

PM NEWS

Wydanie 10
Kwiecień 2017

ZNAJDŹ **SWOJĄ ROLĘ** W ZESPOLE

ZESPÓŁ **BEZ KONFLIKTÓW**

PRAWDZIWY LIDER - JAKI POWINIEN BYĆ

ZESPOŁY **MULTI-KULTI** - JAK TO WYGLĄDA?

SKUTECZNIE ZARZĄDZAJ **PRZEPŁYWEM INFORMACJI**



PM NEWS

CZASOPISMO KOŁA ZARZĄDZANIA
PROJEKTAMI SOLVER

Nakład: 300 sztuk

REDAKTOR NACZELNY

mgr Paulina Major

ZASTĘPCA REDAKTORA NACZELNEGO

mgr inż. Radosław Lubera

SKŁAD REDAKCJI

Marta Zdunek
Mariusz Dajczak

GOŚCINNIE W WYDANIU

Joanna Tokar
Marzena Podgórska
Magdalena Lipiak
Mateusz Witański
Marek Magdoń
Piotr Droszól
Joanna Pauly
Karol Trzeciak

OPIEKA MERYTORYCZNA

dr inż. Karolina Wielicka-Gańczarczyk

WSPÓŁPRACA



facebook.com/pmnews.polsl



pm.polsl@gmail.com (w tytule PM NEWS)



Koło Zarządzania
Projektami SOLVER



Wydział Organizacji
i Zarządzania



Politechnika
Śląska

CO W NUMERZE

Moja rola w zespole projektowym.....2

W artykule omówiono kwestie doboru członków zespołu projektowego ze szczególnym uwzględnieniem pełnionych przez nich ról. Przedstawiono trzy modele ról zespołowych: model ról zespołowych Belbina, wskaźnik typów osobowości Myers-Briggs oraz model HOST Hansena i Allena. Podkreślono znaczenie cech potencjalnych kandydatów pod kątem ich przydatności dla efektywnej pracy zespołu.

Agile - rzeczywisty motor napędowy zespołów projektowych.....3

Dynamiczny rozwój technologii sprawia, że nasze życie staje się coraz łatwiejsze. Nowe urządzenia i oprogramowanie pozwalają nam dotrzeć do nieskończonych zasobów informacji oraz usprawniać codzienne obowiązki. Równolegle szybkim zmianom ulegają mechanizmy skuteczności biznesowej. Czy metody zarządzania oparte na przewidywalnym środowisku są wciąż aktualne? Czy nurt Agile jest odpowiedzią na nową rzeczywistość?

Zarządzam konfliktem – panuję nad własnym zespołem...4-5

Jeżeli kiedyś zastanawiałeś się, czy konflikt jest czymś, czego powinniśmy unikać, czy raczej jest nieodzowną częścią ludzkich zachowań? Jakiego są typowe przyczyny i źródła konfliktów oraz jak im zapobiegać? Jakich strategii unikać, a na jakie zwrócić większą uwagę? To po lekturze uświadomisz sobie, że konflikt może być budujący dla zespołu jeżeli nim odpowiednio zarządzamy.

Trudne sprawy - rozwiązywanie problemów w projekcie.....6

Artykuł porusza kwestię problemów i trudności, jakie mogą pojawić się w trakcie realizacji projektów, a które mogą mieć niekorzystny wpływ na ich cele. Wyszczególnione zostały te sytuacje, które powszechnie uznaje się za najistotniejsze. W ostatniej części zaproponowano dwa generalne działania, jakie powinien podjąć kierownik projektu, chcąc wyeliminować lub choćby zminimalizować ponowne wystąpienie wcześniej napotkanych oraz przyszłych potencjalnych problemów.

Jak udzielać informacji zwrotnej?.....7

K. Blanchard mawiał, że „informacja zwrotna jest śniadaniem Mistrzów”. Zdobądź mistrzostwo w tej dziedzinie i sprawdź, jak umiejętność przekazywania i przyjmowania informacji zwrotnej wpływa na twój sposób przewodzenia i współpracy.

Lider zespołu – kluczowe kompetencje.....8-9

Umiejętności coachingowe są często sprowadzane do komunikowania się. Takie uproszczenie pojmowania umiejętności coachingowych powoduje, że PM'owie rzadko kształtują bardziej zaawansowane narzędzia coachingu w swojej pracy. W niniejszym artykule wskażę umiejętności kształtowane w procesie coachingu grupowego i indywidualnego na przykładzie modelu Stephena R. Coveya „7 zasad skutecznego działania”.

Plan komunikacji, czyli jak zarządzać przepływem informacji.....10-11

Plan komunikacji to jeden z najtrudniejszych produktów zarządczych w zarządzaniu projektami. Wydaje się bowiem łatwym do stworzenia zestawem narzędzi komunikacyjnych, w rzeczywistości następcza bardzo wielu problemów i najczęściej jest przyczyną sytuacji kryzysowych w projekcie. Zarządzanie komunikacją jest bowiem wieloaspektowym procesem zarządzania interesariuszami projektu, zarządzania kanałami komunikacyjnymi stosowanymi w organizacji i projekcie, a przede wszystkim procesem badania skuteczności podejmowanych działań komunikacyjnych.

Multi-kulti, zespoły projektowe bez granic.....12-13

Z artykułu dowiesz się, czym są zespoły międzykulturowe, jakie stwarzają szanse oraz zagrożenia dla projektu, jak radzić sobie z różnorodnością, czy warto tworzyć zespoły różnicowane kulturowo oraz czym w dzisiejszych czasach jest inteligencja kulturowa.

Praca w zespołach o różnych typach osobowości.....14-15

Większość wykonywanych zadań odbywa się w zespołach. Ich efektywność wydaje się funkcją kompetencji lidera i potencjału członków zespołu. Zasoby każdego z nich rozumiane jako indywidualne cechy osobowościowe, doświadczenie życiowe, inteligencja emocjonalna, intelekt i role, jakie najczęściej są ich udziałem, to elementy, dzięki którym dobry lider jest w stanie zrealizować prawie każdy zakładany cel. Jak to zrobić? Pracować tak, by każdy mógł się realizować i zaspokajać swoje potrzeby, a wtedy efekt przewyższy zakładane oczekiwania.

Strefa rozrywki.....16

Dłuży Ci się wykład albo nie wiesz co ze sobą począć na okenku? W Strefie rozrywki znajdziesz sposób na nudę.

Słowo wstępu

Drodzy czytelnicy,

mijają dwa lata odkąd ukazał się pierwszy numer PM NEWS. Mamy przyjemność zaprezentować Wam jubileuszowe 10 wydanie PM NEWS. Jest ono wydaniem specjalnym poświęconym organizowanej przez Nas konferencji naukowej PM NIGHTS Myśl Projektowo, która odbędzie się 20-21 kwietnia 2017 roku w Regionalnej Izbie Gospodarczej w Katowicach! Z tej okazji w numerze przedstawiamy Wam artykuły nawiązujące do tematyki wystąpień konferencyjnych, by nieco przybliżyć istotę wydarzenia. Magdalena Lipiak w swoim artykule przedstawi jak pracować w zespole o różnych typach osobowości. Marek Magdoń pokaże jak rozwiązywać problemy w projekcie, a Paulina Major zaprezentuje jak pracować w zespołach multikulturowych. W wydaniu pojawia się również artykuł Marzeny Podgórskiej o rolach jakie pełniemy w zespole projektowym i Karola Trzeciaka, który przybliży jak zarządzać konfliktem w projekcie i panować nad własnym zespołem projektowym. Piotr Droszdzol opíše czy możliwe jest stworzenie efektywnego zespołu projektowego, a Joanna Pauly pokaże kluczowe kompetencje lidera zespołu. Dzięki artykułowi Joanny Tokar dowiedziecie się jak działa feedback i jak wykorzystywać go w pracy zespołu. Mateusz Witański przedstawi jak zarządzać przepływem informacji w projekcie i planować komunikację. Oprócz artykułów dotyczących konferencji nie zabraknie również strefy rozrywki, w której możecie zrelaksować się po solidnej dawce wiedzy.



Przekazując w Wasze ręce 10 wydanie PM NEWS chcemy również poinformować, że Radosław Lubera ustępuje z funkcji Redaktora Naczelnego. Przez dwa lata tworzył z Wami i dla Was to czasopismo. Jego rola w PM NEWS nie dobiega jednak końca, dalej będzie pisał dla Nas inspirujące artykuły i działał w redakcji. Nowym Redaktorem Naczelnym zostaje Paulina Major, która postara się, by PM NEWS w dalszym ciągu rozwijał się i popularyzował idee zarządzania projektami. Serdecznie zapraszamy do lektury czasopisma w zmienionej szacie oraz do udziału w Konferencji Naukowej PM NIGHTS 2017!

Paulina Major

Redaktor Naczelny PM NEWS



MOJA ROLA W ZESPOLE PROJEKTOWYM

dr inż Marzena Podgórska

Dobór zespołu do projektu to jedna z istotnych kwestii dla powodzenia projektu. Osobą odpowiedzialną za rekrutację i organizację pracy zespołu jest najczęściej kierownik projektu. Powinien on określić skład zespołu oraz kompetencje wymagane na poszczególnych stanowiskach, a następnie wskazać potencjalnych członków zespołu i pozyskać ich do projektu. Podczas doboru zespołu do projektu należy wziąć pod uwagę nie tylko wiedzę, doświadczenie i umiejętności kandydatów, ale również ich charakterystykę osobową i preferowaną rolę w zespole. Uwzględnienie powyższego pozwoli na stworzenie efektywnego zespołu, w którym role będą skoordynowane, a podejmowane działania pozwolą na osiągnięcie celu projektu.

Występuje wiele różnych koncepcji ról zespołowych.

ROLE W ZESPOLE – typy zachowań w zespole (uzależnione od cech osobowości poszczególnych członków tego zespołu) ważne z punktu widzenia efektywnej pracy całego zespołu.

Jedną z najczęściej przywoływanych jest koncepcja Belbina. Autor wyróżnia 8 ról zespołowych:

- realizator,
- koordynator,
- lokomotywa,
- myśliciel,
- poszukiwacz źródeł,
- krytyk wartościujący,
- dusza zespołu,
- skrupulatny wykonawca.

Belbin podkreśla, że każdy z członków zespołu może przyjmować więcej niż jedną rolę w zespole albo te role zmieniać, dostosowując się do sytuacji.

Równie popularną koncepcją jest również teoria typów osobowości Myers-Briggs – MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Autorka wyróżnia 4 wymiary ludzkich zachowań:

- ekstrawertyczno-introwertyczny – ludzie koncentrują się na czynnikach zewnętrznych

(ludziach i aktywności), albo na czynnikach wewnętrznych (myśli i refleksji);

- zmysłowo-intuicyjny – ludzie rejestrują konkretne, realne i aktualne fakty, albo mają zdolności do zauważania ogólnego tła sytuacji oraz powiązań i relacji między faktami;
- myślący-uczuciowy – ludzie podejmują decyzje, biorąc pod uwagę wiedzę i logikę, albo kierują się subiektywnymi wartościami i indywidualnym podejściem do danego problemu;
- oceniający-obsługujący – ludzie działają w sposób zaplanowany, systematyczny i uporządkowany albo preferują elastyczne, otwarte na nowe doświadczenia i spontaniczne działania.

W efekcie Myers-Briggs proponuje 16 podstawowych typów psychologicznych, z których każdy posiada określone wady i zalety.

Interesującą koncepcją jest również model HOST Hansena i Allena. Autorzy definiują 4 role w zespole:

- zajęce (generują pomysły w zespole);
- sowy (kierownicy projektów);
- żółwie (krytycy);
- wiewiórki (wykonawcy zadań, realizatorzy).

Model HOST jest odpowiedni dla zespołów o różnorodnym stopniu skomplikowania i formie.

W procesie doboru zespołu pomocne mogą stać się testy osobowościowe, które pozwolą określić, jakie zadania preferują potencjalni kandydaci na członków zespołu oraz jaki jest ich styl pracy w zespole.

Jakie są Twoje predyspozycje do pełnienia poszczególnych ról w zespole i w jakiej roli się odnajdujesz? Zapraszam na warsztaty w ramach konferencji PM Nights – **Moja rola w zespole projektowym**, a może uda Ci się odpowiedzieć na to pytanie.



AGILE – RZECZYWISTY MOTOR NAPĘDOWY ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH!

Piotr Droszól

Od kilkunastu lat obserwujemy wykładniczy przyrost informacji, które nas otaczają. Podkreśla to Paweł Motyl w książce Labirynt. Sztuka podejmowania decyzji: „od zarania dziejów do końca 2003 roku ludzkość wytworzyła łącznie 5 eksabajtów danych (5x10¹⁸ bajtów). (...) w 2012 roku owe 5 eksabajtów danych tworzyliśmy... w zaledwie 48 godzin.” To jeden z wielu przejawów tego, że świat nabrał niesamowitego przyspieszenia. Dzięki dostępności nowych technologii potrafimy sprawnie przemieszczać się po świecie czy analizować inwestycje przez telefon komórkowy. Wiąże się to jednocześnie z globalną zmiennością. Świat biznesu stał się nieprzewidywalny, a wielu gigantów przegrało przez zbyt późne dopasowanie modelu biznesowego do nowej rzeczywistości.

Założenia zarządzania projektami zostały zbudowane na bazie przemysłowo-produkcyjnej oraz stabilnego środowiska. Najczęściej stosowanym podejściem jest tzw. Waterfall, czyli metoda kaskadowa. Projekt ma określony budżet, zakres zadań oraz czas, w jakim zostanie zakończony. Na bazie analizy dostępnych zasobów i zależności tworzony jest harmonogram, który jest planem długofalowym. Niestety bardzo często już po kilku miesiącach okazuje się, że jest on nieaktualny.

Boleśnie przekonywał się o tym sektor technologiczny, w szczególności w zakresie rozwoju produktów IT. Już w 2011 r. dane statystyczne pokazywały, że tylko ok. 20% projektów informatycznych zostało zakończonych sukcesem. Koordynatorzy projektów im bardziej mylili się w swoich założeniach, tym większy nacisk kładli, aby w kolejnych projektach jeszcze

dokładniej wszystko przewidzieć.

Na bazie tych doświadczeń na światowym rynku IT coraz intensywniej wybrzmiewał Manifest Agile, który zaprzeczył założeniom kaskadowego podejścia. W czterech prostych zdaniach opisuje przewagę zmian oraz ludzkich interakcji ponad planem i ściśle zdefiniowanym procesem. Pod manifestem Agile kryje się cały zestaw przekonań, wartości oraz metodyk. Manifest wskazuje, jak w zwinny sposób maksymalizować wartość biznesową tworzonych produktów. Ważnym założeniem w Agile jest umacnianie samoorganizacji, czyli zbudowanie środowiska pracy, w którym eksperckość członków zespołu jest silniejsza od stymulacji kadry menedżerskiej. Samoorganizujące się zespoły pracują w krótkich odcinkach czasu, zwanych sprintami. Każdy sprint kończy się demonstracją zbudowanych funkcjonalności oraz osiągniętych efektów, w celu otrzymania informacji zwrotnej od interesariuszy i zaktualizowania planu dalszych prac.

W książce Drive Daniel Pink opisał istotę motywacji wewnętrznej, która jest niezbędną zespołom. To właśnie ona sprawia, że miliony ludzi na całym świecie współtworzą Wikipedię, nie otrzymując za to żadnych gratyfikacji. Na tej podstawie Pink wyróżnia trzy najważniejsze czynniki decydujące o jej sile: cel, eksperckość i niezależność. Chcemy znać szerszy kontekst i wiedzieć, po co coś robimy. Uwielbiamy czuć, że robimy to coraz lepiej. Co najważniejsze, chcemy brać odpowiedzialność i decyzyjność za przedsięwzięcia, w których bierzemy udział. Założenia Agile wspierają i porządkują to podejście.



ZARZĄDZAM KONFLIKTEM – PANUJĘ NAD WŁASNYM ZESPOŁEM

Karol Trzeciak

Konflikt z reguły jest postrzegany jako coś złego, z tego powodu za wszelką cenę się go unika. Nie jest to jednak możliwe, gdyż konflikt jest naturalną częścią ludzkiej egzystencji. Pogodzenie się z takim faktem znacznie ułatwia zarządzanie konfliktami, a tym samym wychodzenie z nich bez większych szkód, a nawet z korzyściami. Konfliktem z definicji jest trudna sytuacja, w której występują przynajmniej dwie zależne od siebie strony dążące do różnych celów, przy czym cele te nie mogą być osiągnięte bez udziału wszystkich stron.

Skąd więc skłonność w nas do konfliktów?

Fredric Bohm i Stefan Laurell w swojej książce „Rozwiązywanie konfliktów. Praktyczny poradnik dla pracodawców i menadżerów” odpowiadają na to pytanie używając metafory, że człowiek z epoki kamienia łupanego nadal żyje w człowieku współczesnym. Uświadamia to, że drzemią w nas pierwotne instynkty, które w sytuacjach konfliktu, zagrożenia nakazywały człowiekowi pierwotnemu walkę, obezwładnienie lub odstraszenie przeciwnika. Decydowało to często o przetrwaniu naszych przodków. Natomiast człowiek współczesny powinien być nastawiony na rozwiązywanie problemów i zapobieganie trudnym sytuacjom w przyszłości. Według autorów, niestety w sytuacjach konfliktowych głos człowieka pierwotnego staje się silniejszy. Kluczowym więc jest „usuwanie przodka” na bok i świadome kontrolowanie sytuacji konfliktowych.

Konstruktywna i destruktywna rola konfliktu

Konflikt nie tylko posiada negatywne skutki, ale może być okazją do pozytywnych zmian (np.: wzmocnienie zespołu, poprawa komunikacji, czy otwarta atmosfera).

Konflikt konstruktywny – nie prowadzi do antagonizmów, a uczy wzajemnego szacunku.

Odpowiednio zarządzany prowadzi na poszukiwanie rozwiązań i zaspokojenie potrzeb stron. Może doprowadzić do:

- wzrostu energii i motywacji,
- wzrostu zaufania pomiędzy stronami,
- poczucia sprawiedliwości,
- wzajemnego celu,
- znalezienia większej liczby możliwych rozwiązań.

Konflikt destrukcyjny – prowadzi do wrogości, budzi lęki, frustrację i obawy. Często pojawia się nastawienie „przeciwko komuś”, przecież ktoś musi wygrać. Może doprowadzić do:

- stresu, czy poczucia zagrożenia,
- negatywnych emocji,
- pogorszenia relacji w zespole,
- zaburzenia komunikacji,
- utrudnień w pracy zespołu,
- straty czasu i zasobów, a nawet zwiększenia kosztów.

Źródła i przyczyny konfliktów

Konflikty mogą być różnorodne, szczególnie pod względem ich przyczyn oraz charakteru. Jednym z najpopularniejszych podziałów zaproponowanym przez Christophera Moore jest koło Moore'a (rys. 1), które dzieli konflikty na pięć typów.



Rys. 1. Pięć typów konfliktu według Moore'a.

Źródło: Christopher W.M.: Mediacje. Praktyczne rozwiązywanie konfliktów. Warszawa 2009.

Konflikt relacji – związany jest z emocjonalnym nastawieniem do drugiej osoby. Konflikt ten często nie ma wyraźnego podłoża, a objawia się na początku „niechęcią” kogoś. Wynika z niewłaściwej komunikacji, czy kierowaniu się stereotypami.

Konflikt danych – wynika z braku, ograniczenia lub rozbieżności informacji posiadających przez strony konfliktu. Przyczyną tego typu konfliktu jest także zła komunikacja lub jej brak.

Konflikt strukturalny – związany jest ze strukturą organizacyjną. Obejmuje hierarchię stanowisk, czy nie zadowolenie z zajmowanej pozycji, ale także niejasne kompetencje, uprawnienia osób oraz podział zadań.

Konflikt interesów – dotyczy okoliczności, w których strony chcą uzyskać jak największą część zasobów (rzeczowych, finansowych) kosztem drugiej strony. Uwzględnia się tu także stopień decyzyjności.

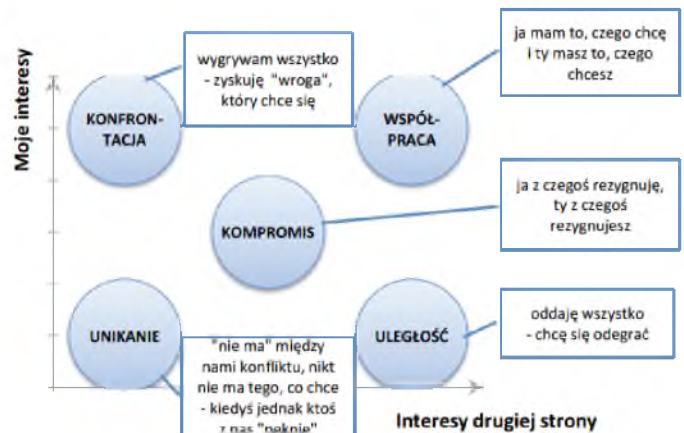
Konflikt wartości – jest to najtrudniejszy do rozwiązania rodzaj konfliktu, gdyż jest on zależny od systemów wartości, zasad etycznych, którymi kierują się w życiu codziennym i pracy strony w nim uczestniczące.

Postawy i ich konsekwencje w sytuacji konfliktowej

W sytuacjach konfliktowych strony przyjmują różne strategie postępowania (nawet jeżeli są tego nieświadome) w odniesieniu do tego, co jest przedmiotem sporu. Na rys. 2 przedstawiono pięć najczęstszych strategii. Zaznaczyć jednak należy, że nie zawsze występują one samodzielnie i w czystej postaci. Typy zachowań leżące najbliżej obu osi wykresu najczęściej generują kolejne konflikty.

Konfrontacja – często prowadzi do eskalacji konfliktu. Każda ze stron chce za wszelką cenę wygrać, nawet jeżeli sama na tym straci. Niejednokrotnie zachowanie to prowadzi do sytuacji bez rozwiązania.

Unikanie – innymi słowami mówiąc „obustronne niezauważanie konfliktu”. Prowadzi do pozornego spokoju. Strony unikają się wzajemnie, nie rozmawiają, ani nie podejmują tematów



Rys. 2. Postawy konfliktów.

Źródło: Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji: negocjowanie bez poddawania się*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1990, s. 86

drażliwych. Powoduje to jednak powstanie pomiędzy nimi dystansu, a tym samym blokuje możliwość współpracy.

Kompromis – strony konfliktu nie mają pełnej satysfakcji z rozwiązania spornych kwestii, gdyż każda z nich rezygnuje z części swoich oczekiwań. Często strony po zawarciu kompromisu próbują renegocjować zawarte porozumienie, co doprowadza do ponownego otwartego konfliktu.

Uległość – oznacza ustąpienie jednej ze stron i zgodę na warunki innej. Czasami jest to dobra strategia, zwłaszcza w błahych sytuacjach. Jednakże stosowanie jej kilkakrotnie względem drugiej strony może doprowadzić do jej przyzwyczajenia do osiągnięcia swoich celów kosztem drugiej strony.

Współpraca – jest dążeniem do wypracowania rozwiązań satysfakcjonujących obie strony konfliktu. Strategia ta, chociaż jest często kosztowna (czas) to pozwala na zniwelowanie dystansu i budowanie zaufania pomiędzy stronami konfliktu.

Konfliktu nie powinniśmy unikać, lecz świadomie nim zarządzać, budując komunikację i współpracę w zespole.

TRUDNE SPRAWY – ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW W PROJEKCIE

dr Marek Magdoń

W każdym projekcie, ze względu na samą jego specyfikę, prędzej czy później pojawią się jakieś trudności. Mogą one spowodować, że szacunki dotyczące budżetu, harmonogramu czy zakresu prac i ich jakości będą niemożliwe do dotrzymania. O ile do zaakceptowania przez interesariuszy projektu są odchylenia w zakresie opisanych wymiarów dotyczące pojedynczych zadań czy nawet etapów (według znawców przedmiotu odchylenia w projekcie pojawią się na pewno), o tyle trudno wyobrazić sobie takie podejście w przypadku projektu jako całości. Cała więc umiejętność kierownika projektów w tym, żeby zauważywszy negatywne efekty dla poszczególnych zadań, podjął stosowne działania, które zapobiegą negatywnym skutkom dla wartości końcowych całego projektu.

Problemy i zagrożenia dla zakończenia projektu sukcesem mogą pojawić się na każdym etapie jego planowania i realizacji. Źródłem problemów są bowiem przede wszystkim czynniki organizacyjne, niewłaściwie zdefiniowane potrzeby klienta oraz słabe planowanie i kontrola projektu. To w nich należy doszukiwać się głównych przyczyn niepowodzenia projektu. Niepewne zdarzenie lub okoliczność, która w razie wystąpienia może mieć niekorzystny wpływ na cele projektu, nazywamy ryzykiem. Ryzyka nie można w pełni wyeliminować, ale można nim efektywnie zarządzać tak, by złagodzić jego wpływ. Proces zarządzania ryzykiem obejmuje planowanie procesów z nim związanych z ryzykiem, identyfikację ryzyka, ocenę jakościową i ilościową (w tym hierarchizację), planowanie reakcji na ryzyko oraz nadzorowanie i kontrolę ryzyka. Do najistotniejszych zdarzeń ryzyka zalicza się:

- nierealny harmonogram projektu,
- częste zmiany wymogów,
- błąd szacowania wartości projektu (czasu, kosztów itp.),
- problemy techniczne,

- brak postrzegania projektów realizowanych w przedsiębiorstwie w kategoriach portfeli projektów,
- brak wsparcia dla projektu ze strony Zarządu firmy,
- niewłaściwą identyfikację potrzeb klienta oraz brak jego zaangażowania w prace projektowe,
- brak wystarczających kompetencji i/lub wiedzy osób realizujących projekt (w szczególności kierownika projektu),
- złe zdefiniowanie oraz zmianę celów projektu,
- wybór nieodpowiedniego projektu.

Szukając rozwiązań problemów pojawiających się w projektach, można stwierdzić, że doświadczenia płynące z projektów zakończonych sukcesem jednoznacznie wskazują na potrzebę skutecznego zarządzania ryzykiem. Proces ten opiera się bowiem na dwóch działaniach, które były podejmowane przez kierowników takich projektów (zrealizowanych z powodzeniem). Okazuje się zatem, iż wspomniani kierownicy zrobili przede wszystkim dwie rzeczy: po pierwsze uznali, że wśród unikalnych aspektów nowego projektu niektóre części pracy zostały już kiedyś wykonane (a więc dokumentacja, notatki i lekcje wyciągnięte z wcześniejszych projektów mogą posłużyć jako mapa drogowa w identyfikacji, a w wielu przypadkach również przy uniknięciu niektórych problemów); po drugie, zaplanowali pracę w projekcie w sposób dokładny (nawet w miejscach, gdzie projekt był w znacznym stopniu innowacyjny) po to, aby zrozumieć wyzwania i być w stanie przewidzieć co najmniej kilka potencjalnych problemów. Patrząc wstecz, kierownik projektu może uniknąć powtarzania błędów z przeszłości (dobre praktyki wyphywają bowiem z doświadczenia, a ono pochodzi na ogół z pomyłek i porażek), patrząc naprzód może z kolei wyeliminować lub choćby zminimalizować wiele przyszłych potencjalnych problemów.



JAK UDZIELAĆ INFORMACJI ZWROTNEJ?

dr inż. Joanna Tokar

Informacja zwrotna przekazywana pracownikowi to informacja o tym, jak reagujesz na jego zachowanie, czyli np.: jak postrzegasz jego zaangażowanie i wysiłek wkładany przez niego w wykonywaną pracę. Celem takiego przekazu jest promowanie pożądanego zachowań lub sposobów rozwiązania problemów, ale też zmiana niezadowolającego zachowania lub wprowadzenie bardziej wydajnych metod pracy, tak aby odbiorca nauczył się inaczej postępować i reagować na zmiany.

Informacja zwrotna ma opisywać efekt, jaki wywiera konkretne zachowanie drugiej osoby na ciebie.

Jeżeli udzielasz informacji zwrotnej w sposób umiejętny, twoi pracownicy wiedzą, co mogą robić inaczej, lepiej, ale też dowiadują się wiele na temat tego, z czym radzą sobie bardzo dobrze.

Informacja zwrotna ma być motywująca i nie powodować konfliktów.

Aby informacja zwrotna przyczyniła się do skutecznej pracy, musi być udzielona w odpowiedni sposób i w odpowiednim momencie. Istnieją zasady udzielania informacji zwrotnej. Oto kilka z nich:

1. Przemyśl, co chcesz powiedzieć.
Zastanów się, co i jak powiesz, aby twój przekaz był konstruktywny.
2. Przekaż swoją informację zwrotną w sposób konkretny i zwięzły.
Mamy tendencję do mówienia za dużo, co może czynić wypowiedź mało konkretną, a czasem i chaotyczną. Powiedz w przystępny sposób, co najważniejsze, a następnie możesz rozwinąć swoją wypowiedź, posługując się przykładami.
3. Unikaj generalizowania.
To dość częsta bariera komunikacyjna. Staraj się nie używać słów: „zawsze”, „nigdy”. Stosowanie uogólnień może rodzić poczucie frustracji u rozmówcy. Mówienie komuś, że zawsze

się spóźnia, w momencie kiedy spóźnił się tylko dwa razy w tym tygodniu powoduje, że zamiast koncentrować się na konkretnym problemie, musimy borykać się z emocjami i poczuciem niesprawiedliwości odbiorcy naszego komunikatu. Należy zatem zadbać o precyzję informacji zwrotnej i wskazać konkretne okoliczności, w których pojawiło się omawiane zachowanie. Wówczas twoje argumenty będą się cieszyć większym poważaniem, a twój przekaz będzie bardziej skuteczny.

4. Nigdy nie oceniaj, zawsze staraj się opisywać.
Prawidłowo udzielona informacja zwrotna opisuje zachowanie drugiej osoby. Jest pozbawiona wartościowania i osądów. Opiera się na faktach. Zamiast wyrokować, że ktoś jest nieśmiały, lepiej powiedzieć, że rzadko zabiera głos.

5. Opieraj się na własnych odczuciach i formułuj komunikaty typu „ja”.
Informacja zwrotna musi dotyczyć twojego własnego odbioru pewnych zachowań czy informacji. Mów o tym, co ty czujesz i myślisz.

Zastosowanie powyższych zasad zwiększa prawdopodobieństwo, że przeprowadzimy rozmowę konstruktywną, która nie urazi rozmówcy i tym samym nie będzie prowokowała do obrony.

Należy udzielać zarówno pozytywnych, jak i negatywnych informacji zwrotnych.

Skuteczny lider dostrzega zarówno mocne, jak i słabe strony pracownika. Tylko takie udzielanie informacji zwrotnej będzie szczerze i motywujące do działania.

Powodzenia!

Fragment książki: Joanna Tokar, Właściwy kurs...

LIDER ZESPOŁU – KLUCZOWE KOMPETENCJE

Joanna Pauly Prezes Zarządu APAULY GROUP Sp. z o.o. i Dyrektorka Generalna Szkoły Project Managerów – Szkoła.PM®

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (edycja 5.) wskazuje na umiejętności interpersonalne uwypuklając umiejętności coachingowe w zarządzaniu projektami. Wykorzystanie coachingu dotyczy możliwości coachingowego oddziaływania w obszarze zarządzania zespołem, ale również możliwości użycia konkretnych narzędzi coachingowych na różnych etapach realizacji projektu w celu wsparcia kompetencji technicznych.

Korzyści w pracy PM'a.

Jedną z korzyści zastosowania narzędzi coachingowych jest umiejętność szybszego uczenia się zespołu, rozpoznawanie właściwych rozwiązań, wyznaczania celów i ich realizacji (korzyści na poziomie intelektualnym). Kolejnym elementem jest redukcja stresu i wzrost pewności, a także odkrywanie swoich mocnych stron i zwiększenia zaangażowania w działania (poziomy fizyczny, kontekstualny i osobisty, które mają coraz większe znaczenie w osiąganiu balansu między pracą i życiem osobistym). Piątym poziomem korzyści jest poziom relacji – istota komunikowania się i zarządzania w środowisku projektowym.

Zasady skutecznego działania

W tym kontekście przyjrzyjmy się modelowi Stephena R. Coveya, który jest podstawą efektywności i 7 zasad skutecznego działania. Model ten poza rozpoczęciem procesu od przejścia z zależności do niezależności, wskazuje również na zasady podejmowania relacji w procesie od niezależności do współzależności w trybie „win-win”.

W procesie zależność→niezależność Covey wyróżnia 3 zasady:

1. Proaktywność.
2. Rozpoczynanie z wizją końca;
3. Najpierw rzeczy najważniejsze.

W procesie niezależność→współzależność znajdują się kolejne 3 zasady:

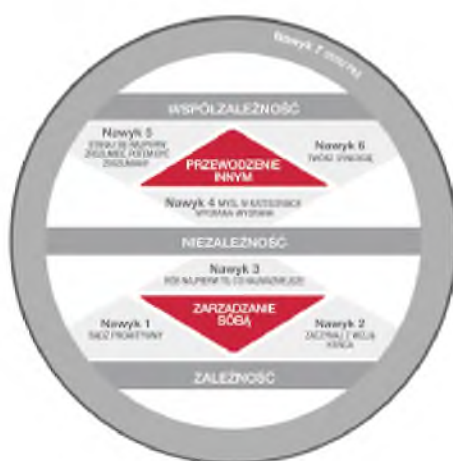
4. Myślenie w kategoriach wygrana-wygrana;
5. Najpierw rozumienie, później bycie rozumianym;
6. Synergia.

Całość zamyka zasada pod nazwą:

7. Ostrzenie piły”.

Wszystkie 7 zasad mających podstawowe znaczenie dla skuteczności działania Covey nazwał Nawykami. Graficzne zasady przedstawione zostały na poniższym rysunku.

Covey zachęca do integrowania nawyków, do skrzyżowania wiedzy (co, dlaczego), umiejętności (jak) i motywacji (chcę).



Zależność→niezależność

1. Proaktywność - pierwszy nawyk w systemie Coveya.

Pomiędzy bodźcem a ludzką reakcją jest zawsze wolność wyboru. Postawa reaktywna uwalnia nas od odpowiedzialności; natomiast teza Coveya (i wielu innych badaczy) jest, że sami tworzymy swoje środowisko i jesteśmy odpowiedzialni za podejmowane działania i decyzje. Człowiek proaktywny przejmuje inicjatywę i jest nastawiony na rozwiązanie. Oddziela obszar wpływu

od obszaru, na które nie ma wpływu. Proaktywność jest – zdaniem Coveya – najtrudniejszym etapem, a relacje oparte na poszukiwaniu winnych wokół siebie, odsuwania od siebie pracy i odpowiedzialności leży u podstaw wielu nieprawidłowo funkcjonujących zespołów.

2. Rozpoczynanie z wizją końca

Podstawą tej zasady jest prawidłowe i świadome wyznaczanie sobie konkretnych celów. Planowanie, wyznaczanie celów krótko- i długoterminowych jest podstawą zarządzania projektami. Covey wskazuje, że ta sama zasada powinna dotyczyć również zespołów, którymi zarządzamy. Z zasadą wizji końca współgra trzecia zasada:



3. Rób najpierw to, co najważniejsze.

Podstawą w omówieniu tej zasady jest macierz Eisenhowera. Project Manager i szef zespołu, który jest skuteczny, działa w polu B – zajmuje się sprawami niepilnymi, ale ważnymi. Kolejnymi cechami efektywności jest zamykanie rozpoczętych działań. Jeżeli nie zostaną wykonane/domknięte to zaczynamy pracować stale w obszarze A i – co gorsza – C, w której rzeczy pilne, a nie do końca ważne zajmują cały czas i energię, a postawiony cel jest zagrożony. Jest to obszar, który w The Chaos Report określa mianem projektów „challenged”. Efekty i rezultaty, w tym ocena wysiłku i zadowolenia z realizacji projektu jest również podstawą Modelu Doskonałości Projektowej IPMA 2016r. Działania wyłącznie oparte na pilności, a niekoniecznie na ważności są podstawą negatywnych ocen pracy dokonywanych przez zespół, a także jednym z czynników niepowodzeń projektów. Zadaniem szefa zespołu i samych zespołów jest zatem określanie priorytetów, a następnie takie planowanie, aby rzeczy ważniejsze miały priorytet przed pilnymi. Ustalanie priorytetów wymaga uwzględniania kryteriów ważności i pilności. Umiejętność koncentrowania się na rzeczach ważnych jest skumulowanym efektem całego procesu i pierwszych 3 zasad.

Niezależność → współzależność

4. Czwarty ważny nawyk, to „wygrana-wygrana”.

Środowisko wewnątrz-projektowe i zespoły stanowią jeden z wielu elementów środowiska projektowego. Zasada ta mówi, że nie jest wskazana koncentracja wyłącznie na sobie. Zadaniem zespołów i PM'ów jest takie wchodzenie w interakcje z otoczeniem, które zapewnia zadowolenie dla obydwu stron. Satysfakcja wszystkich stron jest również podstawą rozwiązywania konfliktów i prowadzenia udanych negocjacji.

5. „Staraj się najpierw zrozumieć, potem być zrozumiany”

Zasada 5 jest potrzebna do tworzenia układu „wygrana-wygrana”, sprzyja też budowaniu właściwej komunikacji, która stanowi podstawę współdziałania. Covey uważał, że zdolność komunikacji jest najważniejszą umiejętnością życiową. Podstawowa umiejętność coachingowa, tj. umiejętność komunikacji powinna być nastawiona na rozumienie drugiej strony, a w tym celu konieczne jest słuchanie. Z badań Coveya wynika, że większość ludzi nie stosuje tego nawyku pomimo deklaracji jego stosowania. Rozumienie innych sprzyja efektywnej współpracy, ale

też tworzy naszą wiedzę o otoczeniu. Dzięki takiemu zachowaniu dużo łatwiej znaleźć rozwiązanie problemu, a także dużo łatwiej dotrzeć do takiej osoby i przekazać jej własną wiadomość w taki sposób, aby uzyskać zrozumienie

6. Synergia.

Za skróconą definicję synergii można uznać znane twierdzenie teorii systemów, które mówi że całość jest czymś więcej niż sumą poszczególnych części. Wkład zespołu projektowego w działania jest oczywiście synergia, w której tworzona jest nowa wartość przewyższająca indywidualne wkłady i zdolności jednostek - przy docenieniu różnic zdań i wiedzy, doświadczeń, specjalizacji, kompetencji. Synergia otwiera na nowe pomysły, sprzyja kreatywności.

Work-life balance

7. Odnowa, nazywana przez Coveya „ostrzeniem piły” - nawyk 7.

Ta zasada zakłada konieczność rozwoju człowieka we wszystkich ważnych obszarach: duchowym, fizycznym, społecznym i umysłowym. Ostrzenie piły to nawyk, który sprawia, że człowiek stale utrzymuje rozwój każdego z obszarów. Takie podejście powoduje, że człowiek w sposób ciągły dba o swoje wartości i cele, swoje zdrowie i kondycję, utrzymuje znakomite stosunki społeczne oraz dba o rozwój intelektualny.

Kondycja we wskazanych obszarach jest fundamentem działania – nie zetniesz drzewa jeśli nie naostrzysz piły – znajomość zasad działania piły nie wystarczy by jej użyć skutecznie!

Podsumowanie

Zarządzanie jest ukierunkowywaniem na wyniki w oparciu o posiadaną wiedzę, możliwości i założone cele. Powyższa koncepcja zapewne może przydać się w doskonaleniu umiejętności zarządzania sobą i własnym rozwojem, może pomóc w organizacji pracy zespołowej w projekcie i osiąganiu założonych celów z sukcesem. Nie jest możliwe wyłącznie teoretycznie stosowanie nawyków od 4 do 7, bez faktycznego rozwoju osobistego w zasadach od 1 do 3. Nie jest możliwe stosowanie wszystkich zasad na podstawie wyłącznie wiedzy teoretycznej, konieczne jest przejście z wiedzy do obszaru kompetencji i umiejętności. Umiejętności coachingowe pozwalają na rzeczywiste stosowanie wszystkich zasad w odniesieniu do pracy PM'a oraz kierowania zespołami i zarządzanie projektem.



PLAN KOMUNIKACJI, CZYLI JAK ZARZĄDZAĆ PRZEPŁYWEM INFORMACJI

mgr Mateusz Witański

– Czy dostawca sprzętu komputerowego przestał już harmonogram swoich prac w projekcie?

– Nie przestał, mam go ponaglić?

– A wysłałeś do wszystkich dostawców raport z przebiegu projektu wraz z najbliższymi zadaniami?

– Tak jak ustaliliśmy na początku, dostali informację drogą mailową. Wysłał standardowy mailing do wszystkich interesariuszy, którzy są zainteresowani przebiegiem prac.

– Standardowy do wszystkich?

– Tak.

– Jaki był odzew?

– Na pewno przeczytali, bo mamy raport systemu mailingowego o otwarciu naszego maila przez wszystkich odbiorców.

Takich rozmów w projektach jest mnóstwo. Bardzo często kierownik projektu pyta pracowników o przekazanie informacji, nierzadko zdarza się iż sam jest o to przepytany. Dobrze jest, gdy wszystko mamy pod kontrolą i wszystko jest realizowane zgodnie z założeniami. Gorzej, gdy dopiero podczas takiej rozmowy uświadamiamy sobie, ile błędów popełniliśmy i jakie to ma konsekwencje dla naszego projektu.

Przytoczony przykład pokazuje, ile podczas jednego działania komunikacyjnego możemy popełnić błędów. Po pierwsze, chcąc uzyskać feedback z drugiej strony, nie wysyłamy standardowej informacji kanałami przeznaczonymi do jednokierunkowego rozsyłania informacji. Po drugie, czekając na feedback, od którego zależy dalsza realizacja projektu, nie czekamy w nieskończoność na odpowiedź, tylko ponawiamy nasze pytanie. Po trzecie, aby ocenić skuteczność naszej komunikacji,

musimy dobrać odpowiednie narzędzie do tej czynności.

Można więc zapytać, skąd biorą się problemy komunikacyjne, skoro rozpoczynając pracę nad projektem, jego kierownik przygotował świetny plan komunikacji? Odpowiedź na to pytanie wydaje się prosta – z braku zarządzania komunikacją. Nie wystarczy bowiem ułożyć świetny plan na początku i bezkrytycznie go realizować. Należy nim zarządzać, czyli monitorować i ewoluować w miarę potrzeb.

Jak stworzyć skuteczny plan komunikacji?

Aby stworzyć skuteczny plan komunikacji, musimy wiedzieć, czym jest zarządzanie komunikacją w projekcie. Polega ono na sterowaniu procesami, które zapewnią prawidłowe i terminowe wyszukiwanie, gromadzenie i przechowywanie informacji związanych z projektem, a także dysponowanie nimi i ich rozpowszechnianie¹. W procesie tym wyróżnia się trzy istotne grupy działań, które warunkują prawidłowy jego przebieg. Są to identyfikacja interesariuszy, stworzenie planu komunikacji oraz realizacja tego planu wraz z monitoringiem i kontrolą. Dobrze przeprowadzona analiza interesariuszy pozwala stworzyć dobry plan komunikacji, a ten z kolei wpływa na skuteczność działań kontrolnych.

Czym jest więc sam plan komunikacji? Plan komunikacji w projekcie to formalny dokument opisujący podstawowe rozwiązania w obszarze

¹ K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2014, str. 217.



zarządzania komunikacją w projekcie, który zawiera zazwyczaj takie informacje, jak: struktura przechowywania i gromadzenia informacji, struktura dystrybucji informacji, opis informacji podlegających dystrybucji, harmonogramy generowania informacji, metody dostępu do informacji między planowanymi terminami ich przekazywania oraz metody uaktualniania planu komunikacji.² Definicja skomplikowana, ale zawierająca się w trzech zasadach – skuteczny plan komunikacji powinien być:

- przejrzysty,
- aktualny,
- kompleksowy.



Opis narzędzi, dane dostępu znajdują się w tabeli 7.

Tabela 11: Narzędzia do komunikacji pomiędzy interesariuszami zaangażowanymi w realizację projektu.

Narzędzie	Opis	Dane dostępu
Trello	Narzędzie służące do komunikacji pomiędzy zespołem projektowym w ramach wykonywanych prac projektowych. Zawiera zarówno zadania z przydziałem odpowiedzialności ich wykonania ich zakres oraz termin zakończenia.	Dostęp za pośrednictwem e-maila po uprzednim przydzieleniu osób do poszczególnych zadań przez kierownika projektu.
FreshMail	Narzędzie dedykowane w ramach wysyłki kampanii mailowej całego cyklu oraz poszczególnych szkoleń składowych do potencjalnych grup uczestników. Omawiana kampania mailowa w ramach tego narzędzia zawiera informacje o całym cyklu szkoleniowym, poszczególnych szkoleniach składowych, jak i programie, cenie, sposobie rejestracji oraz trenerach. Dodatkowo ściśle powiązana jest (za pośrednictwem linków) ze stroną firmy (a dokładnie z organizowanym cyklem oraz Facebookiem).	Dostęp dla kierownika projektu
Mailing zewnętrzny	obejmujący wykorzystanie odpłatne innych podmiotów (np. ministerstwo).	
Portali społecznościowych	Fanpage firmy na facebook'u, w ramach którego prezentowane są działania firmy oraz kampania reklamowa poszczególnych projektów. https://www.facebook.com/sukceszbwcp/2?ref=ts Fanpage Akademii w ramach którego prezentowane są działania związane z kampanią marketingową, informacyjną i promocyjną, jak i informacjami o konkretnych szkoleniach i trenerach, a także w późniejszym czasie informowaniu o odbytych szkoleniach	Dostęp dla wskazanych osób w ramach działań: marketing.
Biurowe prasowe	obejmujące działania związane z promocją całej firmy, jak i poszczególnych projektów w mediach internetowych. http://media-bwce.sitebees.com/	Dostęp dla wskazanych osób w ramach działań: marketing.
Strony internetowej firmy BWCG	na której znajduje się pełny opis oferty, jak i informacji na temat cyklu szkoleniowego w postaci opisu cyklu, informacji organizacyjnych, programu szkoleń oraz zespołu trenerskiego (http://www.bwce.eu/pl/uslugi/perception-efektywna-realizacja-projektow/).	Dostęp dla wskazanych osób w ramach działań: marketing.

Business @ Witański Consulting Group

Radockiego 52/6, 40-645 Katowice

+48 505 300 535
biuro@bwce.eu
www.bwce.eu

doradztwo, strategię, projekty, szkolenia:

zarządzanie strategiczne, badania i analizy rynkowe, zarządzanie projektem, komunikacja i budowanie wizerunku, teleinformatyka

Rys. 1. Przykładowy plan komunikacji.
Źródło: Własne.

Co to oznacza dla kierownika projektu, który taki plan przygotowuje i nim zarządza? Mniej więcej tyle, iż jego plan komunikacji musi:

- posiadać formę, z której w sposób szybki i jednoznaczny będzie można zidentyfikować, w jaki sposób komunikować się z danym interesariuszem, kiedy to robić, z jakich kanałów skorzystać i czego oczekiwać po interesariuszu;
- posiadać aktualne informacje na temat objętych nim interesariuszy, kanałów komunikacji czy sposobów kontroli procesów komunikacyjnych;
- obejmować wszystkich rzeczywistych i potencjalnych interesariuszy, wszystkie możliwe do wykorzystania kanały komunikacyjne oraz zawierać metody monitoringu i kontroli każdego z elementów zawartych w planie.

Utrzymanie skutecznego planu komunikacji wymaga więc od kierownika projektu zarządzania komunikacją w całym procesie jego realizacji. Kierownik projektu nie może sobie pozwolić na odłożenie zarządzania komunikacją na jakiś czas, ponieważ skutki dla projektu mogą okazać się brzemienne w skutkach. Nie wystarczy powiedzieć, iż spowoduje to problemy bieżące wynikające np. z braku informacji na temat postępu prac, niewystania w terminie raportu do Komitetu Sterującego czy niepoinformowanie opinii publicznej o zmianach, które nastąpią w najbliższym czasie i będą jej dotyczyły. Brak zarządzania komunikacją spowoduje, iż kierownik projektu może stracić kontrolę nad komunikacją, a w konsekwencji straci kontrolę nad przepływem informacji w projekcie. W takim przypadku trudno będzie odtworzyć przebieg komunikacji w przeszłości i rozwiązaniem może być stworzenie nowego planu komunikacji i start z pozycji wyjściowej. A to nie będzie korzystne dla projektu. I tego należy za wszelką cenę uniknąć.

² M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013, str. 322.

MULTI-KULTI, ZESPOŁY PROJEKTOWE BEZ GRANIC

mgr Paulina Major

Zmiany zachodzące w otoczeniu oraz pojawiające się trendy zmuszają organizacje do nadążania i dostosowania się do nich. Globalizacja, masowe przemieszczanie się ludności, umiędzynarodowienie przedsiębiorstw i rozwój światowych korporacji prowadzi do powstawania organizacji i zespołów międzykulturowych. O zespołach międzykulturowych mówi się wtedy, gdy ich członkowie reprezentują co najmniej dwie różne kultury. Pojęcie „wielokulturowy” oznacza, że mamy do czynienia z różnorodnością kulturową. Zespoły te są wyzwaniem dla zarządzania projektami, ponieważ wielorakość kultur wywiera znaczący wpływ na sposób współpracy, komunikację i rozwiązywanie konfliktów w zespołach projektowych. Zespoły międzykulturowe mogą być tradycyjne lub



wirtualne, tworzone na terenie jednego lub wielu krajów.

W artykule odpowiem na następujące pytania: jakie są szanse i zagrożenia wielokulturowych zespołów projektowych? Jak radzić sobie z różnorodnością? Czy warto tworzyć zespoły zróżnicowane kulturowo? Co to jest inteligencja kulturalna?

Szansy związane z zespołami wielokulturowymi:

- większy poziom kreatywności;
- lepsze jakościowo pomysły;
- większy poziom innowacyjności w pracy zespołowej przy rozwiązywaniu trudnych zadań;
- różne perspektywy postrzegania rozważanego zagadnienia;
- przełamanie stereotypów myślenia,
- stworzenie atmosfery otwartości, współpracy, dzielenia się wiedzą i konstruktywnej krytyki;
- dostęp do wiedzy o innych rynkach, odbiorcach i ich potrzebach;
- rozwój organizacji na rynki międzynarodowe.

Zagrożenia związane z zespołami wielokulturowymi:

- utrudniona komunikacja między członkami zespołu, związana z językiem, błędną interpretacją niewerbalnych elementów mowy, sygnałów pozajęzykowych oraz zachowań;
- mniejszy poziom spójności pomiędzy członkami zespołu;
- większe narażenie na konflikty i nieporozumienia;
- większy poziom stresu, napięć i rotacji konfliktów;
- mniejszy poziom zaufania;
- zróżnicowany poziom oczekiwań;
- powstanie podgrupy osób pochodzących z podobnego kulturowo regionu;
- problemy członków zespołu z adaptacją i akulturacją w grupie.

Podstawowe zasady, jak radzić sobie z różnorodnością:

- zaakceptować i szanować różnice



- wynikające z kultury każdego członka zespołu projektowego,
- wykorzystać pozytywne cechy różnorodności kulturowej w celu zwiększania potencjału zespołu oraz minimalizować skutki barier,
 - w doborze członków zespołu projektowego brać pod uwagę podejście zadaniowe, zdolności adaptacyjne, motywację, wiedzę i umiejętności pracy w międzykulturowym zespole projektowym,
 - wyraźnie określić, sprecyzować i przedstawić cel projektu,
 - zadbać, by każdy członek zespołu był traktowany z szacunkiem.

Czy warto tworzyć zespoły wielokulturowe?

Zespoły projektowe, których członkowie pochodzą z różnych kultur, mają szansę stać się najbardziej produktywnymi, wartościowymi, innowacyjnymi i kreatywnymi, o ile wykorzystają swoją przewagę związaną z różnorodnością w odpowiedni sposób. Zespoły międzykulturowe są w stanie zaproponować więcej rozwiązań oraz punktów widzenia danego zagadnienia, są bardziej elastyczne i wydajne. Istnieją jednak przeszkody związane z odmiennymi wartościami, światopoglądem, normami oraz wzorami komunikacji, które mogą doprowadzić do nieporozumień, konfliktów i spadku zaufania w zespole projektowym. Negatywne skutki mogą powodować obniżenie efektywności działania zespołu projektowego, a nawet prowadzić do niepowodzenia całego projektu. Ważne jest, by członkowie zespołu projektowego zdawali sobie sprawę z różnic, które pomiędzy nimi występują oraz posiadali wiedzę, która pozwoli im pokonać bariery. Należy pamiętać, że w zespołach wielokulturowych każda jednostka wprowadza do nich swoją kulturę, język, wartości oraz normy. Skuteczne funkcjonowanie zespołów projektowych, współpraca i komunikacja są wyzwaniem każdego projektu, a w szczególności dla projektu, w którym pracują osoby z różnych kultur i o różnych

osobowościach. Granice pomiędzy projektami o zasięgu monokulturowym i globalnym zaczynają słabnąć. Może się okazać, że niedługo praca w zespołach międzykulturowych będzie normą, będą więc potrzebni specjaliści, którzy posiadają wiedzę, jak zarządzać i przewodzić zespołami zróżnicowanymi kulturowo. Głównymi wyzwaniami w kierowaniu zespołami międzykulturowymi są: rozpoznanie i pokonywanie barier wynikających z różnic kulturowych oraz wykorzystanie możliwości, jakie daje międzykulturowość do realizacji celów projektu. Zarządzanie takim zespołem nie jest łatwe i wymaga od kierowników projektu wiedzy z zakresu tradycji, zwyczajów, wzorców zachowań, wielu kultur, ich cech oraz możliwości tworzenia pola współpracy między ich przedstawicielami.

Ciekawostka:

Obecnie dąży się do kształcenia managerów globalnych, czyli takich, którzy poradzą sobie w środowisku zróżnicowanym kulturowo. Badacze P.Ch. Earley, S. Ang określili, że manager globalny, by być efektywnym powinien posiadać wysoko rozwiniętą inteligencję kulturową (CQ), oraz zbudowali model inteligencji kulturowej (CQ). Według autorów inteligencję kulturową da się i należy rozwijać poprzez odpowiednio dobrane programy treningowe koncentrujące się na wzmacnianiu poszczególnych składowych CQ.

Inteligencja kulturowa (CQ) to zdolność adaptacji do odmiennych realiów kulturowych. Wyrazem tej zdolności jest umiejętność wyłapywania różnic kulturowych, ich odpowiednia interpretacja oraz uwzględnianie pozyskanej wiedzy w przewyciężaniu problemów wynikających z odmienności.

Jeżeli zainteresował Cię temat inteligencji kulturowej (CQ), odsyłam do artykułów poświęconych temu zagadnieniu:

www.nf.pl/manager/inteligencja-kulturowa,,8802,44
www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/63/id/1225



PRACA W ZESPOŁACH O RÓŻNYCH TYPACH OSOBOWOŚCI

mgr Magdalena Lipiak, psycholog, psychoterapeuta, doradca zawodowy, trener Kompas Kariery

„Różni ludzie w różnych sytuacjach zachowują się różnie” – dla wielu zdanie to jest potoczną definicją tego, czym zajmuje się psychologia. I choć jest to duże uproszczenie, to właśnie różnorodność i nieprzewidywalność tego, jak zachowa się drugi człowiek, jest zagadnieniem, które zgłębia nie tylko rzesza liderów grup i zespołów, ale także indywidualnych jednostek. Pojawia się zatem pytanie, czy różnorodność jest wartością czy raczej przeszkodą w efektywnym funkcjonowaniu zespołu? Jak sobie z nią radzić i w czym najczęściej się przejawia? Jakie umiejętności i kompetencje powinien mieć lider, by taką grupą zarządzać?

Pracując z ludźmi, kompetentny lider zauważa szybko, że ludzie różnią się między sobą w wielu obszarach funkcjonowania. Należą do nich między innymi: typ osobowości, styl uczenia się, priorytety i wartości, które chce realizować, preferowany kanał sensoryczny, w którym najskuteczniej się porozumiewa, to, co motywuje i daje satysfakcję. Różnic indywidualnych oczywiście jest więcej, ale wydajesz się, patrząc na skuteczność pracy zespołów, że te są istotniejsze od innych. Ilekroć tworzy się nowy zespół, przed liderem pojawia się wyzwanie zdiagnozowania i zintegrowania go po to, by móc później pracować skuteczniej i osiągać założone cele. Jak zarządzać, komunikować się, określać cele, delegować zadania, rozwiązywać konflikty i wprowadzać zmiany – jak pracować w zespole o różnych typach osobowości?

Pierwszym krokiem jest ocena własnego potencjału jako lidera. Dobry lider musi posiadać wystarczającą wiedzę na temat swoich wartości, motywacji oraz celów, jakie chce osiągać. Powinien wiedzieć, jaką ma wizję świata i ludzi. To od niej w dużej mierze zależy nastawienie, z jakim będzie podchodził do innych. Członek zespołu może być przez niego postrzegany jako chętny do pracy, zaangażowany, uczciwy,

kreatywny, solidny itp. (jego przekonanie wewnętrzne to: „ludzie są dobrzy z natury”) lub odwrotnie – wszyscy ludzie wymagają stałego nadzoru, karanja, zastraszania, bo tylko wtedy ich praca jest efektywna (jego przekonanie to: „ludzie są źli i leniwi”). Dobry lider wie, który typ reprezentuje, posiada także podstawową wiedzę na temat pozostałych typów osobowości, bo wie, że w jego zespole będą reprezentanci każdego z nich (choleryk, sangwinik, flegmatyk, melancholik) i że każdy z nich dodatkowo preferuje kilka ról, w których czuje się najlepiej i najskuteczniej pracuje. **Nominalny lider** będzie więc miał w zespole: **naturalnego lidera**, za którym w sposób emocjonalny pójdzie grupa; **praktycznego organizatora**, bez którego najlepsze pomysły **siewców pomysłów** nie będą realizowane; **człowiek kontaktów** będzie wsparciem dla zespołu poprzez sieć swoich znajomych, którzy mogą się okazać niezbędni podczas realizacji zadania; **człowiek grupy** będzie elementem emocjonalnie spajającym zespół, sprawiającym, że jego członkowie czują się ze sobą dobrze; nie obejdzie się także bez **sędziego**, pilnującego procedur, czasu i sposobu wykonania zadania. Dobry lider docenia różnorodność i spostrzega ją jako ogromny zasób zespołu. Każda z ról i każdy typ temperamentu wpływa korzystnie na realizację celów. Brak choćby jednego z nich sprawia, że grupa może borykać się z trudnościami, których źródła nie jest w stanie jasno zidentyfikować.

Wiedząc, czym charakteryzują się poszczególne rodzaje osobowości, dobry lider rozdziela zadania i funkcje, biorąc pod uwagę specyfikę funkcjonowania każdego z nich, uwzględniając także swoje i ich słabości. Wiedząc, że **cholerycy** charakteryzują się szybkim tempem pracy, niecierpliwością, zadaniowością, apodyktycznością, dużą gotowością do zmian i tendencją do kierowania innymi, będzie tak



dobierał im zadania, by cechy te wykorzystać w jak najlepszy sposób. Jeśli dodatkowo część z nich będzie np. w rolach siewcy, praktycznego organizatora czy sędziego, lider przydzieli im w zespole działania, które muszą być wykonane kreatywnie, szybko, pod presją. Musi jednak uwzględnić, że jeśli pojawi się konflikt, cholerycy będą pierwszymi osobami, które w bardzo emocjonalny sposób będą wyrażały swoje opinie i sądy. Będą miały problem z przyjęciem osobistej krytyki, a to, co może być trudne dla lidera, to poradzenie sobie z poczuciem wykorzystania, które w takich chwilach towarzyszy często cholerykom. Złe zarządzanie konfliktami, słabo określone cele i zbyt długi czas realizacji zadania, a także niedoceniając wysiłku może obniżyć efektywność pracy osób reprezentujących ten typ osobowości. Zarzewiem konfliktów, zaczynającym się najczęściej frustracją, jest niedostosowanie celów szczegółowych i tempa ich realizacji do możliwości psychofizycznych członków zespołu. Choleryk potrzebuje szybkich zmian, dużej dynamiki, możliwości podejmowania samodzielnych decyzji itp. Całkiem odmiennie będzie w przypadku osób o typie **flegmatycznym** czy **melancholicznym**. To, co dla choleryka będzie optymalnym środowiskiem działania, dla nich będzie sytuacją silnie stresującą. Potrzebują innego bodźcowania. Osoba **melancholijna** tym lepiej będzie wykonywała powierzone obowiązki, im bardziej lider pozwoli jej na pracę w swoim tempie, powściągliwie perfekcyjnym, ostrożnym. Lider powinien wiedzieć, że o ile cholerykowi może przekazać krytyczne uwagi, licząc się z atakiem z jego strony, gdy konflikt będzie rozwiązany, choleryk jest w stanie pracować dalej, melancholik natomiast zareaguje surowo i bardzo krytycznie, po czym wycofa się i będzie potrzebował znacznie większej ilości czasu na ponowne przygotowanie i wejście w rytm pracy z energią. To, co zabija jego motywację, to dezorganizacja i krytyka jego pomysłów. Zmiany w przypadku melancholika będą wymagały ze strony lidera konkretnego uzasadnienia. Jeśli tego nie zrobi, nie pozyska do współpracy osoby o tym typie osobowości.

Sprzeciwiać się nagłym i niejasnym zmianom będzie także osoba **flegmatyczna**. Lider musi być dla niej autorytetem, szczególnie, kiedy dochodzi do konfliktu. Osoby melancholijne pełnią często rolę stabilizującą i choć pod presją zwalniają, robią mniejsze postępy, stają się posępni, bardzo wolno przyswajają i adaptują się do zmiany, są ważnym ogniwem zespołu. To zwykle stali pracownicy, dobrze współpracujący z innymi, świetni, jeśli mają poczucie bezpieczeństwa, a lider cieszy się ich uznaniem. Wszystkie typy osobowości spragnione są docenienia wysiłków, to naturalna cecha każdego człowieka. Pomimo tego typ **sangwiczny** należy do tych pracowników, którzy poszukują uznania bardziej niż inni. Radośni, optymistyczni, skupiający się na ludziach, często będący inspiracją dla innych, zarażają energią. Dla lidera to ważne, by mieć w zespole osoby, które zrównoważą energetycznie spokój, ostrożność i powściągliwość melancholików i flegmatyków, stonują także wulkan energii i zadaniowość choleryka.

Podsumowując, lider powinien działać tak, by sangwiny poczuli się zauważeni i akceptowani; melancholicy czuli, że docenia się ich wrażliwość, zapewnia porządek i dobrą organizację niezbędne do ich funkcjonowania; cholerycy chcą usłyszeć, że doceniasz i cenisz ich pracę, a flegmatycy chcą czuć się szanowani.

Wydaje się więc, że praca w zespołach z osobami o różnych rodzajach osobowości w dużej mierze sprowadza się do mądrego i świadomego przywództwa, które w znacznym stopniu wpłynie na rozwój poszczególnych członków zespołu i zaspokoi ich najważniejsze potrzeby.



STREFA ROZRYWKI

Rozwiąż Sudoku.

7				3				
9		6					3	7
2			7		1	4		
				4		6		
1	8	4				2	7	3
		9		1				
		2	4		3			5
6	9					7		4
				2				1

		4		3		9	7	
		9			5		8	
			1				3	6
6		3	8					
5	2						6	9
					2	3		4
9	8				1			
	1		4			7		
	3	5		7		1		

HOROSKOP

Baran (21.03–19.04)

Powinieneś poświęcić więcej czasu na zadbanie o samego siebie – siłownia, kosmetyczka, fryzjer. Dobrze wpłynie to na Twoją aurę i sposób postrzegania świata. Będziesz miał więcej zapału i pewności siebie, co zaprezentuje w podejmowanych przez Ciebie inicjatywach.

Byk (20.04–20.05)

Gwiazdy mówią, że za niedługo będziesz mógł zaobserwować u siebie dużo więcej energii i zapału. Nie poddasz się, dążąc do celu i osiągniesz sukces. Będziesz miał większą swobodę podczas prezentacji, czy odpowiedzi usłnych. Twoją mocną stroną będą silne argumenty, których druga strona nie będzie miała jak zakwestionować.

Bliźnięta (21.05–21.06)

Rozpocznij walkę ze swoimi nałogami, wprowadź zdrową dietę i zacznij się ruszać. Lato zbliża się nieubłagane, czas najwyższy się do niego przygotować. W pracy i na uczelni nie będziesz miał problemu z szybkim i łatwym podejmowaniem decyzji.

Rak (22.06–22.07)

Zadbaj o swoich najbliższych. Będą Ci potrzebni, kiedy będziesz się zastanawiać nad dalszą ścieżką kariery. Pomogą, doradzą, zasugerują. Ostateczna decyzja i tak należy do Ciebie, ale warto mieć obok siebie osoby, które chcą dla Ciebie jak najlepiej.

Lew (23.07–22.08)

Dalekie podróże, poznawanie nowych miejsc i kultur to świetny sposób na poszerzenie horyzontów i docenienie tego, co się ma. Zaplanuj wycieczkę tam, gdzie jeszcze nie byłeś, weekend majowy jest świetną okazją na tego rodzaju aktywności.

Panna (23.08–22.09)

Dla Panien nadchodzi czas szalonych pomysłów! Zaskoczysz przyjaciół niebanalną rozrywką. Polepszy się także Twoja przedsiębiorczość, nie będziesz miał oporów przed podejmowaniem nowych inicjatyw. Robiąc kilka zadań jednocześnie, szybko nadrobisz zaległości.

Waga (23.09–22.10)

Wszelkie dolegliwości za niedługo odejść w niepamięć. Samopoczucie fizyczne i psychiczne zdecydowanie się polepszy. Warto udać się jednak na badania okresowe. Będziesz miał na głowie wiele obowiązków, co pozwoli zapomnieć o nieprzyjemnych sprawach.

Skorpion (23.10–21.11)

Dla Skorpionów najbliższy czas może przynieść niestabilność i huśtawkę nastrojów. Nie będzie trwać to długo, a po przewyciężeniu tego okresu będziesz mógł dalej trzymać się swoich postanowień i nadal robić to, co do Ciebie należy. Będziesz zdeterminowany i cierpliwy.

Strzelec (22.11–21.12)

Musisz zacząć przypatrywać się swojemu budżetowi. Twoje niespodziewane zachcianki mogą zachwiać sytuację finansową i spowodować brak środków na koncie. Dobrym narzędziem jest planowanie budżetu i ścisłe jego kontrolowanie. W pracy i na uczelni nie będziesz miał problemów dzięki zwiększonej aktywności umysłowej – zrobisz więcej rzeczy w krótszym czasie.

Koziorożec (22.12–19.01)

Nadchodzi wielkie zmiany. Polepszą się Twoje kontakty z otoczeniem, co przełoży się na rozwiązanie problemów. Wszystko się jakoś ułoży. Odkop stare zdjęcia i filmy, pomoże to w poukładaniu codziennych spraw i nabraniu spokoju ducha.

Wodnik (20.01–18.02)

Czekają Cię problemy w pracy, z którymi poradzisz sobie jak nikt inny. Podejmiesz trudne decyzje pod presją, nie załamiesz się. Za niedługo na horyzoncie pojawi się ciekawa propozycja zawodowa, którą warto rozważyć.

Ryby (19.02–20.03)

Kondycja fizyczna i psychiczna będzie Ci dopisywać, dzięki czemu zabłyśniesz. Wpadniesz na pomysł, który wpłynie na zadowolenie z bieżących wydarzeń. Wzrośnie Twoja popularność. Mimo wszystko warto przyjmować to wszystko z pokorą i szacunkiem do innych – pozwoli to na zdobycie uznania.



Śląska Grupa Regionalna

IPMA[®]
Young Crew
Poland



Koło Zarządzania
Projektami SOLVER

Today's decisions, future profits.

Join the next generation of **project managers.**



www.ipma.pl/young-crew
www.fb.com/youngcrewslask



Konferencja Naukowa
PM NIGHTS 2017 Myśl Projektowo
Katowice 20-21.04.2017

