekt, kierownik projektu musi stać się liderem, czyli musi nauczyć się „robić właściwe rzeczy”. Kiedy już będzie wiedział co robić, skutkiem tego będzie wzrost produktywności, jakości, motywacji i zaangażowania członków jego zespołu, a to przełoży się na zacieśnienie relacji wewnątrz organizacji i efektywniejsze jej działanie. ▲



Adriana
Proszak

Przez wiele lat zdobywała doświadczenie w zarządzaniu strategicznym i operacyjnym współpracując z globalnymi markami z branży entertainment. Miała przyjemność budować i współpracować z wieloma utalentowanymi zespołami, w których koordynowała projekty z zakresu strategii, tworzenia i zarządzania portfolio produktów, sprzedaży, marketingu, HR, logistyki i planowania produkcji. Od 2 lat zajmuje się projektami transformującymi cyfrowo firmy, a od roku wspiera od strony biznesowej projekty wykorzystujące sztuczną inteligencję. Pasjonatka zdobywania, poszerzania i dzielenia się wiedzą. Uważa, że prawdziwe przywództwo to służenie innym – wiedzą, doświadczeniem i pomocą w ich rozwoju. Ceni mądrość tłum i dlatego tak dobrze czuje się w wielopokoleniowych i interdyscyplinarnych zespołach. W wolnych chwilach przegrybuje archiwizację w poszukiwaniu historii, inspiracji i pomysłów, które ktoś kiedyś porzucił. Pożeraczka książek, ebooków i audiobooków, których słucha podczas uprawiania nordic walking.

How to Develop a New Way of Working For the HR Team During Its Agile Transformation?

Paulina Drożdż

Before we start, I would like to emphasize that the topic of this article discusses the agile transformation of the HR department in progress, which means that the first phase of the organizational change in the company has been done. What exactly does it mean? It means fulfilling the basic elements of transformation like the appropriate life cycle of the company and its culture, both ready for change, a competent leader of change, and – last but not least – support from the management board. Only when these are met, we can introduce changes effectively, without the risk of failure of the transformation itself or damaging the company's operations. The better set we provide at the beginning, the better chance we have for the success of our endeavors. After clarifying the assumptions, let's get back to the HR department and what we can improve there during our agile transformation.

Defining a new role

In many companies, the HR department is treated as a department supporting the interests of employees. You will find there people with a soft approach towards others who

like to help everyone around. Sadly, they are not seen as partners for leaders. Employees perceive the HR department as an addition to their work. Place, where they can deal with minor matters or complain about what they do not like in the company. What's more, the HR team imposes their processes that no one has time for, but still, they have to be done. Often, the only positive aspects of HR work (except onboarding) are holiday, bonuses, and company-organized integrations. Should this be the only value the HR department brings to the company and its employees? Not at all.

Fortunately, agile transformation is the perfect time to change the role of the HR department in your company. From now on, HR departments should not **prove** their value by implementing the full range of HR processes or fancy measures of success. It is not about quantity and processes, it is about quality, people, and business. So how do you define the new value of the HR department? **The value should always be defined by the business as the source of our inspiration, needs, and future changes.** Start by consulting with management about the aspects above. Identify what market position your company wants to gain and how, as HR, can you help it. In the new system, HR does not

just react to changes, HR creates them and takes responsibility for implementing changes, setting up new rules, leading by example and creating new expectations, regarding the classical role HR plays as such and towards other departments of the company. It is a time when you can focus on empowering the people, teams, and interactions between them and monitor how it affects delivering the right value for the company and business. Inspect what the HR department can do to support business, departments, leaders, and people and adopt new concepts to the HR way of working.

Defining new values

Your company may have values that guide its daily work. Nevertheless, we must remember that agile values should drive all the changes during agile transformation. Earlier in the article, I emphasized one of them – focus on delivering the right value for the business. It is the most relevant principle that defines the work of the HR team. But how to do it? What else is crucial while designing a new framework for the HR team?

Let's start with defining the agile values, rules, or assumptions that we should implement in our daily work:

- business orientation in every aspect of the work;
- continuous improvement of collaboration at every level;
- continuous inspection of our work and its results as well as adaptation of improvements;
- transparency, including the visualization of our work;
- focus on effective communication between everyone;
- focus on HR people empowerment as well as other people in the transformation process;
- empowering leaders and building a culture of leadership for each employee;
- building a company culture based on cooperation, feedback, celebration, and learning by experimenting.

In the next parts of this article, I will describe how in practice you can put the list above into the everyday work of the HR department.

Selection of new tools and framework

It is always worth starting the agile transformation with the visualization of teamwork. First, draw a **Big Picture of HR responsibilities** and define, where HR provides value to the company. This step opens the door for us to talk about the scope of our work and our expectations. Basing on this, we can start improving our workflow and naturally begin the journey towards transparency. The most effective way is to work on the Kanban board. You can use a physical **Kanban board** if your team is working on-site or use tools such as Trello, Jira, or other team management systems. It's good to verify if other teams in your company already use such applications. If yes, use the same tool rather than introducing the new one. Apart from monitoring our work, we should create a **backlog**, a list of current and future tasks that need to be done by the HR team. I recommend sharing the visualized HR task list with your management board. It will help you inspect the needs of the business and verify if selected tasks are going to bring the necessary value to the company.

With the tools already organized, it is time to establish a new framework for the HR team. Usually, the best option is to start with **Scrum**. Before you start, you need to organize the appropriate training for your

team, so that each member understands the sense of the new framework and the principles of agility. Scrum defines new rules, roles, meetings, and team setup that contributes to team agility. If you do not know Scrum assumptions, start with reading Scrum Guide. Also, look for a suitable Agile Coach who can introduce you and your team to this new framework.

Knowing the specificity of the work of the HR department, I recommend monthly Sprints. HR tasks are recurring each month which is why this is the best choice. Remember that each daily meeting is an opportunity for inspection toward achieving the sprint goal. In conclusion, proper frameworks and tools will lead your team towards agility and self-management. A team conducting well-structured communication and managing their work together is another important step towards empowerment.

Another additional meeting often used in agile teams is the **1 on 1 meeting**. Such meetings should focus mainly on the employee's development path - what is their vision for development? How can you, as a leader, help the employee achieve success? Remember that people are at the center of agile methodologies. Their development and empowerment are the main success factors in transforming your HR department.

Updating old processes along with the change in the company's culture

When carrying out a transformation, we often focus on a new approach to work. New things often look better than the old ones, so we would like to implement them as soon as possible. However, we can not forget that cleaning up is waiting for us. Planning step forward, we must remove the anchors pulling us back. By doing that, instead of one step at a time, we will do two or three. That is why **we should plan in parallel for future works and clean-ups**. Review your HR processes and identify which need straightening, refreshing, or adapting to a new agile approach. Go back to step one and mark them on your HR Big Picture map. Remember to keep the balance between the proper pace of development and cleaning up old processes.

Each change has a chance to survive in our daily work if we improve the company's culture at the same time. In Poland, we say that one swallow does not make spring, same goes for changes. Agile transformation

should be a company-wide initiative. It is not only for the HR department but also for the rest of the company. It is a journey and not a one-time appearance. That is why you need to continuously build a company culture based on cooperation, feedback, celebration, and learning by experimenting every day.

Action plan in the nutshell:

- develop an effective way of communicating with the management board and consult both your plans for transformation and the current needs of the company concerning HR;
- communicate the new role of HR to each department or specific positions in the company;
- draw a Big Picture of HR responsibilities and define where HR provides the value to the company – this should be your focus;
- create a visualized system for managing the work of the HR team, make it transparent for everyone, consult the scope of work with the management;
- organize training on agile frameworks for the HR team, make sure that your team knows and understands the basic principles of agility;
- introduce the selected agile framework to the daily work of the team, in example Scrum, focus on team agility, empowerment, and self-management;
- add 1on1 meetings with your team members as part of HR new way of working
- keep the balance between the proper pace of development and cleaning up old processes;
- build a company culture based on cooperation, feedback, celebration, and learning by experimenting. 🚀



Paulina
Drożdż

Head of HR in Sili Auto, Agile Transformation & Change Management practitioner. In management, she focuses on working with people, using CliftonStrengths in everyday work, and continuous improvement of communication. She loves to train and be trained, cultivates inspection and adaptation processes, and from time to time she is eager to extinguish company fires.



Fot. Wlada Karpovich z Pexels

softserve

Od zarządzania biurami do zarządzania projektami IT

Agata Mostowicz

Moja przygoda z firmą SoftServe rozpoczęła się w sierpniu 2015 roku. Gdy dołączyłam do firmy, pracowników polskiego oddziału mogłam policzyć na palcach obu dłoni – dziś jest ich ponad 900. Tak dynamiczny rozwój wiąże się z szeregiem wyzwań, w tym tych związanych z umiejętnym zarządzaniem przestrzenią biurową. Jako Office Manager odpowiadałam właśnie za ten aspekt zmian. Z czasem moja ścieżka kariery zmieniła się, a ja (pozostając w firmie) stałam się Project Managerem. Jak to wyglądało? Czego mnie nauczyło? O tym właśnie jest artykuł!

Początki

Mało kto wie, ale pierwszą siedzibą naszej firmy było biuro w słynnym wrocławskim budynku Sky Tower. Wraz z rozwojem firmy,

biuro szybko przestało być wystarczające. Moim zadaniem, jako Office Managera, było dostosowanie nowej nieruchomości do standardów firmy. Musiałam przewidzieć zakres i etapy prac oraz nadzorować je, jak i gospodarować budżetem w imieniu pracodawcy. Tak też, w ogromnym skrócie, zaczęła się moja przygoda z zarządzaniem projektami. Sprawiało mi to ogromną przyjemność i nieustannie uczyłam się czegoś nowego. Szybko musiałam stać się dobrym negocjatorem. Remont lub adaptacja biura wymagają niezliczonych procesów, komunikacji, spotkań, budżetowania, kontroli czy wszystkiego przebiega zgodnie z planem, jak ewaluacji i wyciągania cennych wniosków. Brzmi znajomo?

W 2017 zostałam wyróżniona przez PMI w konkursie Projekt Roku PMI Poland Chapter za opisanie mojego projektu wykończenia biura zgodnie z metodyką i standardami PMI.

Czułam się dumna z tej nagrody, tym bardziej, że w zarządzaniu projektami dopiero stawiałam pierwsze kroki.

Zmiana ścieżki kariery

W roku 2020, na stanowisku Office Managera, byłam liderką pięcioosobowego zespołu, odpowiedzialnego za funkcjonowanie i administrację biur w pięciu lokalizacjach w Polsce. Wtedy również uznałam, że potrzebuję zmiany i nowych wyzwań.

Postanowiłam spróbować swoich sił w zarządzaniu projektami IT. Zadanie to ułatwił mi pracodawca, który daje możliwość i wsparcie w procesie zmiany ścieżki kariery, oferując szeroką gamę kursów oraz szkoleń wewnętrznych, jak i pomoc w ramach programów mentoringowych. Jednym słowem – nie ma co się bać, że zostanie się rzuconym

na głęboką wodę bez żadnego wsparcia. Mimo tego, początki nie były łatwe. Wiele czasu poświęcałam na naukę i przyswojenie nowego materiału.

Zarządzanie (nie tylko) projektami

Na obecnym stanowisku dużo przyjemności sprawiają mi komunikacja z klientem oraz zarządzanie zespołem. Chcę, żeby członkowie mojego zespołu wiedzieli, że zawsze mogą na mnie liczyć. Świadomość, że czuwa nad nimi kierownik projektu, który jest po ich stronie, sprawia, że czują się pewniej i swobodniej. Zespół, który obecnie prowadzi liczy 26 osób.

Duży nacisk kładę na relacje w zespole, przede wszystkim staram się dobrze poznać wszystkich jego członków. Wiem, kto kocha koty, a kto psy; kto jedzie na wakacje nad morze, a kto w góry; który z pracowników spodziewa się potomstwa. Jest to wiedza czysto koleżeńska, którą traktuję jako oznakę zaufania. W dzisiejszym, pandemicznym świecie relacje są na wagę złota, szczególnie gdy zarządza się zespołem rozproszonym, który pracuje z innego miasta czy kraju. Na szczęście naprzeciw wychodzi nam technika. Korzystanie z komunikatorów stało się nieodłączną częścią naszej rzeczywistości i pracy. Mimo tego nadal uważam, iż spotkania „w realu” z zespołem są potrzebne i znacząco wpływają na morale i integrację zespołu.

Odnosnie metodologii w zarządzaniu projektami IT, po pięciu latach pracy w tej branży, oczywiście wiedziałam, co oznaczają pojęcia agile, Scrum czy Kanban. Ostatni z nich stosowałam w procesach zarządzania projektami.

Wiedzę o metodologii uzyskiwałam dzięki szkoleniom wewnętrznym, jakie miałam w firmie SoftServe, ale również korzystałam ze szkoleń zewnętrznych sponzorowanych przez firmę.

Firma umożliwia pracownikom dostęp do platform, które umożliwiały mi naukę w trybie online. Super sprawa, gdy podczas pandemii kontakty międzyludzkie były mocno ograniczone, a chęć rozwoju i nauki pozostała.

Chciałam podkreślić, że nie tylko szkolenia, ale również wkład własny włożony w szukanie wiedzy oraz w jej pogłębianie jest ogromnie istotny. Zawsze byłam otwarta na zmiany, starałam się być na bieżąco z branżą Real Estate, która musiała sprostać wymaganiom pracowników co do funkcjonalności biur.

Podobieństwa i różnice

Największą różnicę między zarządzaniem biurami a zarządzaniem projektami IT zauważam w tym, że teraz pomagam i buduję coś, czego nie mogę dotknąć. Pracuję dla klienta z UK, największego z branży handlowej. Wraz z zespołem wspieramy go w budowaniu platformy sprzedażowej. Jest to produkt, który znacznie ułatwia życie, mimo że nie jest namacalny.

Pewne aspekty są bardzo podobne, jak nauka właściwej komunikacji. Ważne jest, aby zdawać sobie sprawę z różnic kulturowych wśród osób, z którymi pracujemy. Jest to złożone zagadnienie wymagające umiejętności słuchania oraz odpowiedniego podejścia do człowieka.

Zarówno na tym, jak i na poprzednim stanowisku sama doбираłam członków zespołu. Różnica jest taka, że teraz osoba musi swoimi kompetencjami i doświadczeniem pasować do projektu IT, którym zarządzam. Wymaga to łączenia kompetencji twardych oraz miękkich. Na pewno skala rekrutacji jest większa i stanowi ona większą część moich obowiązków. Na co dzień mam przyjemność komunikacji bezpośredniej z klientem i jestem odpowiedzialna za utrzymywanie relacji z nim. Na poprzednim stanowisku moim klientem byli pracownicy firmy SoftServe, również wymagający oraz podwyższający standardy funkcjonalności biur.

Ciemna strona wielozadaniowości

Pracując na stanowisku Office Managera niejednokrotnie doświadczyłam sytuacji, w której w jednej chwili kumulowało się kilka ważnych problemów, a wszystkie wymagały pilnej reakcji. Wymuszało to również podejmowanie szybkich decyzji. I choć potrafiłam się w tej wielozadaniowej roli dobrze odnaleźć, muszę przyznać, że wymagało to nie lada determinacji i skupienia. Szczególnie pamiętam czas, gdy jednym z moich zadań było nadzorowanie wykończenia biura obecnej siedziby firmy SoftServe o powierzchni 4000 mkw. Oznaczało to podróże między poprzednią lokalizacją a placem budowy. Wracając do biura, po wizycie na budowie, czekało już kilku interesariuszy z różnymi prośbami i zadaniami do wykonania. Był to okres wielu wyzwań, który *summa summarum* bardzo miło wspominam, ponieważ miałam realny wpływ na budowanie istniejącego biura SoftServe.

Zaczynając pracę jako Project Manager, musiałam przestać stosować wielozadaniowość w rozumieniu żonglowania tematami i poczuć potrzebę natychmiastowej reakcji, co naprawdę nie jest łatwe. Teraz nad każdą sprawą, problemem czy rozwiązaniem konfliktu spędzam więcej czasu, starając się rozrysować różne scenariusze i przemyśleć wszystkie za i przeciw. Czasami dany przypadek lub sytuacja wymaga dodatkowych konsultacji oraz głębszych analiz. Taki tryb pracy pozwala podejmować bardziej świadome i poparte danymi decyzje.

Wskazówka dla początkujących

Jaką radę miałabym dla osoby, która rozpoczyna swoje pierwsze kroki w zarządzaniu projektami? Przede wszystkim nie bój się wyzwań! Nie bój się zadawać pytań.

W SoftServe zawsze można liczyć na pomoc i wsparcie kolegów oraz koleżanek po fachu. Warto rozmawiać, pytać, patrzeć na sprawy z różnych punktów widzenia i nie bać się odezwać do kogoś, kto może podzielić się doświadczeniem.

Warto jest również skorzystać z możliwości mentoringu, które pomogą wejść w tajniki zarządzania projektami oraz poznać metody i narzędzia. Do odważnych świat należy! 🚀



Fot. Aneta Lusina z Pexels



Agata Mostowicz

Project Coordinator w SoftServe Poland, gdzie pracuje z klientem Enterprise. Z SoftServe związana od 2015 roku, początkowo jako lider działu Office Support. Pasjonatka zarządzania projektami, w 2017 roku wyróżniona w konkursie Projekt Roku PMI Poland Chapter za projekt wykończenia biura. Absolwentka Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Politechniki Wrocławskiej. Prywatnie miłośniczka jazdy konnej i podróży; żona i mama.



Pokonaj górę lodową – krótki poradnik jak rozwiązywać problemy projektowe

Project Managera skrzynka z narzędziami, cz. XX

Ada Grzenkiewicz

Co by się nie działo w naszej codziennej pracy projektowej musimy liczyć się z tym, że problemy na pewno się pojawiają. W naszej pracy kierownika projektu kluczowe będzie to jak sobie z nimi poradzimy i jaką strategię wybierzemy. Umiejętności związane z identyfikowaniem i znajdowaniem rozwiązań zwłaszcza złożonych problemów mogą stać się naszym koronnym wyróżnikiem, który spowoduje, że zostaniemy dobrze zapamiętani.

Przeglądając różne raporty o umiejętnościach, jakie powinien posiadać project manager coraz częściej wymienia się „*problem solving*” (ang. rozwiązywanie problemów) oraz „*critical thinking*” (ang. krytyczne myślenie). Obie te cechy są pożądane przez pracodawców poszukujących kierowników projektów, bo to właśnie te

umiejętności powodują, że nie tylko lepiej realizujemy projekty, ale długoterminowo i pozytywnie wpływamy na organizację. Poza samymi umiejętnościami potrzebujemy jeszcze sprawdzonych narzędzi oraz technik, które ułatwią nam pracę. W jubileuszowej, bo już dwudziestej części skrzynki project managera, podzielę się z Wami moimi doświadczeniami dotyczącymi dobrych praktyk w rozwiązywaniu problemów.

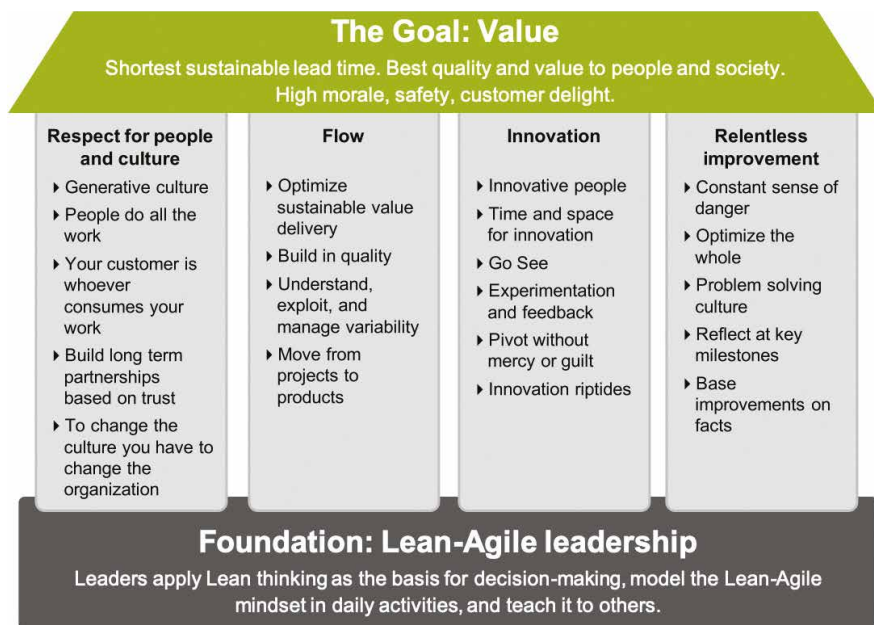
Kultura rozwiązywania problemów

Jeśli zależy nam na ciągłym polepszaniu się i dobrych wynikach musimy na początek zadbać o to by rozwiązywanie problemów było wpisane w DNA naszej organizacji. Będąc częścią organizacji, której kultura zorientowana jest na poprawianie się z pewnością

będzie nam łatwiej i efektywniej pracowało. Praca nad takim podejściem nie należy do najłatwiejszych, jednak jako liderzy projektów możemy próbować walczyć o to, by nasza firma i współpracownicy wspierali proaktywne podejście do usuwania przeszkód, inwestowania w ulepszenia i ciągły rozwój. Ogromny nacisk na ten aspekt kładą wszystkie zwinne metody pracy. W wartościach i pryncypiach agile niezależnie od metody możemy znaleźć „*problem solving*” – na rysunku 1. przykład z Scaled Agile Framework i jednego z fundamentalnych pryncypiów.

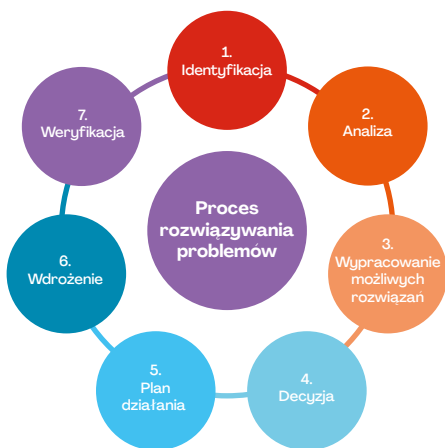
Wachlarz możliwości

Wpisując w wyszukiwarkę hasło: „*problem solving*” znajdziemy ponad cztery miliardy (!) stron. Wśród nich możemy dostrzec hasła: rozwiązywanie problemów w trzech, cze-



Rys. 1. Jednym z filarów SAFE House of Lean jest ciągłe ulepszanie się (Relentness Improvement) – podejście Scaled Agile Framework zwraca uwagę na kulturę rozwiązywania problemów. Źródło: <https://www.scaledagileframework.com/lean-agile-mindset/>

rech, pięciu, siedmiu itd. krokach. Analizując niektóre z polecanych sposobów znalazłam kilka wspólnych mianowników. Niezależnie od tego jak będziemy chcieli postępować i jakie narzędzia wykorzystamy **cały proces opiera się na kilku podstawowych krokach**, które możemy ze sobą łączyć, czasem omijać, lub dostosowywać techniki by osiągnąć zamierzony cel.

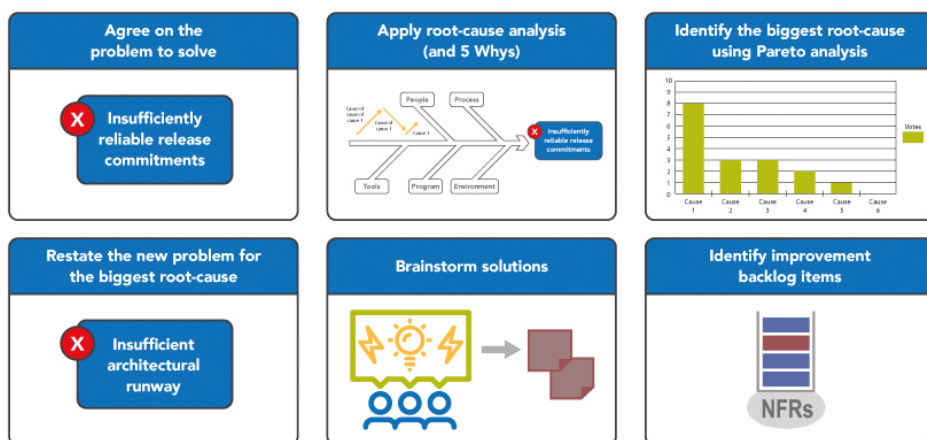


Rys. 2. Ogólny zarys procesu rozwiązywania problemów. Opracowanie własne na podstawie przeczytanej literatury i doświadczeniach

Kluczowe aspekty rozwiązywania lub zmniejszania problemów możemy zauważyć na rysunku 2. Możemy je ze sobą łączyć, jednak to co najważniejsze to trafne określenie i zdefiniowanie samego problemu. Odpowiednia analiza, konkretne mierniki i dane, które pozwolą nam lepiej i dogłębniej poznać problem

są kluczowe w dalszym postępowaniu. Warto skupić się na najważniejszych przyczynach problemu, bo to one wpływają na to, że ów istnieje i powoduje szkody. Trzeba pamiętać, że zbyt szybkie próby decyzji jak daną przeszkodę pokonać lub usunąć mogą doprowadzić nas do kolejnych kłopotów. Dlatego tak istotne jest wnikliwe przeanalizowanie przyczyn, a nie samego efektu. Dopiero gdy wiemy, co powoduje problem, możemy przejść do konkretnych decyzji jak z nim walczyć.

Na ogół **nie mamy większych przeszkód z wymyśleniem właściwych akcji**, ale to co poza analizą jest ważne, to również **weryfikacja i potwierdzenie czy problem został faktycznie ujarzmiony**, a jeśli nie, to **decyzja, jakie kroki podejmiemy dalej**. Z własnego doświadczenia wiem, że niestety z tym ostatnim krokiem mamy później najwięcej



Rys. 3. Warsztat problem solving w sześciu krokach wg SAFE. Źródło: Inspect and Adapt - Scaled Agile Framework

problemów. Albo brakuje nam czasu na sprawdzenie czy sprawa została rozwiązana, albo zwyczajnie z góry zakładamy, że ustalone akcje przyniosą zamierzony efekt i nie weryfikujemy czy tak rzeczywiście się stało.

6 etapów i po kłopotcie

We wstępie do tego artykułu wspominałam, że narzędzi dla *problem solvingu* jest wiele, i możemy je śmiało wykorzystywać. Moim ulubionym stało się **rozwiązywanie problemów w sześciu krokach**, które promuje Scaled Agile Framework (SAFe) dla ceremonii Inspect & Adapt. Do tej pory wielokrotnie korzystałam z niego w zespołach, z którymi pracuję, nie tylko w tych, gdzie wykorzystywany był SAFe.

Warsztat dotyczący rozwiązywania problemu dla naszego zespołu powinien trwać ok 1,5 do dwóch godzin. Dla każdego z sześciu kroków ustalamy dokładny czas trwania po to żeby później prowadząc sesję w zakładanym czasie osiągnąć zamierzony efekt, tj. listę akcji jakie planujemy wdrożyć aby zlikwidować lub zmniejszyć przyczyny danego problemu.

Pierwszym krokiem wedle tego formatu jest ustalenie problemu jaki chcemy rozwiązać. Możemy do tego przygotować się wcześniej, prosząc zaproszonych uczestników o zastanowienie się nad potencjalnymi problemami z którymi boryka się nasz zespół, albo zrobić krótką retrospektywę na początku spotkania i wybrać na czym chcemy się skupić. W swoich wcześniejszych zespołach, z racji tego że był to dość duży zespół, składający się z kilku scrumowych, wybieraliśmy problem na podstawie listy wcześniej przygotowanych przez członków opisów i krótkich jedno- lub dwu minutowych prezentacji na początku warsztatu. Po prezentacji wszy-

Lp.	Zgłaszający	Tytuł	Opis problemu	Efekt/konsekwencje	Wpływ na:	Głosy
1	Jan Kowalski	Dostępność środowisk testowych	Testerzy nie mogą ukończyć prac i mają duże przestoje z uwagi na częste problemy z dostępnością środowisk testowych	30% historyjek spada na kolejny sprint i nie zostają ukończone w zaplanowanym czasie - spada motywacja i morale zespołu - niezadowolenie biznesu – niedotrzymanie zobowiązań	wszystkie zespoły w ART	25
2	Antonina Maj	Przesuwanie daty wdrożeń	Ostatnie 3 wdrożenia na produkcję w ostatniej chwili zostały przesunięte o co najmniej 1 tydzień	3 z 5 zaplanowanych wdrożeń na prod miały opóźnienia	klientów	22

Tab. 1. Im lepiej opisany i sformułowany problem i jego efekt, tym łatwiej wybrać ten, którego rozwiązanie może przynieść nam największe korzyści w przyszłości.
Opracowanie własne, dane w tabeli wymyślone na potrzeby artykułu.

scy uczestnicy spotkania mogli głosować na te problemy, które według nich mają dla nas największy wpływ. Poniżej przykład tabelki, którą można wykorzystać do zbierania danych przed warsztatem.

Drugim etapem jest **odpowiednie dotarcie do przyczyn problemu, tzw. root cause analysis**. Tu wykorzystać możemy diagram Ishikawy znany także jako *fishbone diagram*. Dla predefiniowanych kategorii, takich jak: ludzie, procesy, narzędzia, środowisko, program, zadając sobie pytanie: Dlaczego? wypisujemy przyczyny problemu. Korzystając jednocześnie z **techniki 5 Why** (z ang. 5 x Dlaczego?) powtarzamy to samo pytanie tak długo, aż dojdziemy do ostatecznej przyczyny. Ta część powinna być bardzo konkretna i wnikliwa, pozwoli ona nam na rzeczywiste zorientowanie na najistotniejszej przyczynie. Stąd tak ważna jest tu rola facylitatora, który przede wszystkim będzie pilnował, aby zespół nie przeskakiwał od razu do potencjalnych rozwiązań i akcji, które można wykonać, ale w pierwszej kolejności skupił się na przy-

czynach. Niejednokrotnie podczas tego kroku widziałam najwięcej błędów i chęci rozmawiania już o tym co należy zrobić, dlatego uczulam każdego, aby precyzyjnie wyjaśnić cel tej części i zadbał o to aby najpierw skupić się na przyczynach.

Kolejnym, trzecim punktem jest **wybranie przyczyny, która w największej mierze generuje problem**. Możemy posłużyć się **analizą Pareto**, która to polega na tym, by wszystkie przyczyny umieścić na grafie w zależności od ich wpływu na problem. Zgodnie z zasadą Pareto znaną również jako 80-20, znajdujemy jedną taką przyczynę, której rozwiązanie spowoduje zniwelowanie w 80% problemu. Decyzję tę warto poprzeć również zebranymi danymi, ilością przypadków, a nie własnym odczuciem.

Gdy wybraną mamy główną przyczynę zabieramy się do zadania, które pochłania zdecydowanie najmniej czasu, ale jest kluczowe do przejścia dalej. W czwartym kroku zajmujemy się **przeformulowaniem problemu z uwzględnieniem wybranej najważniejszej**

przyczyny. Jeśli weźmiemy dla przykładu problem z punktu pierwszego wyżej podanej tabeli, może to wyglądać następująco:

Pierwotny zapis problemu: *Niedostępne środowiska testowe przez 30% czasu.*

Po jego przeanalizowaniu i wybraniu najważniejszej przyczyny nowy zapis problemu mógłby wyglądać następująco: *Integrowanie kodu na środowiskach testowych z błędem i próby kolejnych integracji powodują niedostępność środowisk testowych przez 30% czasu.*

Dopiero w taki sposób sformułowany problem pozwoli nam na zaadresowanie właściwych działań, które skupiać będą się na największej przyczynie. Tym samym możemy przejść do **burzy mózgów**, podczas której zespół zaczyna wymyślać kroki i akcje jakie mógłby potencjalnie wdrożyć w przyszłości, aby uniknąć lub zmniejszyć pojawiający się problem.

W piątej części warsztatu, podczas burzy mózgów powinniśmy podkreślać, że każdy pomysł, jaki wpadnie nam do głowy, powinien zostać zapisany, nawet jeśli wydaje nam się on surrealistyczny albo niewykonalny. Gdy mamy gotową listę pomysłów przechodzimy do jej omówienia, przedyskutowania, tak, aby każdy wiedział, co autor danej inicjatywy miał na myśli, a następnie **głosujemy na pomysły, które zespół uważa za najistotniejsze i najlepsze**. Po zliczeniu głosów, te które otrzymały ich najwięcej w ostatnim kroku wpisujemy do rejestru produktu jako nasze usprawnienia, do których realizacji przejdziemy zaraz po warsztacie. Warto je transparentnie dodawać do *backlogu*, wyceńnić i w trakcie trwających iteracji poświęcać im czas, a później także pokazywać efekty ich wdrożenia, by zapewnić naszym interesariuszom, że dbamy o ciągłe doskonalenie się i jeszcze lepsze dostarczanie.

Sama w tej formule przeprowadziłam kilka warsztatów i mogę Wam zagwarantować, że naprawdę płyną z nich ogromne korzyści i zachęcam Was do spróbowania i dalszego działania. Jeśli powyższa metoda wydaje się Wam zbyt rozbudowana, zachęcam do skorzystania z innych, powszechnie znanych technik analizowania, rozwiązywania i monitorowania problemów.

Na co uważać?

Istnieje całe mnóstwo reguł, na które należy zwrócić uwagę. Identyfikując i wybierając problemy do rozwiązania w naszych pro-



Fot. Christina Morillo z Pexels



jektach czy zespołach powinniśmy przede wszystkim pamiętać, aby był to ciągły proces i nieustanne dbanie o doskonalenie się. Trzeba również pamiętać, by mierzyć siły na zamiary, nie brać na siebie za dużo, a tyle ile jesteśmy w stanie zrobić. Zwłaszcza gdy problemów jest dużo, dobrze nadawać im odpowiednie priorytety i krok po kroku działać nad nimi. Bardzo ważne jest również bazowanie na danych, konkretnych miernikach, a nie naszych przeczeniach i intuicji. Obserwacja jest ważna, ale dobrze jest ją poprzeć twardymi danymi. Jak bardzo inne jest stwierdzenie: „*Ciągłe się spóźniamy*”, od „*25% naszych zobowiązań nie jest dostarczane na czas*” – zapewne gołym okiem zauważacie różnicę pomiędzy tymi sformułowaniami. Może się okazać, że w danym miejscu i czasie te 25% opóźnień nie jest aż tak złym wynikiem – wszystko zależy zawsze od kontekstu.

Weźmy również pod uwagę paradoks ukrytych kosztów. Wybierając rozwiązania naszych problemów pamiętajmy o tym, czy **koszty jakie musimy ponieść, aby zniwelować dane wyzwanie są warte inwestowania**. Często nawet najlepszy pomysł może nieść za sobą inne konsekwencje, w tym fi-

nansowe lub czasowe. Stąd też decydujemy się na kroki, które są realne, na które mamy wpływ i rzeczywiście warto w nie inwestować czas i pieniądze. Czynniki warte uwagi to nie tylko koszt implementacji, ale ryzyka z nim związane, na przykład czy mamy odpowiednią wiedzę i umiejętności, innymi słowy czy nie porywamy się z przysłowiową motyką na słońce.

Teoria góry lodowej

Zwracamy uwagę na przyczyny, szukajmy tego co niewidoczne, a co powoduje problemy. Nie patrzymy tylko na efekty i konsekwencje, ale zweryfikujemy, co kryje się pod poziomem morza naszej góry lodowej. Często widzimy tylko wierzchołek problemu, jego efekt, a jeśli naprawdę chcemy go zniwelować musimy dojść do jego sedna. Tak jak góra lodowa, której większą część jest niewidoczna na pierwszy rzut oka.

Jedno jest pewne: nie robiąc nic – tracimy, robiąc cokolwiek i próbując usprawnić swoją pracę możemy tylko zyskać, nawet jeśli miałyby to być jedynie wiedza czego nie robić następnym razem. Dlatego **warto inwestować**

i nasz czas i budżet w ciągłe skupienie się na rozwiązywaniu problemów. Może być to 10-15% naszego czasu, nie musi to być duża część naszej codziennej pracy, ale jeśli choć trochę go poświęcimy i będziemy robić to regularnie, **unikniemy etapu ciągłego gaszenia pożarów**. **Presja czasowa i piętrzące się kłopoty nigdy nie działają dobrze i warto tego unikać.** 🚧



Ada
Grzenkiewicz

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

Źródło zdjęć: Archiwum projektu COOLSPACES 4 LIFE



Projekty naukowe w praktyce

Bartosz Zych

Jeśli macie rewolucyjny pomysł, który może sprawić, że świat będzie lepszym miejscem, ale brakuje Wam kilku milionów i nie wiecie, czy to wyjdzie, to mamy dla Was dobrą informację. Projekt COOLSPACES 4 LIFE jest przykładem na to, że można realizować takie przedsięwzięcia. Jakie są więc kluczowe aspekty sukcesu międzynarodowego projektu naukowo-badawczego finansowanego z różnych źródeł?

Pomysł i synergia doświadczeń

Wszystko zaczęło się od spotkania dr hab. inż. Sabinie Rosiek-Pawłowskiej, która przez 15 lat zajmowała się w Hiszpanii alternatywnymi systemami chłodzenia oraz dr. inż. Bartosza Gila, specjalisty od alternatywnych czynników chłodniczych. Stwierdzili, że mogą potęgować zainteresowania, wiedzę, doświadczenie i opracować instalację, która latem ochłodzi budynek, a zimą go ogrzeje. Całość zasili prąd produkowany przez panele fotowoltaiczne i inteligentny system sterowania. Aparatura będzie wytwarzała zimno dzięki tzw. zielonym czynnikom chłodniczym, które są alternatywą dla fluorowanych gazów cieplarnianych.

Rezultatem projektu ma być technologia, którą będzie można sprzedawać w formie licencji producentom oraz instalatorom przemysłowych systemów chłodząco-grzewczych.

Silna ekipa ludzi z pasją

Sam pomysł i dobre chęci niestety nie wystarczą. W tym przypadku naukowcy zaczęli od zbudowania niewielkiego konsorcjum w oparciu o swoje kontakty z Uniwersytetu w Almerii, firmy Hedera Helix Ingenieria y Biotecnologia oraz PROZON Fundacji Ochrony Klimatu. Dobór konsorcjantów nie był przypadkowy. PROZON zajmuje się odzyskiem i zagospodarowaniem odpadowych czynników chłodzących, których wykorzystanie zakłada COOLSPACES 4 LIFE. Natomiast partnerzy hiszpańscy mogą mieć spory wkład w testowaniu rozwiązania ze względu na znacznie wyższe temperatury w Hiszpanii niż w Polsce.

Mądry montaż finansowy

Projekty naukowo-badawcze, zwłaszcza te na początkowym etapie komercjalizacji, nie mogą liczyć na wielkie zainteresowanie biznesu. Nie zawsze

ma się szczęście otworzyć start-up technologiczny w Dolinie Krzemowej w środku gorączki dot-comów. Rzeczywistość naukowca jest znacznie bardziej przyziemna. Planowanie projektów naukowo-badawczych to w dużej mierze szukanie źródeł finansowania. Pomocne jest dobre rozeznanie w programach publicznych finansujących badania.

Często na tym etapie trzeba pójść na kompromis i zmodyfikować zakres projektu oraz jego rezultaty, żeby lepiej wpisać się w cele programu finansującego badania, ale takie działanie ma swoje plusy, bo dofinansowanie sprawia, że projekt staje się opłacalny.

Twórcy projektu innowacyjnie podeszli również do pokrycia kosztów projektu, korzystając w 55% z finansowania z programu LIFE zarządzanego przez Komisję Europejską. Duża część inicjatyw w ramach tego programu dotyczy bioróżnorodności oraz ochrony przyrody, jednak naukowcy PWR znaleźli priorytet, który wspiera również projekty technologiczne, co skrupulatnie wykorzystali.

Kolejne 40% (dla polskich partnerów) dofinansowuje Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej i trzeba podkreślić, że jest to bardzo rzadko spotykany montaż finansowy. Nie zawsze tak można, bo często poziom dofinanso-

wania ograniczają same programy albo przepisy dotyczące pomocy publicznej, więc za każdym razem trzeba sprawdzić taką możliwość. Finansowanie projektu z dwóch źródeł publicznych podwaja pracę administracyjną w projekcie. Ale z drugiej strony ciężko zrezygnować z dodatkowych 40% dofinansowania. Prosta matematyka pokazuje, że do uzyskania opłacalności projektu pozostaje już bardzo niewiele.

Zaufanie

Pięcioletni międzynarodowy projekt z czterema konsorcjantami, realizowany w ramach programu Komisji Europejskiej to nie spacer. Konsorcjum nie jest duże, jednak partnerów dzieli niemal 3 tys. kilometrów i pewne różnice kulturowe.

W ramach programu LIFE część konsorcjów budowana jest przy wykorzystaniu europejskiej bazy podmiotów zainteresowanych przystąpieniem do partnerstwa w projekcie. Naukowcy Politechniki Wrocławskiej nie chcieli jednak budować relacji od podstaw w tak trudnym projekcie i postawili na osoby oraz organizacje, których byli pewni.

– Znamy naszych partnerów, wiemy, jak oni działają. Wiemy, że możemy na nich polegać. W przeszłości doświadczaliśmy już sytuacji, kiedy jedna z polskich firm się wycofała. Musieliśmy zmienić całą strukturę projektu – opowiada prof. Rosiek-Pawłowska. – Warto sięgać po sprawdzone kontakty, zwłaszcza kiedy ryzykujemy dość trudnym projektem. Najważniejsi są ludzie. Gdy się buduje zespół, dobrze jest wybrać osoby, które będą działać z nami pasją i będą tak samo zmotywowane, a w efekcie dobrze wykonają swoje zadania.

Przygotowanie i wsparcie administracyjne

Mamy ekipę, jest pomysł i możliwości finansowania, więc teraz już z górki... Nic bardziej mylącego. Jeśli ktoś z Was myśli, że można pozyskać dofinansowanie na projekt badawczy zaraz po wyskoczeniu z wanny z pomysłem, to musimy Was rozczarować.

Prof. Rosiek-Pawłowska i dr Gil znali już specyfikę projektów unijnych. Jednak samo doświadczenie w tym przypadku to było za mało. O skali pracy planistycznej świadczy objętość wniosku o dofinansowanie, który liczy ponad 180 stron. Przygotowanie takiego dokumentu to łącznie pół roku spotkań, planowania, przebijania się przez zapisy regulaminów, godziny spędzone na szkoleniach poświęconych zasadom dofinansowania projektu oraz setki wypitych kaw w gabinetach administracji uczelnianej.

Nie ułatwiały sprawy fakt, że to pierwszy w historii Politechniki Wrocławskiej konkurs LIFE, w którym uczelnia ta jest liderem konsorcjum. Dodatkowo, biorąc pod uwagę fakt podzielonego finansowania (KE + NFOŚiGW) wymagało to od uczelni wypracowania odpowiednich postępowań administracyjnych i stosownej dokumentacji.

Na szczęście naukowcy mogli liczyć na wsparcie pracowników administracji PWr, ekspertów z Komisji Europejskiej oraz z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, ponieważ projekt jest innowacyjny, multidyscyplinarny oraz wpisuje się w strategię „zielonej uczelni”.

Zarządzanie ryzykiem w ryzach unijnych

Nawet najlepiej zaplanowany projekt i najlepiej dobrany zespół nie dają 100% szans na powodzenie. Komisja Europejska jest tego świadoma. Program LIFE uwzględnia aspekty ryzyka w projekcie oraz dopuszcza możliwość, że te ryzyka mogą wpłynąć na rezultaty projektu, jednak na etapie planowania wymaga od każdego wnioskującego analizy ryzyka, zaplanowania kilku wariantów realizacji projektu oraz analizy SWOT przedsięwzięcia. – Komisja Europejska poddaje ewaluacji wszelkie możliwe strategię. Przedstawiliśmy różne warianty rozwiązań na wypadek, gdyby nie udało się zrealizować któregoś z zakładanych punktów – mówi pani profesor.

Dodatkowo koordynatorzy projektu przekazują do Komisji Europejskiej regularne raporty o wskaźnikach oraz zrealizowanych zadaniach. Bartosz Gil dodaje, że konkurs LIFE owszem, ma bardzo mocno nakreśloną strukturę, ta jednak, jak kotwica będzie trzymała zespół w momencie kryzysowym.

Podsumowując

Jeśli macie pomysł na ciekawy projekt naukowo badawczy, który mógłby przydać się społeczeństwu to wystarczy:

1. Mieć dobry pomysł.
2. Mieć za sobą kilkanaście lat pracy w danej dziedzinie i dysponować wynikami badań wstępnych w zakresie projektu.
3. Zbudować silną ekipę zaufanych ludzi z podobnymi doświadczeniami.
4. Poświęcić kilka miesięcy na pozyskanie dofinansowania.
5. Poświęcić kolejnych kilka zaplanowanych lat na wypracowanie rozwiązania.

Projekt COOLSPACES 4 LIFE pokazuje, że jest to realne.

Więcej o projekcie można przeczytać na stronie projektu <https://www.coolspaces4life.com/> 

Opis ryzyka	Proponowane środki ograniczające ryzyko
Integracja technologii w obiekcie pilotażowym nie przebiega zgodnie z oczekiwaniami symulacji	Ponieważ integracja jest dynamiczna i oparta na obliczeniach, można dokonać korekt, jeśli pierwsze wyniki są negatywne i można zaproponować i wdrożyć modyfikacje. Synergia między obiektem pilotażowym we Wrocławiu a instalacją w Almerii gwarantuje, że najbardziej wrażliwa część integracji (system chłodzenia) będzie miała nadmiarowe kopie zapasowe i może zapewnić informacje zwrotne na temat działania, a nawet nowe modyfikacje i / lub wymiany projektowe.
Znaczny czas / opóźnienie dostawy komponentów	Zamawianie komponentów tak szybko, jak znane są właściwości techniczne każdego z nich i jak najbliżej daty rozpoczęcia projektu.
Model biznesowy nie generuje wartości ekonomicznej	Partnerzy zaangażowani w to działanie będą regularnie zajmować się kwestiami dotyczącymi modelu biznesowego, aby zapewnić generowanie wartości ekonomicznej systemu, w tym kwestiami HRM, marketingowymi i strategicznymi.
Informacje o projekcie nie docierają do zamierzonej grupy docelowej	(...) projekt będzie szeroko wykorzystywał narzędzia i aplikacje mediów społecznościowych do rozpowszechniania wyników badań, w tym: Research Gate, LinkedIn, YouTube i Twitter. (...) W projekcie zastosowane zostanie podejście bezpośrednie poprzez stworzenie bazy danych kontaktów i regularną komunikację za pośrednictwem poczty elektronicznej. Baza danych zostanie opracowana natychmiast po zebraniu danych kontaktowych od partnerów konsorcjum.

Tabela 1. Wyciąg z analizy ryzyka projektu
Źródło: opracowanie zespołu projektu COOLSPACES 4 LIFE



Projekt LIFE20 CCM/PL/001607 pn. „Innowacyjne urządzenie chłodnicze z napędem solarnym oparte o przyjazne dla klimatu czynniki chłodnicze i magazynowanie energii termicznej”. Dofinansowano ze środków Komisji Europejskiej w ramach Programu LIFE oraz Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej.





Bartosz Zych

Człowiek renesansu, którego zazwyczaj ciekawi, to czego jeszcze nie wie. Łączy kompetencje z obszarów PM, sprzedaży oraz konsultingu. Obecnie komercjalizuje usługi badawczo-rozwojowe na Politechnice Wrocławskiej. Jako były lider projektu kształtującego świadomość niepełnosprawności, wierzy, że różnorodność to zaleta, a nie wada. Wyznawca i fan idei “Second Brain”, minimalizmu, filozofii lean oraz Michaela Jordana. Prywatnie mąż i ojciec. Po godzinach lubi biegać albo wędrować po lasach, a w długie zimowe wieczory zagłębia się w lekturę lub redaguje artykuły Strefy PMI.



Czego biznes nie wie o NGO?

Część 1.

Z Jaśkiem Melą rozmawia Elżbieta Świtalska

Jaśka Melę poznałam parę lat temu na jednej z jego prelekcji. Mimo, że wiedziałam, że chłopak boryka się z niepełnosprawnością, to w ogóle jej nie zauważałam. Jest bardziej sprawny niż wiele zdrowych osób, które znam. Od razu polubiłam jego optymizm i sposób postrzegania świata. Chłopak, który zdobył dwa bieguny, Kilimandżaro, Elbrus, El Capitan, przebiegł New York City Marathon, wziął udział w Tańcu z Gwiazdami, założył i prowadził fundację, całym swoim życiem udowadnia, że bariery często wyznaczamy sami we własnych głowach i możemy wiele z nich pokonać. Poprosiłam, żeby podzielił się z naszymi czytelnikami swoimi doświadczeniami.

Czy zauważyłeś, że osoby udzielające się w organizacjach niosących pomoc innym, to ludzie których życie nie oszczędzało i dostali w kość? Że są to osoby często poranione?

Tak, to są takie środowiska. Ja wychodzę z założenia, że nie sposób nauczyć się em-

patii na sucho. Niestety, to trzeba nabyć samemu doświadczając osobistych trudności. Wtedy łatwiej wczuć się w skórę kogoś, kto ma trudniej, więc ja z jednej strony bardzo podziwiam ludzi, którzy dostali w kość, a jednak pomagają przekuwając to w coś dobrego. Z drugiej strony bardzo mnie oczarowuje postawa osób, które nie mają jak czerpać z tych trudnych doświadczeń, nie posiadają też takiego długu społecznego, który ja u siebie identyfikuję, a mimo to stwierdzają, że im się żyje dobrze, więc w sumie fajnie byłoby się tym podzielić z innymi. Ale zazwyczaj faktycznie NGO-sy [red. *non-governmental organizations* czyli organizacje pozarządowe], to są ekipy pokiereszowanych ludzi.

Empatia rozwija w człowieku motywację do pomagania. A co powoduje chęć testowania siebie? Jak to jest zdobyć dwa bieguny? Oczywiście pytam z przymrużeniem oka. Wiemy, że zdobyłeś oba bieguny, wspiąłeś się na Kilimandżaro, Elbrus, El Capitan i przebiegłeś New York City

Marathon, wziąłeś też udział w Tańcu z Gwiazdami. Lubisz wyzwania, prawda?

Lubię wyzwania. Powiedzieliśmy o tym, że ludzie, którzy mieli trudności, łatwiej sięgają po empatię i pomagają innym. Myślę, że trochę podobny mechanizm działa u wielu osób niepełnosprawnych. To jest oczywiste, że nasze społeczeństwo jest coraz bardziej otwarte, tolerancyjne, akceptujące, jednak nadal w takim codziennym życiu osoba z niepełnosprawnością ma tak, że raz za razem musi się wykazać. To właśnie uczy nas, że trzeba walczyć. Tu wspominałaś o wyprawie na Kilimandżaro zorganizowanej przez Annę Dymną i jej fundację. Ja pamiętam jak podczas jednej konferencji prasowej, tuż po wyprawie, Angelika Chrapkiewicz (dziewczyna, która jeździ na wózku), gdy jej zadano pytanie dlaczego się zgodziła na tę wyprawę i co ta wyprawa dla niej oznacza, pięknie odpowiedziała „słuchajcie, dla mnie jest tak, że ja takie symboliczne Kilimandżaro pokonuję każdego dnia”. Wyjście do sklepu na zakupy jest dla mnie walką. Tak się składa, że gdy się przeprowa-

dzitem do Krakowa, to wynająłem mieszkanie po Angelice. Stara kamienica, ładnie odremontowana, w środku jest winda. Tylko, że co z tego, jeśli wychodząc na zewnątrz napotykaś trzy wielkie schody. I ona, żeby wyjść z koleżanką, do sklepu czy pracy musiała te schodki pokonać i to jest to Kilimandżaro.

Trochę tak jest, że lubię wyzwania, bo wyzwania były – po pierwsze – narzędziem do sprawdzenia siebie, czy dam radę, gdzie istnieje granica tej mojej wytrzymałości, ale też nie ukrywam, niektóre z nich były działaniami celowo podejmowanymi publicznie. Właśnie po to, by pokazać, że niepełnosprawność jest w pewnej materii jakimś ograniczeniem i utrudnieniem, ale nie ma tego złego co by na dobre nie wyszło i że człowieka, jeśli już oceniać, to na podstawie możliwości. Dla mnie szalenie ważne jest to, że trafiałem cały czas w życiu na takich ludzi, którzy dawali mi możliwość sprawdzenia się. Na Marka Kamińskiego, który stwierdził „no dobra chłopie, spróbuj, może się nie uda, ale się nie przekonamy zanim nie spróbujemy”, na moich rodziców, którzy ustrzegli się pokusy zamknięcia mnie w szklanym kloszu. Wiesz, „tyle chłopaka spotkało, no to niech teraz siedzi w domu i cieszy się z tego, że żyje”. Wielu rodziców, w dobrej wierze tak robi chcąc chronić swoje pociechy. Cieszę się, że zawsze dawali mi możliwość zawalczenia o siebie i wykazania się. Ciągota do wyzwań, to narzędzie, które wielu osobom jest po prostu potrzebne.

Czy masz jakiś sposób, by tak zaprogramować swój umysł, by dać radę zrealizować ciężki projekt? Bo pewnie sama wizja pójścia na tę pierwszą wyprawę na biegun była ciężka.

Mi się to ciekawie ocenia z perspektywy czasu. Dla mnie to jest wielkie szczęście, że te propozycje wypraw pojawiły się właśnie w tamtym momencie mojego życia. Bo decydując się na wyprawę na biegun północny miałem zaledwie 13 lat. Dwa lata przygotowań do wyprawy. Jako piętnastolatek szedłem na biegun północny, szesnaste urodziny obchodziłem na Antarktydzie na stacji polarnej. Wydaje mi się, że gdyby tamtej części mojego życia nie było, to dostając tę propozycję dzisiaj za dużo bym myślał.

Po drugie miałem przeogromną potrzebę zmierzyć się ze swoją niepełnosprawnością. I tu nie chodzi mi o tę niepełnosprawność fizyczną, która z zewnątrz wydaje się najbardziej dotkliwa, ale o coś co ja nazywam „kalectwem”. Po wypadku mój tata dobitnie wbił mi do głowy różnicę pomiędzy słowem „niepeł-



Fot. Jasiek MeLa

nosprawność” a „kalectwo”. Niepełnosprawność jest pewnym stanem ciała, zbiorem pewnych ograniczeń. Trzeba zaakceptować to, że one są. Kalectwo natomiast, to są te durne przekonania, które mamy w głowie. Rzeczy, które nas odciągają od naszych pasji, marzeń, od samoakceptacji. Wiedziałem, że to jest coś z czym muszę walczyć. I tak naprawdę ta wyprawa była dla mnie sposobem na pokazanie i innym i sobie, że mogę. I to była dla mnie ogromna motywacja. Wręcz, kiedy czasem się zdarzało, że różni ludzie – nawet w dobrej wierze – próbowali nas odciągnąć od pomysłu wzięcia w niej udziału, to mnie takie hasła w stylu „to jest niemożliwe” czy „to jest głupie”, „chłopaki, wam się nie uda”, to mnie to tylko bardziej motywowało. By pokazać tym wszystkim niedowiarkom, że damy sobie radę. Warto jest czasami po te rzeczy sięgać.

Mierzyłeś się z różnymi projektami, ale taką wielką przygodą w twoim życiu jest

fundacja. Chciałabym żebyś podzielił się z nami swoimi doświadczeniami. Nie wiem jak ty, ale ja obserwuję coś takiego, co nazywam „syndromem ślepego konia na Wielkiej Pardubickiej”, który nie widzi przeszkód i w związku z tym realizuje projekty, za które nikt inny by się nie zabrał. Osoby z doświadczeniem wiedzą ile trzeba by było zrobić i jakie problemy mogą wystąpić. Natomiast świeżaki nie zdają sobie sprawy z całej tej otoczki, realizują projekty i robią to świetnie, a po wszystkim dochodzą do wniosku, że jakby wiedzieli na jakie zagrożenia mogłyby trafić po drodze i ile pracy musiały w to włożyć, to być może nie podjęłyby się tego zadania.

Jasne, że tak. Bardzo ładnie potoczyłaś klamrą to, o czym mówiłem. Faktycznie jest taki efekt świeżaków, takiego wielkiego załamu do działania i myślę, że to jest jedno z większych wyzwań właściwie w każdej materii życia, czy to w pracy w NGO-sie, swojej działalności, czy u kogoś na etacie. Jak od-



Fot. Jasiek MeLa



najdywać tę motywację, która na początku jest naturalna? Po to jest ten efekt świeżości, zapału i sprawczości. Przed naszym spotkaniem wszedłem na waszą stronę i przeczytałem super tekst, który bardzo mi się spodobał i chętnie go tutaj polecę: „Agile daje ci dla czego” Kingi Matysiak. Dla mnie ważne jest to, by pokazywać taką ludzką stronę tych wszystkich pojęć. Czasami mamy w różnych swoich działalnościach swoje hasła i nie do końca sami wiemy, co one oznaczają. Agile jest jednym z takich haseł, które dla kogoś może brzmieć „znów ktoś coś mądrego co-achingowego wymyślił, ale to pewnie jakiś odgrzewany kotlet”, a wasza koleżanka w przejrzysty sposób pokazuje jedną z najbardziej istotnych rzeczy – to, że my bardzo często idziemy jak te konie, które obserwuję w Krakowie. Ciągną dorożki i mają klapki na oczach. Ktoś im wyznaczył trasę i one tak chodzą, i nikt ich nie pytał po co, dlaczego, może one same sobie nie zadawały tego pytania. Często tak funkcjonujemy, że nam brakuje poczucia sprawczości. Wiele tematów nas przytłacza. Ważne jest, by mieć takie środowisko, które ma możliwość wpływu na to, co się dzieje wokół nas. Kiedy powstaje organizacja pozarządowa, to jej narodziny zazwyczaj wynikają z odczuwania jakiegoś braku. Gdybyśmy żyli w idylli, to nie istniałyby organizacje pozarządowe, bo nie byłyby potrzebne. Ale to jest nierealne. Ważne jest to, że zbierają się ludzie, którzy mają ten sam cel i chcą działać. Warto jest mieć kontakt ze świeżakami, którzy wnoszą mnóstwo pozytywnej energii. Ja też łąpałem się na tym, że gdy do naszej organizacji zgłaszał się kolejny podopieczny – osoba po wypadku, to zaczynałem myśleć rutynowo: taki a taki wypadek, amputacja na takim poziomie, osoba w takim

a takim wieku, to myśmy już przerobili ileś takich przypadków. Za każdym razem mówiłem sobie: „O nie stary, to jak ty do indywidualnych osób, które trafiają do nas ze swoimi dramatami życiowymi, tak podchodzisz, to tu istnieje duże niebezpieczeństwo podchodzenia do ludzi automatycznie. A te osoby są w trakcie procesu doświadczania pewnej zmiany i zasługują na indywidualne podejście i traktowanie z szacunkiem”.

Kiedy do nas ktoś trafia ze szpitala, jest świeżo po wypadku, to ja nie mam prawa temu komuś powiedzieć, że ja też się na początku załamam, ale potem odbiłem się od dna, zacząłem podążać w dobrym kierunku, poznałem niezwykłych ludzi, zaakceptowałem siebie, więc niech przestanie się mazać i wio do przodu. Ja na to patrzę inaczej, bo ja jestem dwadzieścia lat po wypadku, dwadzieścia lat górę i dotków, a ta sinusoida była bardzo rozpięta. Nigdy nikomu nie można odmawiać przeżywania swoich emocji. Właśnie, to doświadczenie ciągłych spotkań z nowymi ludźmi pomagało nam zachować

taką świeżość i nie tracić zapału. Wiadomo, że biurokracji zawsze jest mnóstwo, ale bardzo trudno jest w organizacjach pozarządowych zmotywować ludzi, którzy w ogóle nie mają osobistego kontaktu z beneficjentem.

Większość z nas poznaje podopiecznych i ich historię, jest zaangażowanych uczuciowo i jest zmotywowanych. Wiesz, poznasz człowieka, który ma puste oczy pozbawione nadziei, organizujesz event, pomoc i nagle coś się dzieje. Dwa, trzy lata później widzisz tego samego człowieka, ale zupełnie nie takiego samego, bo udało się w niego coś pozytywnego wlać. Mi jest łatwiej zachować tę motywację, ale dla takiej księgowej te działania często zaczynają i kończą się na stosie dokumentów. To jest bardzo trudne. Ostatnio jadąc samochodem słuchałem wywiadu z panem, który założył hospicjum na Podlasiu i on poruszając właśnie ten temat powiedział, że on nie wyobraża sobie, żeby u niego w zespole ktokolwiek – poczynając od niego – poprzez pracowników, wolontariuszy a skończywszy na księgowej, nie miał przynajmniej raz w miesiącu możliwości spotkania z beneficjentami. Bo każda jedna osoba musi mieć ciągłe doświadczenie tego, że ta praca ma sens, że na końcu każdego kwitka, każdego wniosku, każdego dokumentu jest człowiek. Musi mieć styczność z sensem naszego działania.

Reasumując: motywujesz ludzi poprzez ich aktywne uczestnictwo, storytelling i ciągłe przypominanie dlaczego i dla kogo – czyli, że warto działać.

Żeby była jasność – naszą fundację „Poza Horyzonty” po 12 latach działalności zamknęliśmy, ale nie traktuję tego jako porażki, tylko jako 12 lat świetnych działań pomocowych. Wszystko ma w życiu swój czas. Przez te lata działań dawaliśmy możliwość zaangażowania





zowanym osobom zetknięcia się osobistego z problemem, ale też z człowiekiem. Nawijając do tekstu na waszej stronie, my jesteśmy sto razy bardziej zmotywowani, jeżeli wiemy po co i dlaczego robimy dane rzeczy. To czasem wymaga bardzo silnego przeprogramowania. Jesteśmy tak trochę wytresowani przez system, przez „klucze odpowiedzi” jak na maturze. Dużo energii wymaga włączenie w ludziach myślenia i wrażliwości. Czasem próbuje się ich włączyć w sposób płytki, jak systemy punktów za wolontariat w szkole. Założenie teoretycznie nie jest złe, ale empatii nie da się komuś wcisnąć, tego trzeba nauczyć się przez doświadczanie.

Czym jest dla Ciebie rozwój?

Rozwój jest nieustanną zmianą. Każdy z nas potrzebuje różnych zmian, ale znowu: co za dużo, to niezdrowo. Mówi się nam, że jeśli ci się coś nie podoba, to to zmień. Ale to potrafi mieć także negatywne skutki. Ob-

serwuje się je też na rynku pracy. Pracownicy przeskakują z firmy do firmy. Czasami wolimy zmienić środowisko czy znajomych, zamiast zastanowić się nad różnymi trudnościami, które się pojawiają i poszukiwaniem rozwiązań.

Te wyprawy, zwłaszcza te pierwsze, były dla mnie filarem tego domku z kart, który sobie buduję. Był taki czas, że potrzebowałem wszystkim wokół udowadniać, że sobie sam sobie daję świetnie radę i w pewnym momencie wpadłem w taką pułapkę próbowania zaspokajania potrzeb innych ludzi. Mam taki konstrukt psychiczny, że lubię się podejmować rzeczy pozornie niemożliwych. Zawsze miałem tę trudność, którą leczę, by przyznawać się do błędów czy trudności. Z przepracowaniem porażek. Dla mnie było niedopuszczalne, by którykolwiek z moich projektów się nie powiódł. Jak trenowałem do maratonu, to wiedziałem, że muszę sobie dać radę. Musiałem osiągać. I też wpadałem

w taką samotność myśląc, że nie mogę z czegoś zrezygnować. Dla mnie ogromną lekcją pokory są momenty w życiu, kiedy mi się jakieś projekty nie udawały lub kiedy uczyłem się odpuszczania. Bo czasem najbardziej mąską decyzją jest właśnie odpuścić – tego nauczyła mnie żona.

Najpierw uczyłem się robić rzeczy dla siebie, pozdobywać, pokazać jaki to ze mnie kozak. Potem, gdy spotykałem osoby z różnymi niepełnosprawnościami rozumiałem, że miałem okazję zrobić pewne rzeczy, bo miałem ogromne szczęście do ludzi. Wiesz, świat jest niesprawiedliwy. Jest wiele niesprawiedliwości. O czym by tutaj nie mówić. ❄️

Dru ga część wywiadu zostanie opublikowana w kolejnym numerze Strefy PMI.





Jasiek Mela

Urodził się 30 grudnia 1988 r. w Gdańsku, ale wychował się w Malborku. W 2002 roku, mając 13 lat, uległ ciężkiemu wypadkowi – w wyniku porażenia prądem 15 000V amputowano mu rękę i nogę. Dwa lata później razem z polarnikiem Markiem Kamińskim wyruszył na wyprawę na Biegun Północny i Południowy. W kolejnych latach uczestniczył w wyprawach na Kilimandżaro, Elbrus, wspiął się na górę El Capitan i przebiegł New York City Marathon. Porusza się na protezie nogi, nie używa protezy ręki. W 2009 roku założył Fundację Poza Horyzonty, która pomaga osobom po amputacjach w zakupie protez i powrocie do aktywnego życia. Zdobywca wielu prestiżowych nagród w dziedzinie sportu i działalności prospołecznej. Od kilku lat prowadzi szkolenia motywacyjne dla firm. W wolnych chwilach podróżuje autostopem, robi zdjęcia w pustostanach, szyje na maszynie i chodzi na slackline.



PROJECT MANAGERZY MUSZĄ MIEĆ MOŻLIWOŚĆ
KSZTAŁTOWANIA SWOJEGO ŚRODOWISKA PRACY.
PRACUJEMY Z LUDŹMI I DLA LUDZI.

Elżbieta Pawełek-Lubera

Head of Project Management



Fast White Cat
DIGITREE GROUP



WYWIAD SPONSOROWANY

PM-owie muszą mieć możliwość kształtowania swojego środowiska pracy

Fast White Cat
DIGITREE GROUP

Z Elżbietą Pawełek-Lubera, Head of PM i Członkiem Zarządu Fast White Cat, rozmawia Dominika Kantorowicz

Wszystko, co trudne w kontaktach między-ludzkich koncentruje się w pracy Project Managera – to więc niełatwa rola, ale satysfakcjonująca, bo w dobrze prowadzonej organizacji decyduje o sukcesie projektów. Jak w Fast White Cat Project Managerowie budują swoją rzeczywistość i dlaczego ten aspekt najlepiej umacnia ich w zespole?

Jako firma technologiczna pewnie nie narzekacie na brak zleceń w dobie pandemii. Jak chcecie odpowiadać na potrzeby rynku w obszarze technologii i jak przekłada się to na ilość i rodzaje projektów, które prowadzicie?

Jesteśmy na bieżąco z potrzebami rynku i nasze działania staramy się kształtować tak, by na te potrzeby odpowiadać, a czasem je wyprzedzać. Obecnie pracujemy nad wieloma projektami związanymi z technologią PWA, bo zarówno my, jak i nasi Partnerzy, zauważa-

my wciąż rosnący rynek zakupów mobilnych. Realizujemy także własne, spore przedsięwzięcie – otrzymaliśmy grant i będziemy pracować nad projektem w ramach Narodowego Centrum Badań i Rozwoju, wykorzystującym sztuczną inteligencję oraz uczenie maszynowe do dostosowania sklepu online do profilu klienta. Z badań rynkowych wynika, że żadna firma takiego rozwiązania nie ma.

Generalnie projektów mamy sporo – wdrożeńowych, jak i utrzymaniowych, a o wielkości z nich mogę powiedzieć, że są ciekawe, długofalowe i z pokaźnymi budżetami.

Współpraca na linii software house – Klient opiera się nie tylko na technologii. Jak postrzega Pani swoją rolę Head of Project Management w utrzymywaniu relacji FWC – Klienci?

Moja rola to przede wszystkim dbanie o to, by obie strony – nasi Partnerzy i nasi Project

Managerowie – byli usatysfakcjonowani. Relacje z naszymi Partnerami biznesowymi opieram zawsze na budowaniu standardów i procesów, co pozwala wzbudzić większe zaufanie i poczucie stabilności u Klienta. Dlaczego? Proponując procesy, na których pracujemy od lat i z którymi mamy doświadczenie, zapewniamy, że to dobra droga do celu.

A relacja Head of PM – Project Managerowie? Jakie ma Pani sposoby na pokonanie bolączek pracy PM-a? Stres, dynamika zmian, tempo pracy? Czy PM pracujący w zespole FWC może liczyć na to, że jego komfort pracy będzie satysfakcjonujący?

Jestem świadoma wszystkich tych bolączek i mogę powiedzieć, że w Fast White Cat wypracowaliśmy takie sposoby radzenia sobie z nimi, które realnie działają. Po pierwsze i najważniejsze – u nas PM nigdy nie jest

sam. Otrzymuje zawsze pełne wsparcie zespołu, moje, a także innych PM-ów, którzy dokładnie rozumieją sytuację. Nasi ludzie są otwarci na rozmowy, wzajemnie sobie pomagają. Co więcej każdemu PM-owi zapewniamy drugiego PM-a, który pracuje z nim w symbiozie – żartobliwie nazywamy taką osobę „buddy” – jest to ktoś, kto sprawdza rozliczenia, zastępuje podczas urlopu, zna projekt kolegi czy koleżanki i oferuje swoje wsparcie.

Kiedy w projekcie pojawiają się problemy i rośnie stres, PM może liczyć na rozmowę ze mną czy całym zespołem i rozładowanie emocji. U nas to naprawdę ważne – pracujemy z ludźmi, rozumiemy różne emocje i bierzemy je zawsze pod uwagę – na koniec dnia chodzi nam o komfort pracy i dobre samopoczucie. Dlatego zawsze też reagujemy, gdy nasz Klient jest nieuprzejmy lub przesadnie absorbujący dla Project Managera – nigdy nie ma zgody na takie zachowania! Jeśli z kolei PM zgłosi mi, że ilość pracy go przerasta, wówczas zawsze analizujemy sytuację w Zarządzie, jeśli trzeba, wprowadzamy pewne rozszady w projektach, by ta ilość pracy nie była przytłaczająca. Ale badamy też, czy rzeczywiście chodzi o ilość pracy czy może kłopoty z jej organizacją – w tym drugim przypadku również pomagamy lepiej zaplanować obowiązki.

To, co jeszcze robimy to zapewnienie Project Managerowi kompetentnego zespołu – oprócz „buddy’ego” może liczyć na Quality Assurance, przez co PM nie odpowiada za testowanie w projekcie, tylko otrzymuje wsparcie, na Architekta Integracji, Eksperta Magento, Tech Leada oraz Head of Development, jeśli w projekcie są jakieś techniczne wątpliwości. To, co dla PM-ów jest dodatkowo odciążające, to nasze wypracowane standardy i procesy – wiemy jak zarządzać projektami i PM nie musi wymyślać na nowo, choć chętnie otwieramy się na nowe pomysły. Zapewniamy także kompletne wdrożenie, które jest tak zorganizowane, że PM wychodzi z niego z pełną. No i – *last, but not least* – mamy roczny program szkoleniowy dla naszych Project Managerów, który obejmuje kompetencje miękkie, głównie pracę nad sobą, jako liderem i to, jak liderować zespół.

Jak reagujecie, gdy PM-owi trafi się wyjątkowo trudny klient, z którym ciężko jest nawiązać dobre relacje?

Krótko wspominałam o tym już w poprzednich pytaniach, ale chętnie rozwinę – najpierw zawsze rozmawiam z takim Klientem,

przyglądam się jak pracuje PM i badam, czy nieporozumienie wynika po prostu z braku chemii, czyli różnic osobowościowych, czy po prostu coś robimy nie tak. Pamiętam o tym, że to przecież relacja obustronna i zależy mi, żeby i nasz PM, i Partner byli zadowoleni. Zawsze rozwiązujemy takie dylematy uczciwą rozmową i szukaniem rozwiązania – albo staramy się wyjaśnić PM-owi, co mógłby poprawić albo też tłumaczymy Klientowi, jaka dokładnie jest rola PM-a i czego może od niego wymagać, by nie przesadzić. Dla nas Klient to też po prostu człowiek, traktujemy go po partnersku, nie wywyższamy go, bo to znacznie utrudniłoby szczerą, transparentną relację.

A czym według filozofii Fast White Cat cechuje się idealny PM i w jaki sposób (kompetencyjnie, osobowościowo) budujecie zespół, który uważacie za perfekcyjny? Jaki jest sens pracy PM-a w FWC?

Zacznę od oczywistości: PM w Fast White Cat musi mieć mocny warsztat zarządzania projektami. A inne, niemniej ważne kwestie to na pewno komunikatywność, zaangażowanie, dużo energii i dynamiczne podejście do pracy. Cenimy szczerłość, bo takie mamy do siebie podejście, pracujemy w kulturze feedbacku i transparentność jest dla nas kluczowa. Nasz PM musi być także ambitny i otwarty na rozwój, bo biznesowa rzeczywistość szybko się zmienia, nie jesteśmy korporacją i dynamicznie dostosowujemy się do otoczenia biznesowego. Dla nas każdy członek zespołu, w tym także PM, jest jak puzzle – bez niego układanka po prostu nie działa. Project Manager jest liderem zespołu, łącznikiem między Klientem a zespołem, czasem też tłumaczem, bo wyjaśnia język biznesu osobom bardziej technicznym i odwrotnie, ale także line managerem, który buduje relacje w zespole oparte na wartościach Fast White Cat. Nasi PM-owie lubią być w tym środowisku, czują satysfakcję, gdy sklep Partnera biznesowego się uruchamia i Partner jest zadowolony. To poczucie sukcesu napędza do kolejnych projektów, tym bardziej, jeśli PM dowozi ustalone elementy w budżecie i na czas. Mamy też swoje małe, wewnętrzne sposoby na świętowanie projektów – chętnie chwalimy się nimi w mailach przed całym zespołem, wymieniamy konkretne zasługi poszczególnych osób i po prostu głośno doceniamy pracę innych.

W jaki sposób zarządzacie projektami i co w tym sposobie pracy mogłoby być cieka-

we dla PM-ów, którzy dotychczas do Waszego zespołu?

Jako organizacja pracujemy w trybie agile i tak samo prowadzimy projekty, nawet te *fixed priced*, choć nie jest to łatwe. Na co dzień używamy też Scruma, całego pakietu Atlassian, ale najważniejsze jest to, o czym już wspominałam – nasze wypracowane standardy i procesy pomagają PM-om w codziennej pracy, bo stanowią wartościowe zaplecze doświadczenia. U nas żaden Project Manager nie zaczyna więc pracy od zera, ale zawsze może oprzeć się na wiedzy całego Fast White Cat, jak i innych PM-ów. Co jednak ważne nie jest to sztywne i niezmienné – każdy PM może proponować działania i techniki pracy, które są brane pod uwagę przez cały zespół – to cenne, bo daje możliwość kształtowania środowiska biznesowego, a nie tylko zaakceptowania i dostosowania się do sytuacji zastanej. Mamy nawet *team contract* dla zespołu PM, który wspólnie wypracowaliśmy, by określić zakres odpowiedzialności PM-a i zobowiązania wobec zarządu, ale podkreślam – robimy to wspólnie z każdym Project Managerem. Te procesy są wynikiem wspólnych dyskusji, rozmów, burzy mózgów. PM-owie realnie kształtują swoje środowisko pracy.

Czy i do jakich projektów szukacie teraz współpracowników?

Szukamy Project Managerów, z dobrym warsztatem i energią do działania, ale także specjalistów QA oraz Magento Backend Developerów – do projektów utrzymaniowych oraz wdrożeniowych. Zapraszamy. O atmosferze panującej w Fast White Cat trudno pisać, ale zapewniam, że warto poczuć ją na własnej skórze :) 



**Elżbieta
Pawełek-
Lubera**

Head of Project Management i Członek Zarządu w Fast White Cat, jednym z największych w Europie eCommerce House’ów wdrażających platformy sprzedażowe na Magento. Ela dba o potrzeby biznesowe Partnerów i komfort pracy swojego zespołu, zapewniając zarówno wysoką jakość dostarczanych projektów w ramach coraz wyższych standardów Quality Assurance, jak i satysfakcjonujące, efektywne procesy zarządzania projektami.



Bob Dignen speaking at NTPM Conference, Gdansk 2017.
Source: PMI PC Gdansk Branch archive



Source: Bob Dignen's archive



Bob Dignen at NTPM Conference, Gdansk 2017.
Source: PMI PC Gdansk Branch archive



Source: Pixabay



Bob Dignen at NTPM Conference, Gdansk 2017.
Source: PMI PC Gdansk Branch archive

The Future of Leadership in the Post Covid Hybrid World

An interview with Bob Dignen conducted by Bartosz Zych about being a great leader in the world of remote working

Remote working has had a huge impact on the way we communicate, manage teams and build relations. Could you tell us what exactly has happened in this field for the last two and a half years?

Firstly, let's consider the idea of a huge impact. I would say yes and no, because for people working, particularly in IT projects over the last 20-25 years, remote and hybrid working have actually been very standard. What we've seen, therefore, is the standard for a relatively small number of people as becoming standard for a very large number of people.

I think the question is interesting as it touches on the prejudice, particularly among people who worked in face-to-face co-located teams, about working remotely. About

four years ago, I supervised a paper at the University of Reykjavik. A guy, who worked for Cisco, researched the difference between working remotely and working face-to-face, and the research was very interesting because it indicated that virtual communication against face to face communication can be equally, if not more effective, and virtual teams against face to face can be even more effective than face to face.

So I think one of the big changes we have seen is the realisation that remote working can actually work and that, in certain circumstances, you can work primarily remotely and still be highly effective. Yes, it's different, but the prejudice that remote working is a poor relation compared to face to face working, has been destroyed. At least, I hope it has.

Do you think there is still a difference between co-located and more remote teams when communication and managing in projects?

Let's come back initially to the idea of what we mean by remote working or hybrid team. Actually, when you think about it, all teams, per definition, are hybrid. They always have been, because we never work 24/7 with people. We have used email... at least for the last 40 years. We have used telephones for the last 100 years. So, we have all been working in a hybrid context as a norm. What has changed is the intensity and the proportion of work that is now hybrid. I think that's very important to say. We're not dealing with something transformational. We've simply intensified the level of hybrid.

Does it change the way we do projects? I think, actually, that remote is not fundamentally the most significant factor. I mean, going back to the Cisco research, what that indicated is that projects will be successful, not if they are remote or co-located. It's not irrelevant but there are other more important factors. For example, do you have competent team members? Do you have a clear goal? Do you have enough resources? Do you have senior management support? When these other factors are in play, then remote teams can actually generally work quite effectively.

When these factors are not in play, which, unfortunately, is the reality for many projects, then the problems become magnified in remote teams, and then remote gets the blame. But remote, I don't think is actually the problem. The underlying problem is the uncomfortable reality that many projects in large organizations are not populated by the best leaders and they're not resourced effectively by organizations. And so, it's convenient to blame remote rather than blame internal leadership.

What's the future of managing project teams? Is there a way back to co-located work or are we heading to avatars and working only online?

We will continue to work in a hybrid environment as we always have. What we'll see is a more intensive use of remote-centric hybrid. For many reasons, people like working remotely, and I think many employees, particularly the younger generation, will want to keep that. It's possible that if companies try to go back to a fully co-located way of working, they will lose talent. Secondly, of course, there are cost advantages to not travelling. And then the big question is, what's the adjustment if we're not working face to face so often, how does that affect how we conduct projects? And I think we will probably need to think more carefully about which work we do online, which work we do offline together, and which work we do online together.

When you're working in a remote team environment, the more creative, spontaneous kinds of activity are just a little bit more difficult to manage and to do because dynamic turn-taking is problematic, you can't be as spontaneous and have multiple conversations at the same time. It's much more linear in a remote environment. So I think the remote will be used mainly for check-ins and for alignment and possibly for informational



briefings. That's why many organizations are looking to design physical space as the creative space, not just for creative workshops, but actually I've spoken to many organizations – a couple in Poland – that see the workplace no longer is the place for work. It's the place where people come to socialize. So you go to the office not to work. You go to the office to have cups of coffee, to play table football, just to have lunch with people. The workplace becomes, strangely, a social space where you can kind of do informal get togethers, get the effect of the relationship side. So I think those are my two big predictions. Workplace will probably become the creative space. Workplace will become the social space.

Do you mean something like another place for just spending time, not working?

Yes, which is very paradoxical. We don't normally think of a workplace as a place not for work. But in the future it will become the place where relationships get done because emotional connections are difficult to develop online due to its more linear mode of communication.

I think there's maybe one other thing, and it's an advantage about remote. Online al-

lows you to connect resources much more easily. You can bring people to one place from all over the world much more easily. In the past, it was normal to have just one team building in a two or three year project, because it's difficult and expensive to bring everybody together. Working more remotely will allow people to bring better talents to projects, because you can connect to somebody in Ukraine, to somebody in India, to somebody in the Philippines. You don't have to work with local talent anymore. Of course, how you find and manage that global talent is another challenge. But the potential to work with a global workforce for your project is now much more present.

I have several contacts who have challenges in their organizations due to the fact that the methods and tools they were used to don't work anymore. Could you give some practical advice on how they can deal with managing teams online?

So, let's talk about the elephant in the room, you didn't mention. And I think it's the fear among many managers that when you work remotely, you can't control the project effectively. And I think one of the big adjustments that people need to make





from a leadership point of view is to work what in Telenor, the Norwegian telecoms operator, is called “tight-loose-tight”. Tight means, when you come together at the beginning of a project you’re brutally clear and direct about what needs to be done, to which level of quality and by when. Everybody commits: “I will do this by this date” – end of story. It’s a more kind of detailed and analytical form of planning and a stronger commitment to do it.

Then you go “loose” – people disappear. There’s very little tracking by management because you don’t want to get involved in micromanagement. You have to trust that people will actually deliver. And then you come back around the deadline and you basically clarify that you’ve delivered on the results with total accountability. And I think this rhythm of “tight-loose-tight may”, which involves more trust, which involves less day to day micromanagement, will be a kind of an adjustment that people, particularly at the leadership level, have to make.

And the interesting thing about that is that the loose component means that team members have to be able to do the work independently of the manager. This means that the project team members have to be more skilled, they have to be able to do the job they have to do. So, that means in terms of recruitment, you have to hire good people in a remote environment because you cannot micromanage anymore. You can’t handle it in the same way. So, you’ve got to recruit better people, train people better so that they

can perform consistently and then work with slightly different interaction protocols.

Coming back to relationships for a second, is it always more difficult online?

That’s a good point because I think there’s a little bit of a myth that you can’t build relationships online. Remember, people have been navigating personal relationships by telephone, as I said, for the last 50 years. And actually the evidence indicates when you have a video conference with another person on a one to one, it’s a very effective forum to connect, to have fun, to develop trust.

Suddenly, with the webcam on, I see into your private home; in a way, we actually have the potential to connect in a more intimate way. We can blur private and professional in a new way. Before I used to meet you in a suit in the office. You were much more abstract. Now we are somehow more human, in our private spaces and more relaxed. I think the big opportunity here is in one-to-one meetings. I was speaking to somebody in India this morning about this and her approach to managing relationships was really all about one-to-ones – using a daily 15-minute check in with her direct reports – How are you doing? How are you feeling? What are you working on today? And in a one-to-one in a virtual meeting, it’s all private. What happens in Vegas, stays in Vegas. This kind of personal check in was used a lot at the start of the pandemic when leaders had to have more emotionally driven conversations with people. People were stressed – about jobs,

family, health. Leaders just had to connect to emotions. And this was a major breakthrough for many leaders because they discovered the power of empathy. And I think rather than pushing us apart, Covid has actually enabled leaders and team members in many cases to come close together.

You are a lecturer in different European countries. Do you observe any differences between attitudes to working online in these countries?

It’s an interesting question – what you’re asking me about is cultural differences to working online. And I think those working in international projects, particularly, still use this lens of national culture as a way to explain their world. And they use that lens too much. I mean, provocatively, because again, I work in academic contexts. I supervised a research paper looking at the impact of national culture on international projects. The results of the paper were very interesting. Firstly, the paper concluded that national cultures don’t exist, that there is Poland, but there isn’t really a national culture which you can call Polish. It’s more fragmented than that. And actually, other things are much more significant than this thing we call national culture. In fact, when culture matters is when we have differences connected to professional cultures, whether you work in sales or legal or purchasing or IT. And at the end of the day, individual preferences matter. So, you almost need to do a job diagnostic for yourself. Which parts of my job can I do independently online? Which parts do I need to spend time on, and then you need to negotiate with colleagues and create almost a new culture for your team. And then you ask others – When do we come together? When do we come apart? I don’t think it’s national culture that matters. It’s individual jobs and cooperations models that need to be diagnosed here.

As a nation we are really overworked during Covid. Especially mothers right now in Poland have very tough days. I know there is no simple solution for this problem, but could you give some hints on how we can deal with this problem?

Particularly for those working in projects, I think work overload is a very common part of reality because in fact, the driving force for work is deadlines. It’s not work-life balance. So many people working on projects are often, by definition, overloaded. Actually



Bob Dignen speaking at NTPM Conference, Gdansk 2017.
Source: PMI PC Gdansk Branch archive

the intensity, the expectation of the worker today, if I compare it to 15 years ago, is much higher. I think it's actually almost an economic problem that companies are trying to deliver more profit or the same profit with fewer people. It's a systemic problem, unfortunately, which many companies don't admit because at a certain level it's illegal. You cannot force somebody to work at 130%, but most companies are doing it. So people, therefore, are in very difficult situations. If you want a job today, you are facing a very challenging environment. Whichever job you have, mother, father, son or daughter, how to cope with that?

So how to cope with that?

I think there are a couple of things to think about – and firstly, it's prioritization. You have to start to divide your working tasks between must do, good to do, nice to do, not necessary to do, and start to segment your

tasks with brutal military discipline on a day by day basis, or you will find yourself doing the wrong thing and suffering stress. Prioritization of tasks, of course, may need to be negotiated with your manager.

The other big thing which is quite difficult, particularly for younger professionals, is accepting lower quality. But you need to learn to deliver work at 80% quality, then you can do it faster and you don't need to spend so much time and invest so much stress. And actually when I deliver something to you at 80% and I say, how is that? Very often people say, that's fine or somebody says, actually I have another idea and they come back and they deliver higher quality than your 100%. To be honest, the more you do that, the more you realize a lot of jobs are not necessary.

So simple, but so hard to implement, no?

It's hard to implement because companies reward people who constantly go the extra mile. You're seen as a talent, if you work 130%, and you deliver 100% quality all the time. So unfortunately, the people who are promoted are not following the best role model. That means, if you don't follow that role model, it can damage your career. That's really a trade off, particularly for younger professionals. Again, thinking about what you really want from life, do you really want to damage your health? Do you really want to not sleep well? Do you want to risk your personal relationships? If you do overwork, no problem. It will happen. If you don't want that, then take a different view. Take a long term view. You're in a marathon, not a sprint!

Poland has the lowest number of anti-covid vaccinated people per citizen in Europe. It's a huge problem for employers in Poland. Do you see any way the leaders can

motivate their team members to get vaccinated?

As always, with any kind of motivational question, whether it's a vaccine, whether it's working late, whether it's going the extra mile. Leaders need to listen to the concerns of their team members to try to understand why they are skeptical. And the skepticism may come from different areas. It may come from fake news that they read online, in which case it becomes a case of education – you need to prove that the fake news is false. If it comes from some kind of irrational fear of needles or some kind of belief that I'm superhuman, nothing can happen to me. That's a more challenging thing to engage with. The interesting thing about motivation is that I think at the end of the day, what motivates people is an intrinsic motivation, not external motivation. So I think the key for a leader is to discover an intrinsic factor that can inspire somebody to get vaccinated and, for example, respect for other people, for example. Of course, I wish to protect others rather than just focus on oneself may inspire some people, but I think it's a very difficult one because I suspect that in Poland there may be political reasons here that the vaccine is seen as a state phenomenon and therefore people's relationship with the state gets mingled with the decision about vaccination or not. And I think mixing politics and health things can get difficult. I think my simple advice would be to go back to the scientific evidence. The scientific evidence is pretty clear that vaccines protect you, protect others, and it's difficult to deny that.

Thank you for a very interesting discussion, and I hope we will have an opportunity to see each other face to face soon.

I'm sure we will. 🇵🇱



Fot. Wlodek Karpovich from Pexels



Bob Dignen

A critical thinking advocate and practitioner, acting to stimulate thinking, behavioral flexibility and strategic creativity to deliver sustainable results.

Bob is a director of International Leadership Performance (www.ilp.training), York Associates (www.york-associates.co.uk) and a visiting lecturer at University of Reykjavik, Gdansk University of Technology, University of Graz and Zurich School of Management and Law.



Regional SCRUM gathering Dhaka
Source: Priya's archive



Chetna Vasishth
Founder, Chet Chat

Priya Patra
Program Manager, Cannon



Regional SCRUM gathering Dhaka
Source: Priya's archive



Project Management World Summit 2019
Source: Priya's archive

Silver Lining on the Pandemic Cloud

Interview with Priya Patra conducted by Aneta Wereszczak

Priya, at PMI Mumbai Chapter, you perform a role of the Vice President – Outreach. Please tell us more about that role.

Thank you for the question. I lead the Outreach portfolio within the PMI Mumbai Chapter. We a group of 20 volunteers are engaged in reaching out to Corporates, Non-Profits and Youth to evangelize Project Management.

You are the Founder of Women PowerUP Network, a global network of 500 women across the globe. Can you share with us what are the major challenges that women face in the working environment?

For me the challenge comes from within. We women believe we can do better and wait for perfection, sometimes we don't

step up to showcase our capabilities enough in the workplace, thereby losing out on opportunities. I believe the barrier lies within.

How, in your opinion, can we support women who are working in a man's world?

We women can come together and bring out the best in each of us. I truly believe Being Good enough is amazing and when such 'good enough' people come together, we can power each other up!

You are also the Creator of the G.R.O.W. program – a unique youth support system. How do you support youth in getting ready to enter the industry?

The G.R.O.W. program model indicates following factors: G – Guide, R – Raise Visibi-

lity, O – Provide Options, W – Way Forward. We support the youth of today through mentoring, helping them with resume and social media profile enhancement and connecting them to industry experts for opening up opportunities for way forward.

You started the #PMIChapterXchange program – virtual collaboration platform for PMI Chapter leaders and PMI members to connect. Can you share with us what was the trigger to build this community?

It was the pandemic that triggered this initiative. Like they say "Every cloud has a silver lining" for us the PMI ChapterXchange was that silver lining in the pandemic. As the entire world went into lockdown, by imposing restrictions on borders, a group

of chapter leaders came together to build a community, a community without borders across continents, cultures, and countries. PMI Chapter Xchange was inceptioned. PMI Chapter Xchange initiative is about collaboration – a virtual collaboration platform for chapter leaders and members to connect, collaborate and co-create. Co-creating events to bring diverse perspectives to our chapter members, spurring networking and collaboration opportunities. A silver lining on the pandemic cloud.

What are the major challenges when building a global platform?

Maintaining engagement is something that I feel is a major challenge in building a global platform. Engagement comes in from the value that the platform offers to the members in terms of learning new skills, cultural intelligence or maybe networking. So in short it is all about engagement which stems from value creation.

What would be your advice to project managers who manage multicultural teams?

Build cultural awareness: read about different cultures, accept an international assignment or join a global community like PMI ChapterXchange. Identify your core and flex values. Core values are those a person never compromises with. Flex are those values which a person is willing to adapt based on the context. Once we identify our core and flex, it becomes much easier to adapt. Fit in without giving in: be authentic when you adapt, try to fit in without giving up your authenticity, because authenticity always wins.



How have you reached your goal of becoming a leader? Can you tell us more about your 'journey'?

I believe I have just started. I started my journey like many of us in the IT industry as a software developer and slowly and steadily I moved up the ladder from project lead to a project manager. With projects that I managed, I learnt something new, be it managing difficult stakeholders, new technology, or learning a new way of working. Then came my entry to the field of volunteering, this was totally different than managing projects within your organization, here you have a team of volunteers, whom you have to constantly keep engaged for outcomes. It has been a journey of constant learning, unlearning and relearning to become a leader and constantly improving myself.

Whilst acting as a leader you probably have been facing some difficult situations. How do you cope with them?

When I encounter a difficult situation, I try to keep calm at that point of time. I may take time off from my workstation to

go for a quick walk in the nearby garden, to clear my mind off. Nature always helps me to come up with a solution to the most sticky problems.

In your role you work with people from different cultures. What are your key success factors in cross-cultural cooperation?

The key success factor is embracing the differences. In addition to that we need to build on the collective strength. The cohesion of these spaces ensures us achieving success in any part of our life's journey.

How do you think leadership will evolve in the near future? Do you have any predictions for the further centuries as well?

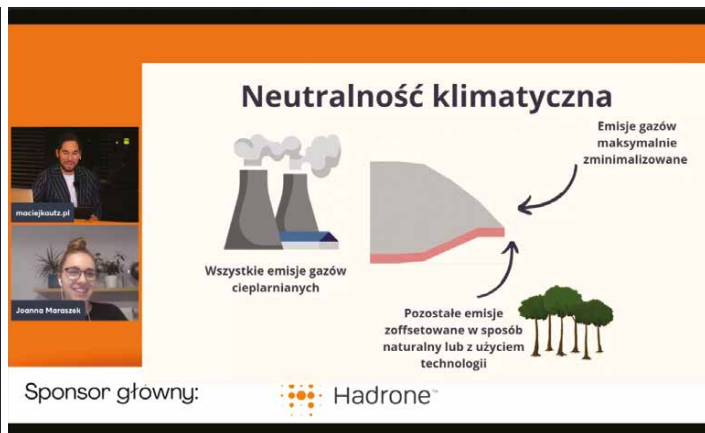
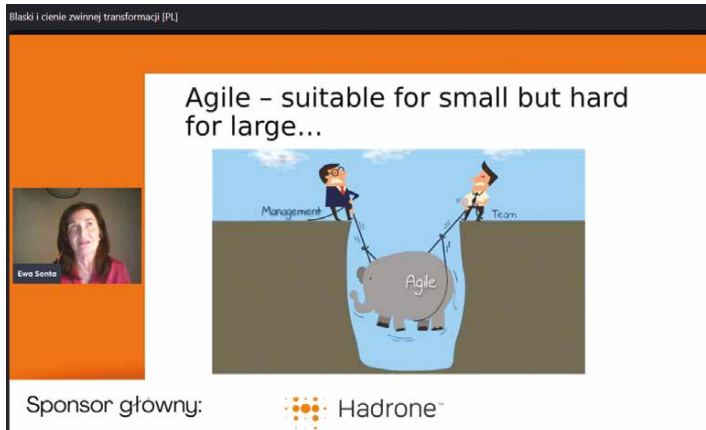
Leadership will be all about inspiring people and helping them to find their purpose. In the future, it will be all about "Being Human in a Hybrid World".



Priya Patra

Program Manager at Capgemini. Privately a mother of two, Author, Blogger, Women Empower Believer, Dreamer, Creator and a Futurist. An Agile Evangelist and a Program Manager spearheading digital transformation, digital quality assurance and quality engineering program for a large conglomerate in the Life Sciences domain. She leads Agile Community of Practice within the organization of 647 members, across 40 countries evangelizing Agile practices across all levels in the organization. She is speaker for national and international conferences on Digital, Agile and Project Management. Since Jan 2020, she has been building a women community Women PowerUp Network – a virtual community of around 700 women across the globe. When she is not working, she dreams about the future of work, and its impact on projects. Her views are expressed through blogs on project-management.com. #BeingGoodEnoughIsAmazing #WePowerUP





Razem zmieniamy świat!

Relacja z 16. Międzynarodowego Kongresu PMI PC

Renata Puszkiel

W dniach 22-24 listopada 2021 r. Strefa PMI miała ogromną przyjemność być częścią 16. Międzynarodowego Kongresu PMI PC, który odbył się pod hasłem *Increase your impact*. Chcielibyśmy podzielić się z Czytelnikami naszymi kongresowymi wrażeniami oraz tym, z czym zostaliśmy po wydarzeniu. Przeżyjmy to jeszcze raz!

Kongres już po raz drugi został zorganizowany online na platformie Hopin, która znakomicie zdała egzamin podczas poprzedniej edycji. Również tym razem Strefa PMI miała swoje wirtualne stoisko w przestrzeni Expo przeznaczonej dla Partnerów i Sponsorów. Nową funkcjonalnością Hopina mającą na celu zaangażowanie uczestników było wyświetlanie komentarzy z czatu na pasku na ekranie, dzięki czemu czuliśmy się jak w niektórych programach telewizyjnych. Moderator, Maciej Kautz, doskonale radził sobie z facylitowaniem dyskusji.

Ścieżki tematyczne częściowo pokrywały się z poprzednimi edycjami – bo przecież nie sposób na największym w Polsce wydarzeniu w obszarze zarządzania projektami nie mówić o (Disciplined) Agile, przywództwie oraz kompetencjach miękkich. Jednak jeszcze nigdy PMI PC nie poświęcił całej osobnej ścieżki na tematy związane z ekologią, co wskazuje na rosnącą potrzebę uwzględnienia ekologii w project managementcie. Podczas otwarcia Kongresu Tomasz Grochowski, Prezes PMI PC, zwrócił uwagę, że to właśnie słowo „eko” z nim najbardziej rezonuje, ponieważ kojarzy mu się z ekosystemami, łącznością, eko-przywództwem i etycznym podejściem.

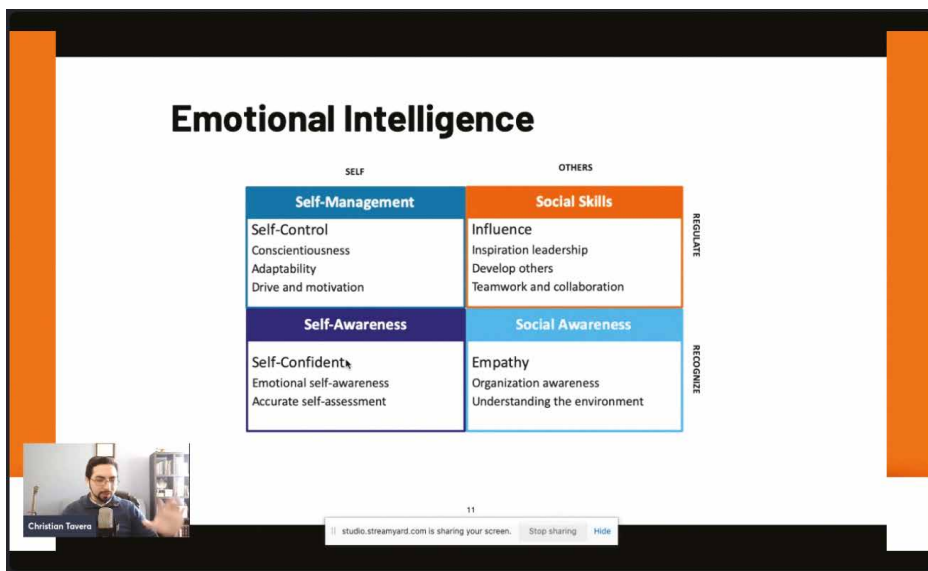
Disciplined Agile z bliska

Założenia i podstawy DA zostały przedstawione na poprzednim Kongresie, a podczas 16. edycji zanurkowaliśmy w tę tematykę głębiej.

Keynote speaker w ramach tej ścieżki, Daniel Gagnon, mówi o sobie *catalyst leader*, który niczym katalizator może przyspieszyć reakcję chemiczną składników i sprawić, że pewne rzeczy szybciej się zadzieją. Daniel wyjaśnił, w jaki sposób korzystając z *Disciplined Agile Toolkit* dążyć do zwinności organizacyjnej. Podkreślił, że *DA Toolkit* to szeroki zbiór technik i metod, z których można dowolnie czerpać. Jest to tak dopasowany zestaw narzędzi, aby współpracował z kulturą organizacyjną, a nie działał wbrew niej. Daniel podkreślił również konieczność budowania umocowanych zespołów, co prowadzi do zaangażowania i otwartości na transformację.

Trend skalowania agile'a mocno utrzymuje się od jakiegoś czasu. W swoim wystąpieniu Valentin Mocanu przedstawił, jak można skalować korzystając z DA, optymalizując wiele strumieni wartości w całej organizacji.

Elementem dopełniającym tę ścieżkę była prezentacja Christiana Tavery z Meksyku na



Christian Tavera przedstawił cztery kompetencje składające się na inteligencję emocjonalną jako kluczowe elementy przywództwa w Disciplined Agile

temat przywództwa w DA opartego na takich kompetencjach jak samodzielnosc, samoświadomość, empatia oraz umiejętności społeczne. Christian przypomniał, że prezesi tych firm, które poniosły porażkę, stawiali strategię ponad ludźmi.

Agile in Practice – czego jeszcze nie wiemy o zwinności

Co jeszcze nie zostało powiedziane o agile'u? Pytanie to z pewnością zadali sobie organizatorzy Kongresu, ale doskonale poradzili sobie z tym wyzwaniem zapraszając do współpracy prelegentów tej ścieżki.

Karolina Rucińska podzieliła się doświadczeniami w zakresie zwinnego prowadzenia

projektów tworzenia nowych produktów. Przeprowadziła uczestników przez praktyki *design thinking* i mapy empatii oraz podkreśliła, że to właśnie częste weryfikowanie zmniejsza ryzyko porażki w tego typu projektach. Karolina przedstawiła również metryki pozwalające zmierzyć, czy rozwijany produkt ma szansę na dostarczanie wartości biznesowej: między innymi liczba kliknięć w daną funkcję lub formularz zakupu czy też liczba odwiedzin strony produktowej.

Ewa Sońta-Drączkowska, wykładowczyni akademicka, zaprezentowała najnowsze wyniki badań dotyczących zwinnej transformacji w dużych organizacjach w Polsce. **Wojciech Dymowski** mówił, jak budować asertywne partnerstwo we współpracy z klientem. Zwrócił uwagę na aspekt dokładnej analizy bizneso-

wej przed rozpoczęciem projektu, dzięki której klienci mają szansę na otrzymanie tego, czego naprawdę potrzebują, a nie tego, czego chcą.

Industy 4.0, czyli współczesne wyzwania

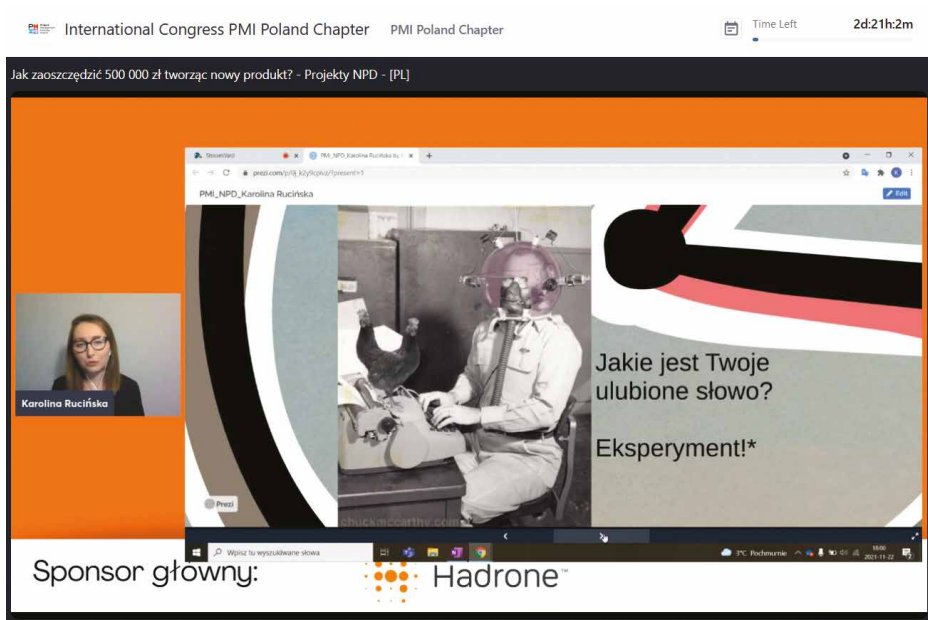
Ścieżka obejmowała tematy, z którymi wiele z nas mierzy się na co dzień. Razem z drugim *keynote speakerem*, **Jakubem Lesińskim**, przyjrzelśmy się trudnościom wynikającym z pracy zdalnej. Mimo, że wielu osobom taki rodzaj pracy odpowiada, Jakub przedstawił wyniki badań, według których praca zdalna może prowadzić do poczucia izolacji, niemożliwości „odłączenia się”, co jest krótką drogą do demotywacji całych zespołów. Dlatego też praca zdalna nakłada dodatkowe obowiązki na liderów, którzy powinni, mimo wszystko, dążyć do regularnych spotkań *offline*, tworzyć wspierające środowisko oraz budować zaufanie w zespole.

Bardzo emocjonujące wystąpienie **Karoliny Jarockiej** dotyczyło dyskryminacji kobiet podczas ich drogi zawodowej. Karolina przytaczała wiele wyników badań, według których kobiety często ograniczane są przez swoje błędne przekonania, silnego wewnętrznego krytyka oraz niską wiarę we własne możliwości. Piękną puentą było stwierdzenie, że przecież kobiety mogą uczyć się od mężczyzn, że nie ma nic złego w pokazywaniu siły. Mężczyźni od kobiet natomiast, że nie ma nic złego w pokazywaniu słabości. Wystąpienie spotkało się z lawiną komentarzy na czacie podkreślających, że było potrzebne i wartościowe. Na tamach Strefy PMI chcemy szerzyć takie treści, więc zaprosiliśmy Karolinę do napisania artykułu, który przeczytać można w niniejszym wydaniu naszego kwartalnika.

Today's eco world - quo vadis świecie?

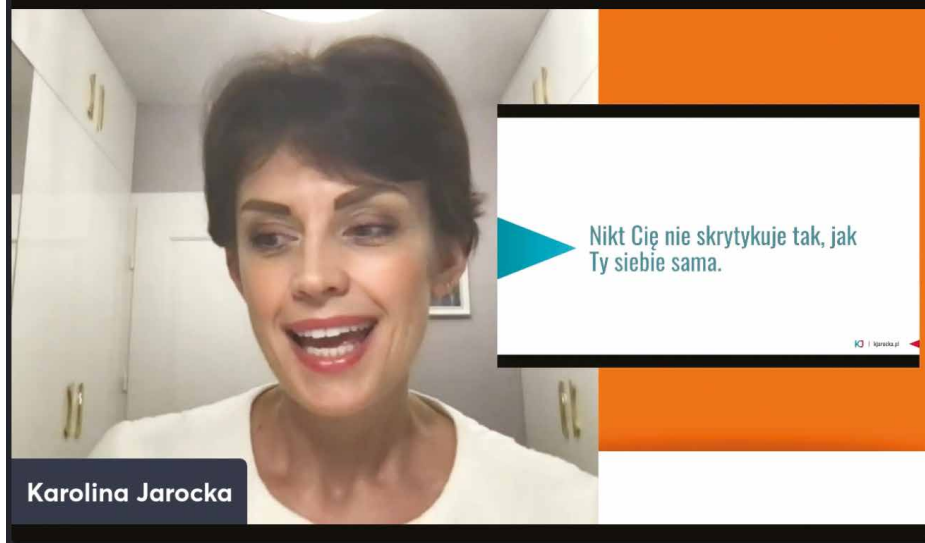
Ścieżka miała na celu skłonić nas do refleksji nad postępującymi zmianami klimatycznymi oraz pokazać, jak będą one wpływały na biznes.

Wystąpienie **Joanny Murzyn**, ekologicznej aktywistki, rzuciło nowe światło na sprawy, nad którymi na co dzień się nie zastanawiamy. Joanna przypomniała, że przestrzeń cyfrowa, jaką znamy, została zaprojektowana bez uwzględnienia kwestii ekologicznych. Światłowody na dnie oceanów, które mają nam zapewnić łączność, ingerują silnie w środowisko naturalne. Minerale wykorzy-



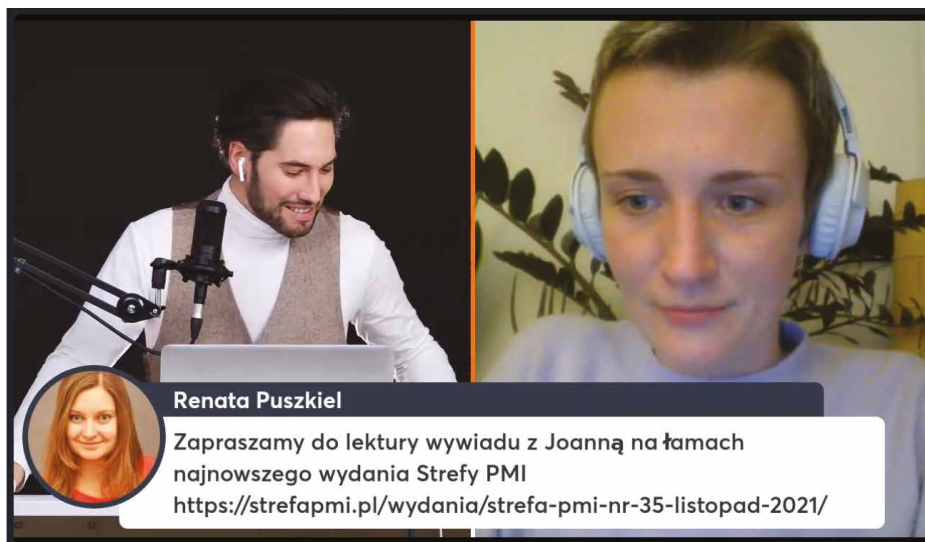
Karolina Rucińska dzieliła się doświadczeniem z projektów rozwoju nowych produktów

Zapomnij, że jesteś kobietą. Kobięcy styl zarządzania w świecie męskich wartości [PL]



Karolina Jarocka

Wystąpienie Karoliny Jarockiej na temat kobiet uznane zostało przez uczestników za niezwykle potrzebne



Renata Puszkiel

Zapraszamy do lektury wywiadu z Joanną na łamach najnowszego wydania Strefy PMI
<https://strefapmi.pl/wydania/strefa-pmi-nr-35-listopad-2021/>

Wystąpienie Joanny Murzyn na temat cyfrowej ekologii miało za zadanie obudzić świadomość wśród uczestników



Małgorzata Kusiak

Dzięki za ten model. Uwielbiam go. Czego się dziś uczyć. Jakieżś odpowiedzi?

Robert Pławiak wyjaśniał uczestnikom, jak zdobywać mądrość

stywane przy produkcji elektroniki często występują jedynie w krajach biednego Południa, a wzrastający popyt na nie wzmacnia wyzysk mieszkańców. Nadprodukcja przyczynia się do zwiększenia liczby elektroodpadów, czego dowodem były przejmujące zdjęcia wysypisk takich odpadów w Indiach. Joanna podkreśliła potrzebę stworzenia nowej przestrzeni cyfrowej, zrównoważonego Internetu, który opiera się na założeniach cyfrowej ekologii. Na koniec wystosowała do uczestników przejmujący apel: musimy myśleć o Ziemi jak o naszym stakeholderze.

Dopełnieniem tej ścieżki było wystąpienie **Joanny Maraszek** o klimacie. Joanna wyjaśniła pojęcia związane ze zmianami klimatycznymi oraz tłumaczyła, jak te zmiany będą wpływały na świat – może nam grozić załamanie łańcuchów dostaw przez ekstremalne zjawiska pogodowe, utrudniony dostęp do wody, fale upałów oraz zmniejszająca się produkcja żywności. Według Joanny jesteśmy jeszcze w stanie to powstrzymać. Im szybciej będziemy inwestować w rozwiązania budujące odporność klimatyczną, takie jak *circular economy*, tym większe mamy na to szanse.

Social Network Analysis – stay connected

W ramach tej ścieżki dużo mówiliśmy o relacjach w życiu zawodowym oraz zastanawialiśmy się, jak i czego możemy się uczyć w naszych organizacjach.

Robert Pławiak podzielił się z uczestnikami ciekawym modelem SOS Do IT, którym tłumaczył zdobywanie mądrości przez dorosłych. S to „See” (obserwuj, pytaj, słuchaj). O to „Own it” (przejmij właścicielstwo). Kolejne S to „Solve it” (usuń przeszkodę, pytaj, co możesz jeszcze zrobić). „Do It” to oczywiście sprawczość – działaj, proś o feedback i bierz odpowiedzialność; nie mów, a się angażuj.

Jakub Petrykowski w swoim wystąpieniu uczulił słuchaczy na to, że ludzie potrzebują nadania kierunku oraz wewnętrznej motywacji, aby chcieli się uczyć. Organizacje mogą to wspierać budując relacje między różnymi poziomami dzięki takim działaniom jak programy mentoringowe, programy wymiany pracowników między projektami oraz zachęcanie do interakcji między poszczególnymi zespołami.

Rafał Nessel natomiast zwrócił uwagę, że to właśnie szerokie sieci głębokich relacji opartych na zaufaniu sprawiają, że niektórzy kierownicy projektów są bardziej skuteczni od innych.



Christian Tavera podkreślił wagę inteligencji emocjonalnej u każdego zwinnego lidera

Who you know is what you know: How... Wprowadź szukany termin... ons [EN]

People form different kinds of social networks

EXPANSIONISTS BROKERS CONVENERS

Sponsor gło...

Jakub Petrykowski wyjaśniał, jakie sieci społeczne najlepiej facylitują naukę w organizacji

Remote and not. The impact of remote project work on teams' interactions [EN]

Social challenges

What's your biggest struggle with working remotely?

Struggle	Percentage
Not being able to unplug	27%
Difficulties with collaboration and communication	16%
Loneliness	16%
Distractions at home	15%
Staying motivated	12%
Being in a different timezone than teammates	7%
Other	7%

2021 State of Remote Work
buffer.com/2021-state-of-remote-work

Sponsor gło...

Jakub Lesiński zwrócił uwagę na ciemne strony pracy zdalnej

Gratulacje dla Teamu Kongresowego!

Redakcja Strefy PMI gratuluje Teamowi Kongresowemu przygotowania wspaniałego wydarzenia! Była to pierwsza edycja Kongresu, w ramach której zostały poruszone takie tematy jak ekologia czy sytuacja kobiet w biznesie. Ogromne brawa za wybór ścieżek i zaproszenie do współpracy prelegentów, których wystąpienia były niezwykle wzbogacające, a czasem głęboko poruszające. Dziękujemy za 16. edycję i mówimy: do zobaczenia za rok! 🎉

Strefa Project Management Institute, Poland

Issue 35. available online!

A must-read for every PM!

strefapmi.pl

Na wirtualnym stoisku Strefy PMI zapraszamy do lektury listopadowego numeru z informacjami o Kongresie

Hadron
All Projects, One idea

Strefa Project Management Institute, Poland
Kongres PMI - Project Management Institute Poland Chapter

InPost
out of the box

CASUS IURIS
KANCELARIA RADCOŃ PRAWNYCH
Carmen Sore
30 LAT KARIERY RADCOŃ PRAWNYCH 1991

Cup&You
Pracownicy z kawy i herbacianą w rękach głoszący
Cup&You
Pracownicy z kawy i herbacianą w rękach głoszący

W Strefie Expo na odwiedzinach uczestników czekali Sponsorzy oraz Partnerzy

Renata Puszkil

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

CZŁONKOSTWO W PMI POLAND CHAPTER TO:



NETWORKING

Poszukujesz swojej drogi zawodowej?
Chcesz skutecznie zarządzać swoją karierą
zawodową?
Dołącz do nas i rozbuduj swoją sieć znajomości!
Twoja kariera zależy głównie od tego,
kogo znasz i kto zna Ciebie!



ROZWÓJ

Chcesz lepiej poznać siebie i swoje możliwości?
Dołącz do lokalnego oddziału PMI PC
(mamy ich aż 11!) i zaangażuj się w działanie!
Dowiedz się, co Cię nakręca i dodaje energii!
Wznies swoje kompetencje na wyższy poziom!



MENTORING

W naszym Stowarzyszeniu dzielimy się unikatową
wiedzą m.in. przez Program Mentoringowy.
Odkrywamy w sobie nowe talenty, nawiązujemy
nowe relacje i wzmacniamy swój personal
branding.



WYMIANA DOŚWIADCZEŃ

W PMI PC tworzymy przestrzeń, w której
nawiążesz kontakty z liderami i kierownikami
projektów z różnych branż.



ZNIŻKI NA WYDARZENIA

Zniżki na udział w konferencjach i wydarzeniach, m.in.
na Międzynarodowy Kongres PMI PC.

Dołączając do PMI Poland Chapter wspierasz też finansowo
nasze inicjatywy i działalność wolontariacką.
Pomagasz rozwijać społeczność PM-ów w Polsce!

Napisz do nas: membership@pmi.org.pl



Project
Management
Institute.
Poland



STREFA PMI PC



#ŁączyNasPMI: Podkarpacie

Podkarpacie – region położony w południowo-wschodniej Polsce, dzielący granice z Ukrainą i Słowacją. Kraina różnorodności, europejska oaza dzięki przyrodzie, a jednocześnie Dolina Lotnicza i lider branży IT. Pod względem udziału przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw Podkarpacie zajmuje jedno z najwyższych miejsc w kraju. Nie dziwi więc potrzeba rozwoju kadry menedżerskiej i czerpania z najlepszych praktyk wypracowanych przez ekspertów w dziedzinie zarządzania projektami.

Wysokie miejsca Podkarpacie zawdzięcza w znacznym stopniu dużej liczbie jednostek naukowych i badawczo-rozwojowych oraz dużej aktywności w obszarze współpracy i wsparcia biznesu. Odpowiedni rozwój gospodarczy uzależniony jest jednak mocno od dostępu do wykwalifikowanej kadry pracowniczej, która to w ostatnim czasie musiała się mierzyć z ogromną próbą sił i umiejętności.

Wkrótce miną dwa lata, odkąd przyszło się nam zmierzyć z całkiem nowymi wyzwaniami. Wraz z nadejściem pandemii, świat wszedł w okres zupełnie innej niepewności, z którą liderzy musieli sobie radzić, a jednocześnie utrzymując wyniki finansowe

i budując zaangażowanie swoich zespołów. Pandemia wymusiła na wszystkich branżach zmiany w sposobie myślenia, życia, pracy i komunikacji, zmiany sposobu zarządzania zespołami i poszczególnymi projektami.

Działo się to wszystko w warunkach innych, niż te, które znaliśmy do tej pory. Jak się zaadaptować, przetrwać i budować wartości jeszcze doskonalsze, niż przed kryzysem? Podejmowaliśmy te dyskusje w ramach spotkań organizowanych przez Oddział PMI PC Podkarpacie, który – jako najmłodszy oddział w Polsce – w czasach „sprzed pandemii” miał okazję działać jedynie kilka miesięcy.

Podczas naszych pierwszych (jeszcze stacjonarnych) wydarzeń gościliśmy wiele ciekawych osób zaangażowanych w lokalne i ogólnopolskie inicjatywy, skupiliśmy na tych spotkaniach społeczność ponad 300 profesjonalistów i osób zainteresowanych tematyką zarządzania projektami. Gdy już nie było możliwości spotkać się osobiście, organizowaliśmy webinary, w ramach których również podejmowaliśmy ciekawe dyskusje, aktualne w tym trudnym dla wszystkich okresie.

Jednak w czasie, gdy przez całe dni jesteśmy niemal przypięci do sieci, wszystkie spotkania odbywają się zdalnie, zauważyliśmy

ogromną potrzebę spotkania się „na żywo”. Odpowiedzieliśmy na tę potrzebę organizując w styczniu, wspólnie z Karoliną Jarocką, pierwsze w Rzeszowie Śniadanie Project Managerów, na którym swojej premiery doczekał się **Manifest Project Managera**. Spotkanie było obfite w ciekawe dyskusje, starliśmy kilka (czasem skrajnie) różnych punktów widzenia. Było też widać ogromną radość naszych gości z możliwości osobistego spotkania, które nie jest dzisiaj czymś oczywistym, a także okazji zjedzenia pysznego śniadania połączonego z networkingiem. Dostaliśmy od naszych gości niesamowicie dużo pozytywnych opinii i pomysłów na kolejne spotkania. Tym samym widać, jak wielkim zainteresowaniem cieszy się tematyka zarządzania projektami na Podkarpaciu, co nas jeszcze bardziej motywuje do dalszego działania.

Na marzec zaplanowaliśmy spotkanie w ramach programu Women in Project Management. Do współpracy zaprosiliśmy Kate Hobler, a na temat przewodni wybraliśmy retrospektywę.

Zaczęliśmy również współpracę z kilkoma lokalnymi ośrodkami naukowymi, w planach mamy wiele ciekawych projektów, dających wartość wszystkim zainteresowanym. Mamy ogromną nadzieję na zbudowanie społeczności pasjonatów sztuki Project Managementu na Podkarpaciu, którą cechować będą podobne wartości i zbliżone cele. Stawiamy sobie za cel promocję profesjonalizmu w zarządzaniu projektami w biznesie, organizacjach i ośrodkach akademickich oraz ukazanie aktualnych trendów w zarządzaniu w realiach regionalnej gospodarki i biznesu. **PMI**

Michalina Kotowicz-Mańko
michalina.kotowicz.manko@pmi.org.pl

PMI PC Podkarpacie Branch w liczbach:

- 3** spotkania offline
- 3** webinary
- +350** uczestników w wydarzeniach na żywo i drugie tyle w webinarach
- +10** zaproszonych gości na minione wydarzenia

Znajdź nas:





CEO z latającym plecaczkiem

Jak skutecznie zarządzać będąc 15-latką?

Kira Sukhoboichenko

Ta historia zaczęła się od konkursu... konkursu poświęconego dziecięcym start-upom. Od 11 roku życia mam własny ruch, który nosi nazwę „Międzynarodowy Ruch Latających Plecaczków”. Najczęściej jest on kojarzony z „Międzynarodowym Dniem Plecaka”, czyli świętem dla uczniów, które od 2018 roku obchodzone jest 15 października. Co zrobić, aby wyróżnić się z tłumu? Czy zawsze trzeba podążać utartymi schematami? Czy da się w tak młodym wieku zarządzać własną organizacją? O tym i nie tylko, przeczytajcie w poniższym artykule.

Pomysł na...

W wieku 10 lat wzięłam udział w Ogólnopolskim Konkursie „Dzieciaki Startupy”, którego ideą było zgłaszanie pomysłów ulepszających codzienne życie. Pewnego dnia jechałam metrem i zobaczyłam stojącą obok mnie dziewczynkę z kolorowym balonikiem. Zaczęłam się zastanawiać, co by było,

gdyby w plecaku dało się umieścić pudełko wypełnione jakimś gazem, na przykład hellem i dzięki temu zmniejszyć ciężar tornistra. Z tym pomysłem zgłosiłam się do konkursu dla dziecięcych startupowców. Po wygranej, w kategorii nominacji internautów, postanowiłam dalej rozwijać tę ideę i wymyśliłam Międzynarodowy Ruch Latających Plecaczków, a następnie Międzynarodowy Dzień Plecaka.

Międzynarodowy Dzień Plecaka

Czym jest to święto? Celem jest, aby Międzynarodowy Dzień Plecaka był obchodzony we wszystkich szkołach 194 państw, a pomysły uczniów zostały uważnie wysłuchane. Dzieci tego dnia miałyby możliwość i przestrzeń do tego, by dzielić się swoimi pasjami, historiami i marzeniami, a jednocześnie okazję do dobrej, a przede wszystkim wspólnej zabawy! Nieważne, czy przyjęłoby to formę tylko jednej godziny lekcyjnej, czy całego

dnia dedykowanych świętu zajęć – ważne, że uzyskalibyśmy realny czas na wymianę myśli oraz współpracę. Tego samego dnia organizowane są szeregi aktywności, są to między innymi: „Pasja z plecakiem” (historie i projekty uczniów), „Innowacja w mojej szkole” (warsztaty, na którym dzieci wymyślałyby coś, co mogłyby wprowadzić w życie w szkole) i inne. Pomysł powstał w 2018 roku i od razu spotkał się z bardzo pozytywnym odzewem ze strony dzieci, studentów, rodziców i nauczycieli z wielu różnych państw, a święto to znalazło już swoje stałe miejsce w kalendarzu, w dniu 15 października.

Przez te kilka lat organizowania całego przedsięwzięcia rozumiałam kilka rzeczy, na które na pierwszy rzut oka wydają się banalne, a jednak tak ważne.

Złote rady

1. Nic na siłę. Szkoła, życie społeczne i prywatne. Jak połączyć te kwestie? Każdy z nas jest człowiekiem i mimo

codziennych zajęć, potrzebuje również odpoczynku czy rozrywki. Każdy musi znaleźć swój indywidualny sposób na zachowanie *work-life balance*, ale najważniejsze: **nic na siłę. Czasem można się poświęcić, ale nie pozwólmy, by obowiązki zdominowały nasze życie. Każdy potrzebuje chwili, godziny, czy dnia odpoczynku.** Jeśli zaczniemy na siłę pracować, żeby coś osiągnąć, to przestanie to być naszą pasją, a stanie się przykrym obowiązkiem.

2. NIE? Przez pierwsze kilka lat zbyt często słyszałam słowo nie. **W życiu nie możemy się zbyt łatwo zniechęcać. Jeśli robimy to, co kochamy, to róbmy to dalej, mimo napotkanych wyzwań.** To właśnie te wyzwania sprawiają, że stajemy się silniejsi i bogatsi o nowe doświadczenia.

3. Czasami trzeba sobie odmówić. Kiedyś oglądałam wywiad z jednym muzycznym zespołem nastolatek, w którego trakcie zadano im pytania o historii ich rozwoju. Powiedziały dużo, ale jedno zdanie, które pamiętam do dzisiaj, naprawdę utkwiło w mojej pamięci: *„Musiałyśmy się często ograniczać. Kiedy nasi znajomi codziennie wychodzili, my musiałyśmy zostawać w studio i uczyć się tekstów, nagrywać kolejne piosenki. Lecz dzięki temu mamy to, co mamy teraz”*. Już wtedy te słowa wywołały we mnie emocje i spowodowały wewnętrzny dialog. Czasami trzeba wybierać i nie zawsze jest to łatwy wybór. **Jednak zawsze musimy pamiętać o tym, że robimy to dla siebie i własnej satysfakcji.** Zmęczenie i niechęć niczego nam nie ułatwi. Tylko spokój duszy i ciała zapewni nam sukces!

Szukając inspiracji

Od samego początku działałam sama, przy ogromnej pomocy i wsparciu moich rodziców oraz ludzi z LinkedIn. Nie sposób opisać wszystkich myśli, by ktoś w pełni zrozumiał nasze rozterki. W chwilach wątpliwości zawsze trafiałam na znak. Znak w postaci plakatu, zaproszenia na spotkanie networkingowe dla młodzieży. Na takich spotkaniach można poznać nowe osoby, dowiedzieć się o sukcesach i porażkach rówieśników. To też okazja do pokazania siebie lub po prostu obserwowania innych. Spotkania networkingowe w dzisiejszym świecie są nieodzownym elementem konferencji, seminariów czy innych wydarzeń. Nie zawsze muszą to być spotkania *stricte* biznesowe, by odnaleźć w nich wartość. War-

tością dla nas samych będzie to, co z tego wyniesiemy i zapamiętamy. Może wizytówka, może nowe spojrzenie na sytuację, czy nowy pomysł. Każdy może tam znaleźć coś dla siebie, ja również – inspirację.

Jawnie czy ukrycie?

Większość dzieci czy nastolatków ma jakieś hobby. Zazwyczaj jest to piłka nożna, tańce, czy inny sport. Znaczna mniejszość występuje na konferencjach, tworzy projekty, czy po prostu działa społecznie. Z początku strasznie się bałam, co pomyślą o mnie inni. Wtedy jednak usłyszałam takie słowa: *„w życiu ma się wymówki, albo wyniki”*. Zrozumiałam, że czas spojrzeć prawdzie w oczy. Czas dorosnąć i odważnie mówić o swoich osiągnięciach. Jak często w życiu zadajemy sobie pytanie: *„co powiedzą ludzie?”* Patrząc na innych w taki sposób, zawsze będziemy szli po ich śladach. Aby osiągnąć sukces, musimy znaleźć własną ścieżkę i sprawić, by to inni podążali naszymi śladami.

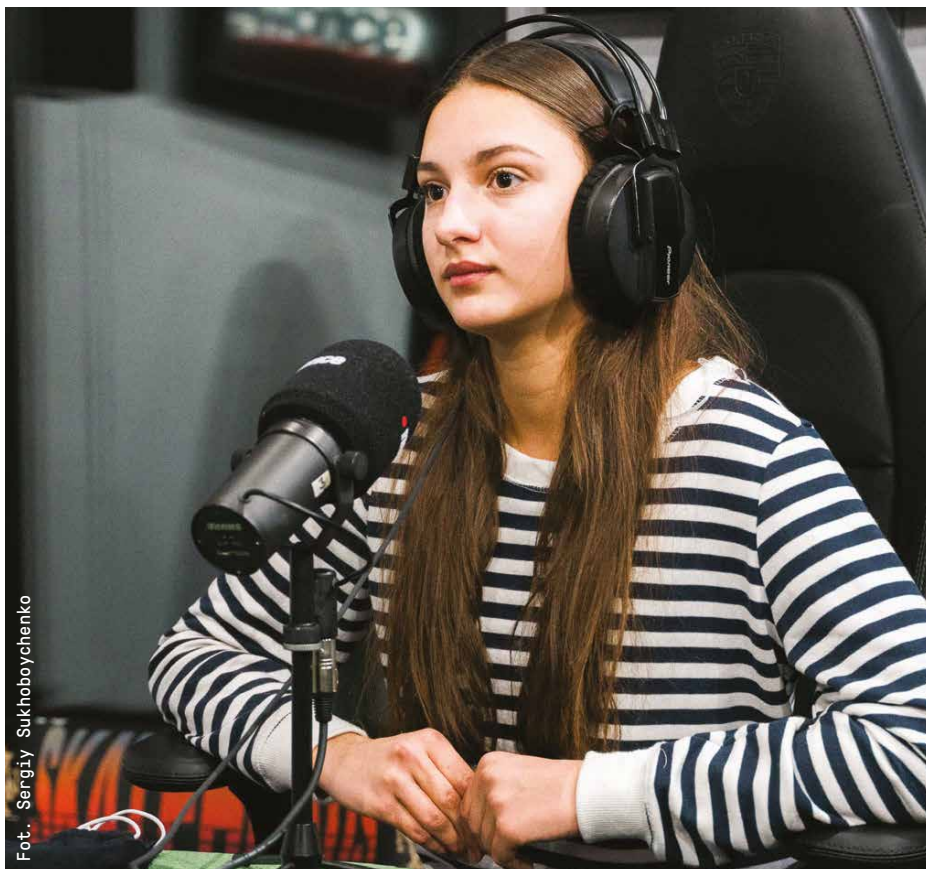
Czy porażka zawsze jest porażką?

Idąc na spotkanie, wypadałoby mieć określone oczekiwania, ale nie wolno z nimi prze-

sadzać. 50% spotkań, a może nawet więcej nie potoczyło się po mojej myśli. Z części wyciągnęłam wnioski na przyszłość i uznawałam je za dobrą lekcję. W innych przypadkach otrzymałam więcej, niż myślałam. Tak! Śmiało mogę powiedzieć, że każde spotkanie mogę zaliczyć do swoich sukcesów! To one kształtują nas jako człowieka, nasze kompetencje, nasze doświadczenie i spojrzenie na świat. Wyciągajmy z tego co najlepsze, by z każdym krokiem przybliżać się do swojego upragnionego celu. Miałam nawet taką historię, że na jednej z konferencji poznałam kobietę. Obiecała mi wiele, lecz na obietnicach się skończyło. Z tamtą osobą nie mam kontaktu od lat, już jej nie widzę na LinkedIn, ani nigdzie indziej... Pojawiła się i zniknęła. I kto wie, co by teraz było, gdyby nie tamto jedno spotkanie, które myślałam, że nic mi nie da, a dało znacznie więcej, dało mi bodziec do założenia profilu na LinkedIn, gdzie aktualnie mam 13 tysięcy wyjątkowych osób w swojej sieci kontaktów. Osób, które wnoszą wiele do mojego życia i są źródłem nieocenionej wiedzy.

TOP 4 pytania biznesu

Miałam 11 lat, kiedy zapoczątkowałam moją podróż społeczną. Często chodziłam na spo-



Fot. Sergiy Sukhoboychenko



tkania, nie mając nic, oprócz ciekawej historii i siebie samej. Pamiętam, jak byłam pytana, pytana i jeszcze raz pytana (i jest to całkowicie normalne). Oto TOP 4 pytania, które zadawano mi podczas spotkań z biznesmenami i darczyńcami:

1. **Jaka jest Twoja misja?** Pytanie wydaje się banalne, odpowiedź jeszcze bardziej, ale czy zawsze potrafimy na nie w pełni odpowiedzieć? Misja jest niezwykle istotna, ponieważ dzięki tym kilku słowom czy zdaniom, druga osoba może od razu złapać szerszy kontekst. Jedno zdanie może sprawić, że ktoś zainteresuje się naszą organizacją, zapragnie w niej działać lub najzwyczajniej w świecie pomagać.
2. **Jaki problem rozwiązujesz, po co to robisz?** Po misji często się zadaje takie pytanie. W końcu musi być jakiś cel.
3. **Gdzie widzisz siebie za 5 lat?** Przyszłość. Nie wiemy, co wydarzy się jutro, a jednak musimy wiedzieć, co chcemy mieć za 5 lat. Bądźmy gotowi na to pytanie, mówi dużo o nas samych.
4. **Co z Twoim ruchem za 5 lat?** Początki nie zawsze są łatwe, a wręcz nigdy nie są. Jeśli zaczynamy własną działalność, to od razu musimy wiedzieć, co chcemy osiągnąć. Nieważne czy się uda, czy nie. Szansa na to, że po drodze jeszcze 100 razy zmienicie zdanie, jest prawie pewna, ale zawsze trzeba mieć jakiś plan.

Oczywiście są również inne pytania, ale od tych zaczynały się moje początki i są zadan-

wane do dzisiaj. Przy zakładaniu własnych organizacji, biznesów musimy wiedzieć, po co to robimy, dla kogo, co my chcemy osiągnąć i co dzięki nam osiągną inni.

Trzeba jednak pamiętać, że pytania to nie wszystko... Jest jeszcze praktyka w formie spotkań.

30 sekund

Długie spotkania są przyjemne, kiedy na spokojnie mogą opowiedzieć o sobie, swojej historii, ruchu, czy organizacji. Lecz w ciągu ostatnich lat przekonałam się, że nie zawsze mam tyle czasu, ile chciałabym mieć. Moje najkrótsze spotkanie na przedstawienie pomysłu trwało 30 sekund. Powiem nawet więcej – było to na żywo i oglądała to cała Polska. Żadne długie wystąpienie nie zabrało mi tyle czasu, ile przygotowywałam się do tych 30 sekund. Jak streścić miliony rzeczy w kilka krótkich zdań? Jak wybrać esencję z całego potoku słów? Nie było to najprostsze, ale jakże potrzebne! Chcąc, by inni nas zauważyli, musimy mieć gotową krótką mowę, którą możemy przedstawić wszędzie – w windzie, na konferencji, gdy złapiecie prelegenta, zanim ucieknie idąc korytarzem. To jeden z kluczy do biznesu. Przy tym wszystkim warto pamiętać, że rozwój własnego pomysłu to nie tylko prezentacja. Podchodząc poważniej do swojej działalności, trzeba umieć składać sprawozdania, raportować działania, prowadzić budżet, zarządzać projektami, czy pracować z ludźmi.

Świat biznesu jest bardzo stary i rządzi się swoimi zasadami. Trzeba pamiętać, że otwierając nowy biznes, jesteśmy „młodzi” i nie jesteśmy konkurentami dla innych w tym, co już działa od dawna. **Zachęcam do znalezienia własnej ścieżki, której nikt nie rozumie, mało osób ją praktykowało, a wtedy jest ogromna szansa na samodzielne zbudowanie czegoś nowego, oryginalnego. Czegoś, co przyniesie nam sukces!**

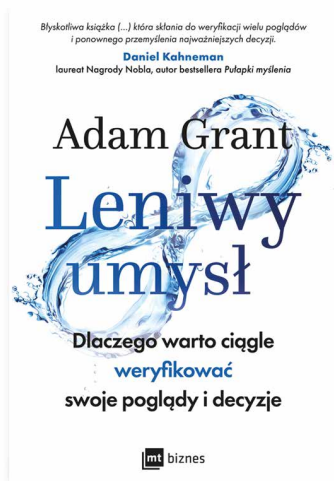


Kira Sukhoboichenko

Założycielka Międzynarodowego Ruchu Latających Plecaczków i pomysłodawca święta – Międzynarodowego Dnia Plecaka. Zwyciężczyni ogólnopolskiego konkursu „Dzieciaki Startupy”. Od tamtego momentu działa społecznie, dużo występuje i angażuje się w liczne akcje. Mówczyni na TEDx Kids w 2019 roku. W 2019/20 roku radna Młodzieżowej Dzielnicy Ursynów w Warszawie. Jedna z bohaterek książki Justyny Suheckiej *Young Power! 30 historii o tym, jak młodzi zmieniają świat*. W 2021 i 2022 roku znalazła się w artykule *Mistrzyni LinkedIn – 25 kobiet, które warto obserwować* w czasopiśmie „Forbes Women Polska”. Zaangażowana w prowadzenie swojego profilu na LinkedIn. Prywatnie lubi wspinać się po górach, pisać posty, opowiadania, artykuły.

Odważ się pomylić

Renata Puszkiel



Adam Grant to znany psycholog specjalizujący się w psychologii organizacji oraz autor wielu bestsellerów w tym obszarze. Polskie tłumaczenie jego najnowszej książki nosi przewrotny tytuł – *Leniwy umysł*. Dlaczego nasze umysły są leniwe? Ponieważ często hermetycznie zamykamy się wśród naszych przekonań, więc nie jesteśmy otwarci na ich weryfikację i zmianę zdania. Nie tylko nie sprawdzamy, czy nadal mamy rację, ale jeszcze bardziej kurczowo trzymamy się często błędnych lub nieaktualnych racji i zamykamy na naukę od innych. A przecież od niepamiętnych czasów słyszymy, że błądzić jest rzeczą ludzką! Adam Grant tłumaczy, skąd bierze się takie zachowanie oraz zachęca do przybrania wewnętrznej postawy naukowca, który nieustannie eksperymentuje, rozważa wiele możliwości oraz kwestionuje *status quo*. Stanowi to ładne odzwierciedlenie i nadanie psychologicznych podwalin zwinnemu *inspect and adapt*.

Książka podzielona jest na trzy części. W pierwszej poszerzymy samoświadomość – dowiemy się, dlaczego powinniśmy cieszyć się z popełnianych błędów, jak ważna jest pokora oraz rozprawimy się z głęboko zakorzenionymi mitami. Następnie nauczymy się prowadzić debaty i działać w sytuacjach konfliktowych oraz motywować innych do weryfikacji poglądów. W trzeciej części autor pokazuje, jak wykorzystać tę wiedzę w budowaniu uczących się społeczności, zaczynając od wychowywania dzieci na przyszłych „naukowców”.

Dostępne na samym końcu podsumowanie o jakże trafnym tytule *Jak poszerzać horyzonty* jest esencją wszelkich zawartych we wcześniejszych rozdziałach teorii oraz metod, do których szybko można wrócić w każdej chwili po lekturze.

Autor odwołuje się w wielu miejscach do prawdziwych historii – od takich, które znamy, jak wydarzenia w firmach Apple i BlackBerry, do mniej popularnych, jak kampania wyborcza kandydatki na prezydenta Islandii lub niecodzienna debata konkursowa. W treści przytoczono wiele wyników badań psychologicznych, którym balans nadają okraszone poczuciem humoru fragmenty i rysunki.

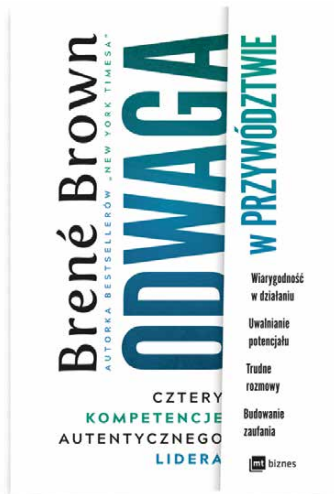
W moim odczuciu, wyjątkowość *Leniwego umysłu* polega na jego uniwersalności – lektura książki dostarczy wiele wartości osobom wykonującym różne role. Liderom przypomni o pokorze oraz uwrażliwi na korzyści płynące z otaczania się osobami o innych poglądach. Menedżerom wprowadzającym zmianę do organizacji pomoże w starciu z oporem dostarczając technik motywowania do otwarcia się na nieznanne. Wreszcie – osobom mierzącym się z syndromem oszusta, którym dyskusje sprawiają trudność, rzuci nowe ciepłe światło na własne ograniczenia i doda pewności siebie. 

Adam Grant, *Leniwy umysł*, MT Biznes, Warszawa 2021, s. 355



Czas zdjąć zbroję, liderze!

Aneta Wereszczak



Od dawna chciałam sięgnąć po jedną z książek Brené Brown. Ogromne wrażenie wywarło na mnie jej wystąpienie *The power of vulnerability* na konferencji TED w Houston. Jest to jedna z najchętniej oglądanych prelekcji TED na świecie! Brené Brown od lat bada zagadnienia odwagi, wstydu i empatii. Jest autorką pięciu bestsellerów New York Timesa. Mój wybór padł na *Odwagę w przywództwie*.

„Do odważnych świat należy!” Za każdym razem, kiedy słyszę to powiedzenie przypomina mi się konkurs w pracy sprzed kilku lat. W pierwszej chwili miałam nawet ochotę się zgłosić, ale od razu w głowie pojawiła się myśl – po co mam brać udział, skoro i tak pewnie nie wygram? Podzieliłam się wątpliwościami z koleżanką. Bardzo zaskoczyły mnie wtedy jej słowa. Powiedziała, że często bierze udział w kilku konkursach równocześnie! Argumentowała, że jak bierze udział w kilku konkursach na raz to ma większą szansę, że jeden z nich wygra. A jak tylko w jednym – to szansa na to, że akurat ten wygra jest mała.

Odważni wygrywają konkursy, bo mają odwagę w ogóle wziąć w nich udział. Nie zniechęcają się, kiedy przegrywają, tylko próbują jeszcze raz. Odważni mają pasję, nawet jeśli inni im z tego powodu dokuczają. Osoby odważne osiągają więcej, odnoszą sukcesy i realizują swoje marzenia. Ale czym tak naprawdę jest odwaga? Wrodzoną cechą charakteru czy kompetencją, której można się nauczyć? Na to pytanie odpowiada

Brené Brown na kartach tej książki. Autorka już we wstępie precyzuje, dlaczego uważa, że potrzebujemy odważnych liderów. Wskazuje też na to, co jest punktem wyjścia do budowania tytułowej odwagi.

Ostatnio bardzo interesuje mnie też zagadnienie empatii, której autorka poświęca dużo uwagi. Jeśli ciekawi Cię jak wygląda empatia w praktyce – z pewnością urzeknie Cię historia z lotniska. Książka napisana jest w typowym dla Brené, gawędziarskim stylu. Znajdziesz w niej wiele anegdot z życia autorki. O ile urzeka mnie to w wystąpieniach Brené na żywo, to w języku pisanym może być to trudniejsze w odbiorze.

Nie lada wyzwaniem musiało być przetłumaczenie książki na język polski. Autorka używa słów, dla których bardzo trudno znaleźć polskie odpowiedniki. Osobiście mam dylemat ze słowem „*vulnerability*”. Zostało przetłumaczone jako „wrażliwość”, a dla mnie bardziej celne byłoby słowo „bezbronność”.

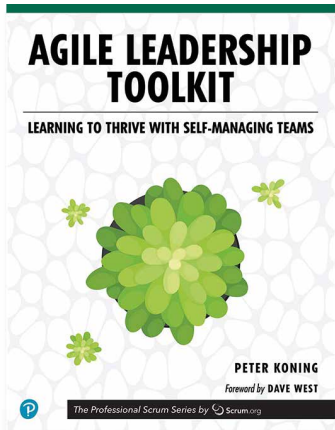
Czy jest to książka o odwadze? Dla mnie jest to przede wszystkim książka o budowaniu relacji, o życiu zgodnie z wartościami i budowaniu zaufania. Polecam ją wszystkim, którzy chcą nauczyć się pokazywać siebie i odkryć w sobie śmiałość w podejmowaniu się inspirującego przywództwa. 

Brené Brown, *Odwaga w przywództwie. Cztery kompetencje autentycznego lidera*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 355



Narzędziownik Agile Lidera

Monika Potiopa



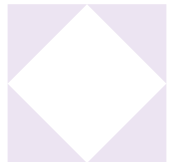
Przygotowując plan „samouczenia” się do certyfikacji Professional Agile Leadership I (PAL I) prowadzonej przez znaną już wszystkim organizację Scrum.org natrafiłam na polecaną przez wiele osób na różnych forach książkę z serii *Professional Scrum* o dość oczywistej nazwie *Agile Leadership Toolkit*. Już wcześniej miałam okazję mieć w rękach jedną z książek z tej serii podczas przygotowywania się do certyfikatu Professional Product Owner, która okazała się dla mnie dość nieciekawa i wnosząca małą wartość. Od samego początku byłam więc dość sceptycznie nastawiona do *Agile Leadership Toolkit* i obawiałam się, że zachwyt w sieci jest tylko pewną formą marketingu...

Jakież było moje zdziwienie już po kilku przeczytanych stronach! Peter Koning zdecydowanie się postarał i zadbał o to, by czytelnicy zabrali ze sobą konkretne metody i narzędzia przydatne w zwinnym leadershipie!

Przede wszystkim, autor skupia się w książce na rolach Agile Lidera: Facilitator, Experimentor, Culture Leader, Co-creator. Każdą z ról opisuje stosując konkretne przykłady z życia wzięte i podpowiada wspierające narzędzia (Key Value Indicator, Impact Ladder, Ownership Model, Freedom Matrix, Time to Learn,

Validated Learning Board, Habit Matrix, TO-GRIP Pattern). O kilku z nich w przeszłości nie słyszałam, były dla mnie całkiem nowe i wiem na pewno, że postaram się je wdrożyć w mojej pracy! W zasadzie... to już zaczęłam od techniki Habit Matrix.

Książkę polecam dla wszystkich osób na stanowiskach servant-leaderskich, którzy szukają narzędzi do usprawnienia pracy ich i zespołu. Uważam, że byłaby to ciekawa pozycja również dla osób C-level ze względu na dość przejrzyste przedstawienie wyzwań stojących przed zwinnym zespołem. Niestety jeszcze nie przystąpiłam do egzaminu PAL I, więc nie wiem jaki wpływ może mieć książka na przygotowanie się do niego. Wiem natomiast, że jest fantastycznym źródłem inspiracji dla każdego Agile Lidera! 



Peter Koning, *Agile Leadership Toolkit. Learning to thrive with self-managing teams*, Addison Wesley, Boston 2019, s. 240



Komunikacja wczoraj i dziś

Malwina Szopa



Do tej pory nie zdarzyło nam się, że do recenzji wybraliśmy książkę, która została wydana wcześniej niż 2 lata temu. Niemniej tym razem zrobiliśmy wyjątek, bo przecież komunikacja powinna być ponadczasowa. Czy tak rzeczywiście jest? Zwłaszcza w czasie pandemii, gdzie prawie całkowicie zanikła komunikacja face2face?

Pozwólcie, że swoją recenzję zacznę od cytatu słów wydawcy: „*Żyjemy coraz szybciej, pracujemy na coraz wyższych obrotach, tworzymy i odbieramy coraz więcej informacji. Świat się zmienia. A komunikacja zmienia się wraz z nim*”. To prawda, a pandemia udowodniła, że nie ma nic pewniejszego niż zmiana i trzeba być do niej przygotowanym w różnych dziedzinach życia – również (a może przede wszystkim) w obszarze komunikacji. W tej książce znajdziecie merytoryczne informacje o prowadzeniu komunikacji z zespołem projektowym, które są oparte na doświadczeniach, a nie na teorii. Autorka poświęca również dużo miejsca w swojej książce dla etyki w biznesie, odpowiedzialności za projekt i współpracowników, zaufania do współpracowników, co jest niezwykle cenne w tak niestabilnej i często zmieniającej się sytuacji jaką mamy od 2019 roku.

Cieszę się, że na pierwszym miejscu autorka postawiła relacje międzyludzkie, które są równie zmienne i ewoluują jak cały biznes. Nowoczesne kanały komunikacji są jej istotnym elementem, ale autorka wskazuje też kwestie emocji (rozdział: *Inteligencja emocjonalna*) oraz prowadzenia spotkań na żywo (które w aktualnej sytuacji powinniśmy odnieść do

włączonych kamer, co nadal nie jest powszechne w Polsce).

Autorka nie boi się również trudnego tematu – konfliktów komunikacyjnych w organizacji. Wojny pomiędzy zespołami, działami, menedżerowie ukierunkowani na własne cele i ambicje – brzmi znajomo? A jak to wpływa na całą organizację, pracę w projekcie oraz osiągnięcie celów? To niezwykle cenne informacje dla każdego kierownika projektów, które pozwolą mu tępować bariery komunikacyjne i doprowadzić projekt do końca.

Cenną zawartością tej książki są również praktyczne informacje, porady doświadczonego Project Managera, które dotyczą współpracy z każdym członkiem zespołu oraz własnego warsztatu pracy (począwszy od narzędzi wspomagających komunikację, przez zarządzanie ludźmi, a także własnym czasem pracy). Podsumowania poszczególnych rozdziałów pomagają usystematyzować swoją wiedzę i ukierunkować ciekawość na kolejne aspekty zarządzania komunikacją.

Polecam lekturę szczególnie osobom, które wkraczają w świat zarządzania projektami – dzięki tej książce usystematyzujecie swoją wiedzę z zakresu komunikacji oraz ukierunkujecie poszukiwania kolejnych zagadnień. 

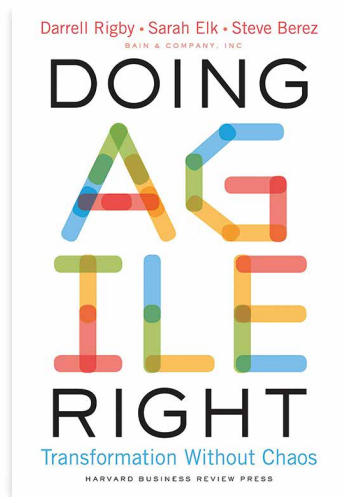


Katarzyna Żbikowska, *Komunikacja biznesowa oczami kierownika projektu*, Helion, Gliwice 2013, s. 232



Udana zwinna transformacja

Ada Grzenkowicz



Znalezienie właściwego balansu oraz unikanie chaosu zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach nigdy nie jest proste, a decydując się na tego rodzaju przedsięwzięcie zdecydowanie nie chcemy ostatecznie się z niego wycofać. Można by pomyśleć, ot kolejna książka o tym jak robić zwinne transformacje w firmach. *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos* (z ang. Wdrażać zwinność prawidłowo: Transformacja bez chaosu) może i jest kolejnym podręcznikiem o zwinności i jej implementacji. Zawiera sporo praktycznych porad, zmusza do zastanowienia się nad błędami, które prawdopodobnie sami popełniliśmy wdrażając zwinne praktyki. Jednakże jest w niej coś wyjątkowego. To co czułam czytając ją, to autentyczność. Przytoczone historie i sytuacje są doświadczeniem trójki autorów, którzy od lat zajmują się wdrażaniem i transformacją organizacji i pomagają im przejść na agile.

Książka porusza prawdziwe doświadczenia z którymi przyszło się zmierzyć jej twórcom. Darrell Rigby, Sara Elk oraz Steve Berez, autorzy *Doing Agile Right* na co dzień są pracownikami Bain & Co, amerykańskiej firmy konsultingowej i zawodowo wspierają klientów. Zapoznając się z tą pozycją czuć tu rękę rzemieślników, fachowców w swojej

dziedzinie. Przytoczone przykłady są realne, znamy je z codziennej pracy, ale są też dobre rady, które mogą i nam pomóc w poprawie zwinności. Jest to chyba pierwsza (przynajmniej mi znana) książka, która mówi o zwinnej transformacji ze szczególnym uwzględnieniem skali makro, tj. całej firmy, jej struktur oraz rozmawiania i współpracy z kadrami wyższego szczebla.

Jeśli interesuje Was podejście do transformacji na poziomie *pro*, to zdecydowanie warta uwagi literatura. Znajdziemy tu szereg porad oraz przykładów właściwego podejścia do transformacji z poziomu zarządu, dawania wsparcia, wybrania właściwych metod pracy oraz jak robić to dobrze. Obala mity, podaje propozycje rozwiązań niektórych problemów, zwraca uwagę na istotne aspekty, których nie wolno nam zaniedbać i daje mądre odpowiedzi na trudne pytania, które często zadają nam liderzy i managerowie obawiający się zmiany.

Darrell Rigby, Sarah Elk, Steve Berez, *Doing Agile Right: Transformation Without Chaos*, Harvard Business School Publishing, Brighton 2020, s. 237



Na drodze ku skalowanej zwinności

Szymon Pawłowski



Zwinne podejście od ponad dwóch dekad w szybkim tempie poszerza zasięg swojego oddziaływania. Po pierwsze – z wytwarzania oprogramowania przenosi się na coraz to nowe branże, a po drugie – z poziomu pracy pojedynczego zespołu jest skalowane coraz wyżej – na poziom zarządzania złożonymi, interdyscyplinarnymi projektami, programami, portfelami, a nawet całą organizacją. Dlatego skalowanie agile i zwinne transformacje to obecnie topowe tematy w naszej profesji. Tym bardziej więc cenna jest publikacja, która poszczególnie podejścia i metodyki, często po prostu konkurujące ze sobą na rynku usług doradczych czy egzaminów, ocenia w sposób niezależny, obiektywny i naukowo porządkujący.

W pierwszej części publikacji autorzy przedstawiają metodyki i frameworki skalowania agile, zarówno te dobrze znane, między innymi szeroko omawiane na łamach Strefy PMI Disciplined Agile oraz Scaled Agile Framework, a także Scrum@Scale, Nexus, Large Scale Scrum, jak i mniej popularne, albo niemal zupełnie nieznanne. Bo kto z nas słyszał o Fluid Scaling Technology for Agile (FAST) czy Sustainable Cultural Agile Release for Enterprise (SCARE)? Tymczasem warto się z nimi zapoznać, bo mogą przynieść wiele inspiracji.

Ta część publikacji dowodzi, że skalowanie agile nie jest czymś łatwym. Prosty sposób rozwiązań choćby ze Scruma nie da się wprost przenieść do kontekstu bardziej złożonego niż praca pojedynczego

zespołu nad pojedynczym produktem. A całego problemu skalowania agile nie da się sprowadzić do hasła o minimalizowaniu zależności pomiędzy zespołami. Autorzy dają mocną odpowiedź na wpływające ze zwinnego środowiska zarzuty o zbyt- nym skomplikowaniu takich podejść jak SAFe czy DA, przez co rzekomo tracą one ducha zwinności.

Z dalszej części książki możemy się zapoznać ze zwinnymi transformacjami, ich typowymi wyzwaniami i barierami, a także wieloma praktycznymi wskazówkami i zaleceniami uzupełnionymi o kilka studiów przypadku transformacji agile (Spotify, ING Bank, Paypal i Grupa PZU). Na uwagę zasługuje również rozdział poświęcony wyzwaniom stojącym przed PMO w „uzwiniających” się organizacjach.

Publikacja SGH nie jest z pewnością podręcznikiem, w oparciu o który możemy skalować zwinne zarządzanie na całą organizację. Jednak będzie przydatna tym, którzy zastanawiają się, od czego zacząć skalowanie, jakie wyzwania ich przy tym czekają, jakie mamy podejścia wraz z ich silnymi i słabymi stronami. Pozwoli się szeroko zorientować i wyrobić sobie opinie o „krajobrazie” skalowanych metodyk zwinnych i typowych wyzwaniach zwinnej transformacji.

Paweł Wyrozębski (red. nauk.), *Zwinne zarządzanie projektami w dużych organizacjach*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 161



STREFA FELIETONU

Projekt: MANAGER



O rzeczach ważnych inaczej

Kinga Matysiak

Temperatura w biurze to przyczyna wielu konfliktów, tych ukrytych i tych jawnych. Ileż to zimnych wojen było przez regulację stopni Celsjusza. Ileż niewypowiedzianych zdań pełnych złości i nieprzyjaznych spojrzeń. Ileż bierno-agresywnych zachowań przy niby niedbałym majstrowaniu przy termostacie. Ileż uchyleń okna sobie na złość...

Dwa lata izolacji pomogły może niektórym zapomnieć te niesnaski. Ale my w Mindstream dobrze je znamy do dziś, bo praktycznie przez cały czas pracujemy razem w biurze. Och, jacy szczęśliwi muszą być nasi zdalnie pracujący koledzy z zespołu, że nie przeżywają tego z nami...

My nie o temperaturę mamy sporo rozmów, aczkolwiek na temat muzyki. Bo muzyka to kolejna taka wyspa nieporozumień. Muzyka, tudzież jakiegokolwiek hałas, rozmowy czy głośne rozmowy telefoniczne. Ale nie, u nas to jest muzyka.

Zatrudniłszy Maćka. Maciek od pierwszych dni okazał się być zaangażowanym i dobrym handlowcem. Dziwiło mnie jednak to, że zawsze siedział przy biurku w słuchawkach i nawet nie wiem czy czegoś słuchał. Kiedyś mi zalecał, że jeśli nie mogę się skupić, to mam swoje wyszczupające Bose, więc może je założę... Siedzenie w biurze w słuchawkach może być detektorem konfliktu, jak najbardziej, ale myślę sobie: „Nie znam człowieka, może lubi tak sam, w ciszy i skupieniu sobie poprawiać? Ważne, że robi swoje, a pytany o nastrój zawsze wykazuje wysokie zadowolenie. Tylko skąd te słuchawki?”. Czy nie przyszło mi zapytać czego słucha? Pewnie, ale usłyszałam, że Beethovena. No i co? Uznałam, że to nawet dobry dowcip.

Pewnego razu weszłam do biura rano i usłyszałam muzykę klasyczną płynącą ze Spotify Maćka. Chłopak słuchał cały czas muzyki klasycznej i trzeba było wierzyć, że mimo, że nie przekroczył wtedy trzydziestki, to kochał spokojną, klasyczną muzykę. A ja uznałam, że lubię go jeszcze bardziej. Bo tak jak ja nie znoszę głupiej paplaniny ludzi mówiących między piosenkami w radiu, tak on nie znosi samej tej radiowej muzyki.

Życie nam mijało miło z muzyką klasyczną z głośników, dopóki zespół nie zaczął się rozrastać. I nie, nie ma tu mowy o zatargach gangu Rammstein i Zenka, ustawek między fanami poezji śpiewanej a popu. Ot częste przetaczanie między stylami muzycznymi. To wszystko.

Ale już hitem było, gdy w biurze rozległa się muzyka relaksacyjna rodem z salonów SPA. Jakim zaskoczeniem było, że każdy był w stanie się wtedy skupić! Czyżbyśmy odnaleźli złoty środek? Nie całkiem. Po całym dniu wszyscy byli tak zrelaksowani, że aż śpiący.

Czy jednym z pytań rekrutacyjnych powinno być w Mindstream pytanie o preferencję muzyczne i umiejętność skupienia uwagi w warunkach nieprzychylnych? Deklaratywnie każdy powie, że dla niego hałas to chleb powszedni, ale już z muzyką tak łatwo nie będzie. Toż odpowiedź nie jest jedyna prawdziwa. Chyba zacząć zadawać to pytanie, dla rozpoznania, nie jako kryterium konieczne. Słuchasz odgłosów natury i nie zaśniesz w ciągu dnia pracy? Lubisz częste zmiany stylów i nieodgadnioną zagadkę co będzie leciało jutro? Jesteś przyjęty, gratuluję. No nie. Tak nie mogę... co na to prawo pracy?

Ostatnie burze spowodowały w niektórych częściach kraju zupełny *blackout*. Tak było i u mnie w domu. Ja chętnie skorzystałam z tej dłuższej chwili braku kontaktu ze światem. Siedzenie w ciszy, układanie puzzli, picie dobrej herbaty – to mój wymarzony czas. Ale nie każdy tak miał.

Niektórzy potrzebują ciągłych dźwięków wokół siebie. Nie potrafią się skupić w pracy bez muzyki, wracają do domu i włączają telewizor, by ktoś do nich mówił. Przebywanie w ciszy jest problem. Znam taką osobę. Ona sobie puszcza w pracy na drugim monitorze *Lucyfera* na Netflixie, gdy w biurze panuje cisza. Słuchawki na uszy i kolejny sezon pożerany w kilka dni. Jednak czy to już nie jest za dużo? Czy człowiek może skupić swoje myśli, zogniskować działanie na rzeczach służbowych, gdy w tle leci obraz, w uszach mówi lektor a akcję wypadatoby chociaż trochę śledzić? Oczywiście na Netflixie powinna być taka zakładka jak filmy, które można oglądać i się na nich nie skupiać, czyli w sam raz do *home office*, ale czy na pewno gwarantuje to wydajną pracę? Śmiem wątpić, ale może dlatego, że sama należę do osób uwielbiających monolog wewnątrz i „brzmienie” swoich myśli. A te najlepiej można usłyszeć w ciszy.

Nieemożność skupienia się na *open space* pchała mnie do brania zdalnych dni w pracy, gdy trzeba było pomyśleć kreatywnie. Kochałam te dni. Nie ważne, że robiłam wtedy 5 pralek, zmyte miały wszystkie naczynia i podlane 2 razy dziennie kwiatki. Ważne, że była cisza, której nie mogłam zaznać na *open space*. Och, jakiz to nieaktualny temat w dobie *home office* w standardzie... jednak jak mówiłam. Nie w Mindstream. Tu chcemy i lubimy być razem w biurze. Może nie można być tak efektywnym, bo chcesz z kimś wypić kawę, przypomni ci się, że nie opowiadałeś co wydarzyło się w miniony weekend i oczywiście chcesz dodać swoje trzy grosze do rozmowy współpracowników, ale nic nie przebijie tej naszej biurowej rzeczywistości. Nawet jeśli czasem trzeba kogoś przymusić do słuchania Chopina, a czasem trzeba wytrzymać upały, który bije z kominka (tak, mamy kominek w biurze, fajnie, wiem). A Ty? Umiesz wytrzymać ze swoimi myślami w ciszy, czy włączysz ulubioną płytę, by coś „plumkało” w tle? Czego słuchasz, gdy możesz wybrać co chcesz? 📌

Kinga Matysiak

Agile Coach, Project Manager, CEO Mindstream Sp. z o.o., oferującej szeroki zakres szkoleń certyfikowanych z zarządzania projektami i procesami. Dyplomowana trenerka z wieloletnim stażem, przeszkoliła ponad 5 000 osób, ponad 8000 godzin pracy w roli trenerki i konsultantki. Akredytowana trenerka PRINCE2®, AgilePM®, Change Management™, Management of Value®, Management 3.0. Autorka felietonów i artykułów branżowych i prelegentka podczas konferencji biznesowych.





Błędne modele mentalne

Jerzy Stawicki

W 2019 roku napisałem felieton „Myślenie miało kolosalną przyszłość” (Strefa PMI, nr 25). Dziś – nieco kontynuując wątki z tamtego felietonu – o pokrewnym temacie, czyli o błędnych modelach mentalnych.

Sądzę bowiem – na podstawie swoich wieloletnich doświadczeń – że bardzo wiele problemów, błędów i absurdów zarządzania firmą, projektem, czy zespołem wynika z błędnych modeli mentalnych, czyli błędnych fundamentalnych koncepcji biznesowych stosowanych przez menedżerów i decydentów.

Doprecyzowując: „modele mentalne to obrazy, założenia, przekonania, stereotypy, które tkwią w naszym umyśle i za pomocą których interpretujemy samych siebie, innych oraz otaczający nas świat. Modele te determinują to, co widzimy i jak się zachowujemy, reagujemy na różne sytuacje i jak się komunikujemy” (<https://cam.waw.pl/>).

My, czyli także menedżerowie, liderzy zespołów, kierownicy projektów, a także kadra zarządzająca najwyższego szczebla. I właśnie na tym poziomie, czyli menedżerów i kadry zarządzającej zaczyna się problem. Bo przecież będąc menedżerem kształtuję system pracy i zarządzania: firmą, zespołem, projektem; kształtuję – czy to metodami miękkimi, czy twardymi – zachowania i postawy współpracowników, czasem nazywanych podwładnymi. A ten system pracy także wpływa na działania, zachowania i postawy poszczególnych pracowników, zespołów i firm.

Gdy zaś menedżerowie kształtują system pracy i zarządzania stosując błędne modele mentalne, to w praktyce tworzą się absurd, nieefektywność, a nawet patologie.

Przykłady takich błędnych modeli mentalnych? Proszę bardzo – oto kilka pierwszych z brzegu.

Maksymalne – najlepiej stuprocentowe – obciążenie pracowników i zespołów zapewnia efektywność ekonomiczną i optymalne wykorzystanie zasobów.

Na pewno znacie menedżerów, którzy ten model stosują w praktyce. A przecież prowadzi to do kolejek, które kosztują, do braku elastyczności w zmiennym świecie VUCA, a także do utraty motywacji przez pracowników. Jeśli jestem obciążony na 100% swojego czasu pracy, to po prostu nie mam wolnej chwili. Na przykład na zareagowanie na zmianę sytuacji, na nowe wymagania klienta, czy powstały w trakcie pracy problem. Ale przecież trzeba zareagować. Więc reaguję, tyle, że kosztem innych prac, ich jakości, lub swojego czasu wolnego, często kosztem zdrowia.

Kolejny przykład błędnego modelu mentalnego:

Im wcześniej zaczniemy – projekt, prace, itp. – tym wcześniej skończymy.

Prowadzi on w praktyce do dużego poziomu prac w toku, czyli „rozgrzebanych” projektów i prac, a więc kolejek. A czekająca praca, zarówno fizyczne produkty, jak i produkty tzw. knowledge work, jak na przykład niewdrożony system informatyczny, lub niewprowadzony na rynek nowy produkt, kosztują. Model ten prowadzi też

do tzw. złej wielozadaniowości, a w konsekwencji do utraty motywacji przez pracowników. Znacze? Doświadczyliście w praktyce? Zasada podejścia Kanban mówi co prawda: „Stop starting, start finishing”. Ale kto by się przejmował, czymś takim...

I jeszcze jeden przykład.

Kontrola to najefektywniejsza metoda zarządzania; jeśli jako menedżer czegoś nie wiem, to tracę kontrolę nad zespołem, projektem lub firmą.

W czasach VUCA, czasach zmienności, niepewności, złożoności i niejednoznaczności, nie jest możliwe, by menedżer – firmy, działu, czy projektu – był sam w stanie „ogarniać” i kontrolować „wszystko”, by nie musiał polegać na swoim zespole, jego kreatywności i kompetencjach. A życie? Jest dużo przykładów „wielkich” menedżerów, którzy trzymając się tego modelu mentalnego doprowadzili do katastrofy i upadku zarządzanych przez nich firm.

Ale przecież: „po nas choćby potop”...

I jeszcze jeden model mentalny, tym razem z „zupełnie innej bajki”.

JA Wiem lepiej.

To chyba coś więcej niż model mentalny. To niemal standard myślenia przynajmniej w części – tej zachodniej – naszego globu. Wynikający z panującej na Zachodzie kultury indywidualizmu, prowadzącej także do narcyzmu, kultury – także kultury zarządzania – w której słowami odmienianymi przez przypadki są: „ja” i „mój”. Konsekwencje tego modelu znamy wszyscy na co dzień, nie tylko z naszych firm. A przecież, jak mówi buddyjskie powiedzenie: „ja jest tylko słowem”. Z pewnością do powyższej krótkiej listy błędnych modeli mentalnych jesteście w stanie dodać kolejne.

W tym miejscu rodzi się kilka pytań. Z czego więc wynikają te błędne modele mentalne? Czy i co można zrobić, by je wyeliminować, lub przynajmniej ograniczyć?

Odpowiedzi na te pytania to – jak mawiał Rudyard Kipling – jest zupełnie inna historia. ➤

dr Jerzy Stawicki

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

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

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



Mindfulness – jak może nas wspierać w życiu zawodowym?

Agnieszka Pawłowska

O uważności (ang. *mindfulness*) mówi się ostatnio coraz głośniej. Hasło to pojawia się w kontekście redukcji stresu, poprawy koncentracji, jakości naszych relacji, zwolnienia pędu życia... Ale czy można z niej realnie skorzystać także w kontekście biznesowym?

Zanim przedstawię Ci obszary, w których *mindfulness* daje konkretne korzyści w świecie biznesu, zapraszam Cię do przeczytania krótkiej historyjki, która (nawet, jeśli ją znasz) świetnie pokazuje sposób w jaki funkcjonuje nasz ludzki umysł:

„John szedł do szkoły.

Martwił się lekcją matematyki.

Nie miał pewności, czy uda mu się opanować klasę.

Nie był to obowiązek woźnego.”

Czy udało Ci się dostrzec, jak z każdym kolejnym wersem zmienia się Twoja perspekty-

wa postrzegania Johna, jego wieku, zawodu, a nawet wyglądu?

Umysł jest ekspertem w zakresie układania, segregowania, kategoryzowania i ocenia docierających do niego treści. To oczywiście ma głęboki ewolucyjnie sens i pozwala nam na szybkie wyciąganie wniosków i sprawne podejmowanie decyzji. Zdecydowanie mechanizmy te chronią nas w sytuacji fizycznego zagrożenia, byśmy nie tracili czasu na analizy tylko działali – ratując przy tym nasze zdrowie czy życie. Kiedy jednak przyjrzymy im się z punktu widzenia zarządzania ludźmi lub prowadzenia projektów, to okazuje się, że te mechanizmy często nas blokują i nie pozwalają zobaczyć innej perspektywy, wpędzając nas w pułapkę pt. „ja wiem!”.

Oczywiście możesz się oburzyć twierdząc, że jako szef, lider czy przełożony „musisz wiedzieć”, żeby prowadzić innych. Mimo wszystko pozwól sobie trochę z tym przekonaniem podyskutować.



Gdy wszystko wiem, jestem jak pełna filiżanka, do której nie da się już nalać ani kropli herbaty. Nie mam w sobie przestrzeni, by wpuścić inną perspektywę, by dostrzec pomysł, który, choć na przykład zaburza moją wizję, to wprowadza świeżość i nowe rozwiązania, że trzymając się kurczowo jednego rodzaju herbaty, nie daję sobie szansy na poznanie setek innych smaków, które dadzą mi możliwość wyboru i pomogą rozwijać elastyczność.

Zbyt często zdarza nam się forsować nasze pomysły, walczyć o nie lub narzucać je innym, w przekonaniu, że wiemy najlepiej. Znamy jednak tylko wycinek informacji i tak naprawdę mamy dość zawężony punkt widzenia.

Ćwicząc się w podejściu „nie wiem”, wpuszczasz **ciekawość** do swojego umysłu. Kiedy do tej ciekawości dotożysz **otwartość** i choć odrobinę **życzliwości**, która pozwoli Ci spojrzeć na życie/projekt/zadanie oczami drugiej osoby, to powoli zaczynasz praktykować uważność, a równocześnie rozwijasz także swoją kreatywność i elastyczność.

Czym więc właściwie jest uważność?

Świadomym kierowaniem uwagi na to, co w danej chwili dzieje się w nas (ciało, myśli, emocje) i wokół nas (nasze otoczenie i inni ludzie). To dość szczególny rodzaj uwagi: pełnej ciekawości, otwartości, nieoceniania i życzliwości.

Wprowadzenie uważności do życia – w tym do życia zawodowego – robi naprawdę dużą różnicę. Wśród korzyści, o których obiecałam Ci napisać, mamy oczywiście lepsze radzenie sobie ze stresem i silnymi emocjami, poprawę koncentracji i pamięci, umiejętność dystansowania się do myśli, które stale przepływają przez umysł, lepsze relacje ze sobą i z innymi, poprawę odporności organizmu, wyższą zdolność regenerowania się i odpoczynku.

Jak by nie patrzeć, każda z tych korzyści daje nam wymierną wartość zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym, w tym w zakresie współpracy oraz kierowania zespołami.

Charyzmatyczny lider, za którym podążają inni, potrafi uważnie słuchać, pielęgnując w sobie „**nie wiem**” – „nie wiem jaka jest Twoja perspektywa”, „nie wiem jakie masz pomysły”, „nie wiem także jak się czujesz i czy przypadkiem w jakimś obszarze nie potrzebujesz wsparcia” – „nie wiem” i chętnie



Fot. Kindel Media z Pexels

się dowiem, słuchając Cię z ciekawością, otwartością i bez oceniania. Gdy ktoś słucha w ten sposób, jego rozmówca czuje się zauważony i ważny, a to zachęca go do odważnego dzielenia się swoimi pomysłami, nie mówiąc już o tym, że czuje się wtedy istotnym członkiem zespołu. Taka postawa nie może być jednak sztuczna czy wymuszona, bo wtedy nie przyniesie wyżej wspomnianego efektu.

Uważny lider w rozmowie z drugą osobą dostrzega także nieustanny monolog odbywający się w jego głowie i potrafi:

1. nie identyfikować się z każdą pojawiającą się myślą,
2. zauważać te, które zniekształcają postrzeganie sytuacji czy drugiego człowieka (np. przekonania, oceny, oczekiwania),
3. nie iść za każdym impulsem, który się pojawi (np. udzielanie rad, korygowanie czyjegoś punktu widzenia, spytanie do świadków rozmówcy, wyśmiewanie jego pomysłów),
4. słuchać swoich emocji i nie reagować automatycznie,
5. dostrzegać napięcia w ciele, które mogą być świetnym drogowskazem do lepszego zrozumienia siebie i intencji rozmówcy,
6. każdorazowo wracać uwagą do rozmówcy.

Dzięki temu może dłużej i w sposób znacznie bardziej wartościowy utrzymać koncentrację na rozmowie.

Potrafi także zauważyć, gdy wpada w pułapkę stresu, zawężonego widzenia, automatyzmów i świadomie przetaczać się z trybu

schematycznego reagowania w tryb świadomego odpowiadania na zaistniałą sytuację, co pozwala mu wykorzystać wszelkie dostępne zasoby i działać zgodnie z wytyczonym celem oraz wyznawanymi wartościami. W stresie bowiem nasz mózg przetacza się w tryb *fight-flight-freeze* i nie mamy wtedy dostępu do naszych zasobów wiedzy czy zdolności logicznego myślenia. Tak działa fizjologia. Działamy wtedy jedynie według utartych schematów, czyli podążamy najbardziej wydeptanymi ścieżkami. Warto pamiętać, że stres często wiąże się z pojawieniem się nowej, niespodziewanej sytuacji, w której powielanie dotychczasowych schematów i rozwiązań prawdopodobnie się nie sprawdzi. Ciekawość, otwartość, elastyczność, to cechy, które pomagają nam skuteczniej odnawiać się w zmiennej rzeczywistości.

Tylko jak to zrobić, by stać się takim uważnym liderem/członkiem zespołu/człowiekiem...? Jak wdrażać *mindfulness* do swojej codzienności?

Możesz zacząć od kilku prostych sposobów, których opis znajdziesz poniżej. Pamiętaj tylko, że choć z pozoru są one bardzo proste, to wcale nie tak łatwe, gdy zaczynamy je wdrażać. Przetęczenie się z automatycznych reakcji na bardziej świadome dostrzeganie i działanie wymaga czasu i praktyki. Jest jednak warto tego zaangażowania.

Życzę Ci zatem wiele wytrwałości, wartościowych odkryć, a także ciekawości, otwartości i życzliwości wobec samej/samego siebie podczas włączania momentów uważności do swojego życia.



Fot. S. Migał z Unsplash

Praktykowanie uważności

Oddech

Obserwacja oddechu to zawsze dostępny i jeden z najbardziej wspierających sposobów praktyki uważności. Jedyne czego potrzebujesz, to zatrzymać się na chwilę i zauważyć, jak w danym momencie płynie Twój oddech?

Czy jest płytki czy głęboki?

Czy płynny czy poszarpany?

Czy czujesz go w nosie, gardle, klatce piersiowej, a może w brzuchu?

Jak na Twój oddech reaguje ciało – delikatnie się porusza, a może zmienia swoją objętość podczas wdechu i wydechu?

Niczego nie musisz zmieniać, ani ulepszać w swoim oddechu. Po prostu podążaj za nim przez chwilę, a to pomoże Ci wrócić uwagą do tego, czego doświadczasz w danym momencie i wyskoczyć z trybu automatycznego działania.

Ciało

Obserwacja ciała jest niesamowitym źródłem informacji o naszych potrzebach, granicach czy doświadczanych emocjach. Zauważ swoje ciało w kontekście Twojego wiernego towarzysza, który pomaga Ci realizować Twoje zadania, cele, a często też marzenia. Regularnie, choć raz dziennie, zwracaj świadomą uwagę na to, jak czuje się Twoje ciało?

W jakiej pozycji jest ułożone?

Którymi punktami dotyka podłogę?

Czy czujesz gdzieś dyskomfort? Jeśli to nawykowe lub stresowe napięcia, albo takie, które są związane z nieprawidłową postawą ciała, to możesz je rozluźnić i zmienić pozycję. Jeśli to takie, które się utrzymują, to po prostu daj im swoją uwagę, sprawdź z czym mogą być związane (myśli, emocje...?), poprowadź swój oddech w kierunku miejsc, które są najbardziej napięte i przez chwilę pozostań w świadomości ciała i oddechu.

Zwracanie regularnej uwagi na sygnały z ciała pomoże Ci lepiej zrozumieć siebie i zadbać o to, co dla Ciebie ważne.

Zmysły

Świadome zwrócenie uwagi na nasze zmysły daje nam wyjątkowe i trochę zapomniane przez nas połączenie ze światem zewnętrznym, a także stanowi skuteczny sposób wyjścia z mentalnych analiz.

Wystarczy, że świadomie rozejrzysz się wokół siebie i zauważysz choćby kilka przedmiotów, które Cię otaczają: ich kolor, kształt, fakturę.

Z ciekawością posłuchasz, jakie dźwięki docierają do Ciebie w tej chwili: głośne, ciche, bliskie czy dochodzące z daleka.

Dostrzeżesz, czego w tej chwili dotykają Twoje dłonie: czy to jest ciepłe, zimne, gładkie, szorstkie?

Zauważysz docierający do Ciebie zapach, nawet, jeśli jest bardzo subtelny.

A może jesteś w stanie poczuć także smak czegoś, co pijaś/eś lub jadłaś/eś chwilę temu?

To bardzo przyjemna i często niedoceniana forma praktyki uważności, a w tak łatwy sposób daje nam możliwość zatrzymania, powrotu do świadomości tego, czego rzeczywiście doświadczamy (odkładając na bok nasze mentalne interpretacje rzeczywistości), przy okazji wpuszczając trochę lekkości do naszego życia. 🧘



Agnieszka
Pawłowska

Psycholożka, certyfikowana nauczycielka Mindfulness (MBSR – Mindfulness-Based Stress Reduction) i Compassion (MBCL – Mindfulness-Based Compassionate Living). Posiada certyfikat trenera Mind-Body Bridging, Coacha ICC i Mindfulness Life Coacha. Od 4 lat szkoli się również w zakresie Terapii Akceptacji i Zaangażowania. Absolwentka i uczestniczka szkoleń prowadzonych przez Oxford Mindfulness Centre w obszarze wdrażania uważności i współczucia do środowiska biznesowego. Jest również autorką serii 9 książek dla dzieci Kraina Uważności. Więcej na: www.agnieszka-pawlowska.com



**Project
Management
Institute.
Poland**



Project Management Institute Poland Chapter
to 12 oddziałów i kilkuset członków w całej Polsce.
Nasza wizja to:



***Spółeczność zarządzania projektami
numer 1 w Polsce.
Rozwijamy się w niej, by wspierać biznes
oraz tworzyć lepsze otoczenie.***



Pasja

Inspirujemy się nawzajem.
Wierzimy, że wspólnie czynimy
coś większego, wychodząc poza
zarządzanie projektami.

Współpraca

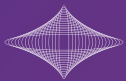
W każdej sytuacji działamy
razem, wspieramy się
i dbamy o relacje.



Rozwój

Budujemy naszą wiedzę
i doświadczenie, profesjonalnie
wspieramy nasze otoczenie,
bierzemy odpowiedzialność za to,
co i jak wspólnie tworzymy.

JOIN US AND ENJOY YOUR BENEFITS



PEOPLE EXCELLENCE

Develop your
career at your
own pace



DIFFERENT CAREER PATHS

Have a chance
to choose your
career path



UDEMY

Learn for free with
more than 10K
online courses in
various areas



ASK HENRY

Use personal
assistance services
to save your time



MYBENEFIT CAFETERIA SYSTEM

Use extra funds in
any way you like



**FIND
US**

career.softserveinc.com/poland

softserve