

JAK SPRAWIĆ, ŻEBY

PROJEKTY SZŁY **SPRAWNIEJ?**



Bank Polski





- Doświadczony Project Manager (pierwszy duży projekt w 2003).
- Pracowałem dla funduszu venture capital, startupów (IoT, WebDev), średnich przedsiębiorstw (media i telekomunikacja) oraz dużych korporacji (inżynieria), w Polsce i za granicą (Holandia)
- Od 2017 roku prowadzę niewielką firmę szkoleniowo doradczą, której nazwa mówi wszystko o moim podejściu: Zero Bullshit Management

DZIEŃ DOBRY
NAZYWAM SIĘ IGOR MRÓZ



**CELE
&
PLAN**

CHCIAŁBYM ŻEBYŚCIE SKOŃCZYLI WEBINAR Z:

1. Jednym pomysłem usprawnienia w waszym obszarze
2. Lepszym samopoczuciem 😊

JAK TO BĘDZIE WYGLĄDAŁO:

1. Główne źródła problemów w realizacji projektów
2. Jak radzić sobie lepiej: obszar po obszarze
3. Podsumowanie, zadanie domowe
4. Sesja pytań i odpowiedzi



Najwięcej problemów i zgryzów we współpracy mam z:

A - Zespołem

B - Klientem (zarówno wewnętrznym jak i zewnętrznym)

C - Pozostałymi interesariuszami (mój szef, inne działy, Zarząd etc.)

CO GRYZIE LIDERA?

ZŁOTE MALINY ZARZĄDZANIA

- ▶ Nie spodziewałam się, że w zarządzaniu projektami jest tyle polityki! Ktoś podpisuje nierealny kontrakt, a ja muszę albo kłamać, albo udawać idiotkę. Jeśli byłabym szczerą - zabiłoby to motywację zespołu, a klient by odszedł.
- ▶ Mamy listę preferowanych dostawców. Wszyscy są bucami z piekła rodem. Gdy proszę szefa o to, żeby móc skorzystać z innego dostawcy, odmawia mi. Mówi, że nie ma co próbować, bo centrala i tak tego nie zatwierdzi.
- ▶ Jeśli chcę uzyskać coś od innego działu (np. Prawnego, albo Bezpieczeństwa IT), muszę się płaszczyć. Eskalacje nie działają. Jedyne sposoby to przyprawić sobie fałszywy uśmiech i iść do nich z ciastkami.
- ▶ Mamy wewnętrznego klienta, który ma projekt totalnie gdzieś. Rzuca nam ogólnikowe wymagania i nie odpowiada prośby o doprecyzowanie. Nie korzysta z wyników projektu, nie płaci za niego, więc czemu miałby się przejmować.
- ▶ Połowa zespołu odmawia używania JIRy (MS Teams też, próbowaliśmy). Nie kumam dlaczego ktoś woli, żebym przyłąziła do niego do biurka i tręła mu o status zadań, zamiast po prostu uzupełnić to w systemie.

KILKA CYTATÓW

W OCZEKIWANIU NA WASZE ODPOWIEDZI

50%

Pozostali interesariusze
(szef, inne działy)

**LIDERZY Ś/W
SZCZEBLA**

56%

Pozostali interesariusze
(szef, inne działy)

**ZWINNI LIDERZY
(SM, PO, AC)**

61%

Pozostali interesariusze
(szef, inne działy)

**KIEROWNICY
PROJEKTU**

53%

Pozostali interesariusze
(szef, inne działy)

**LIDERZY
ZESPOŁÓW**

**ŚREDNIA WAŻONA
DLA WSZYSTKICH GRUP:**

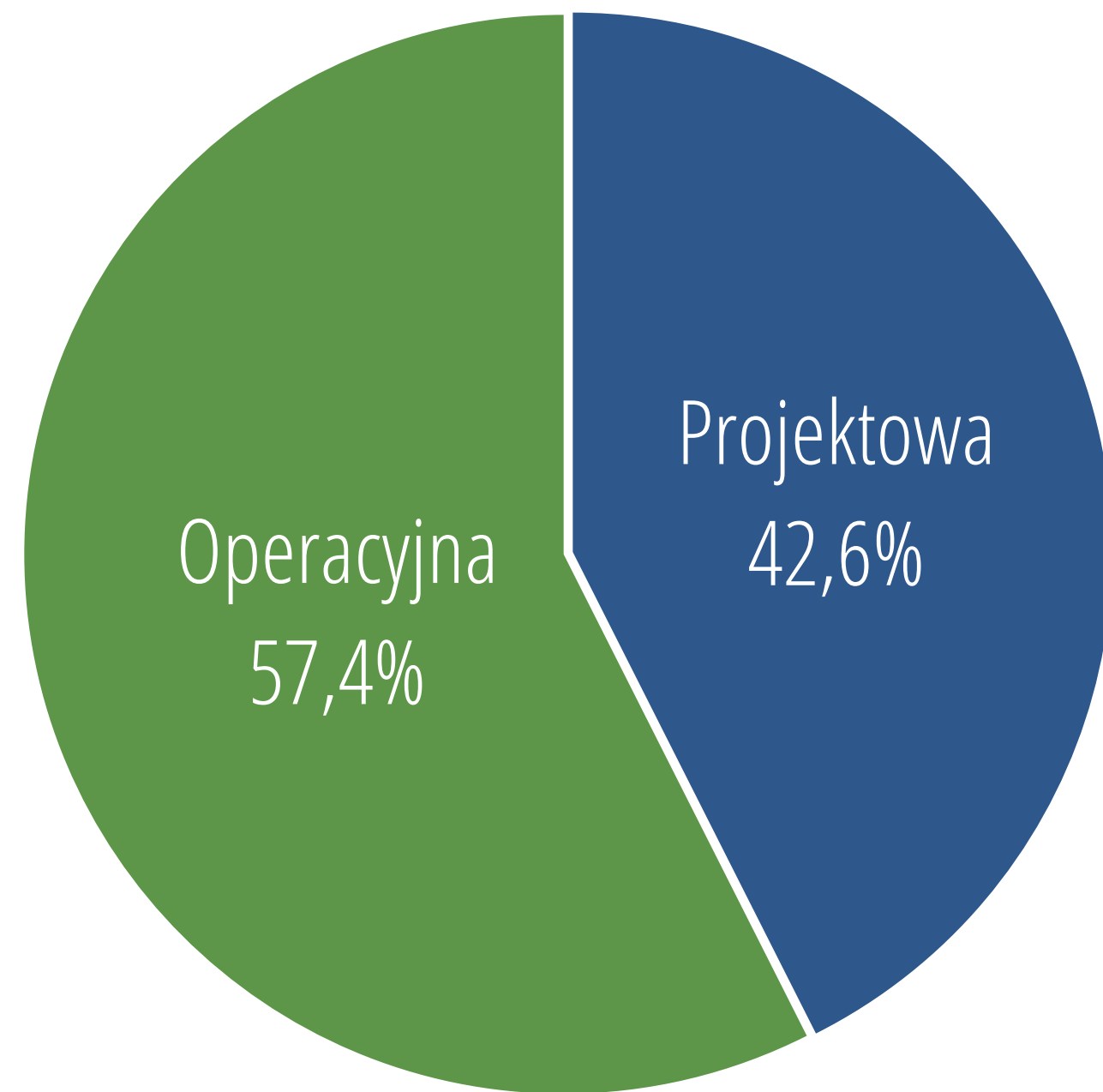
57,61% - Pozostali interesariusze

26,95% - Klient

15,43% - Zespół

Z KIM PROBLEMY „GRYZĄ” NAJBARDZIEJ?

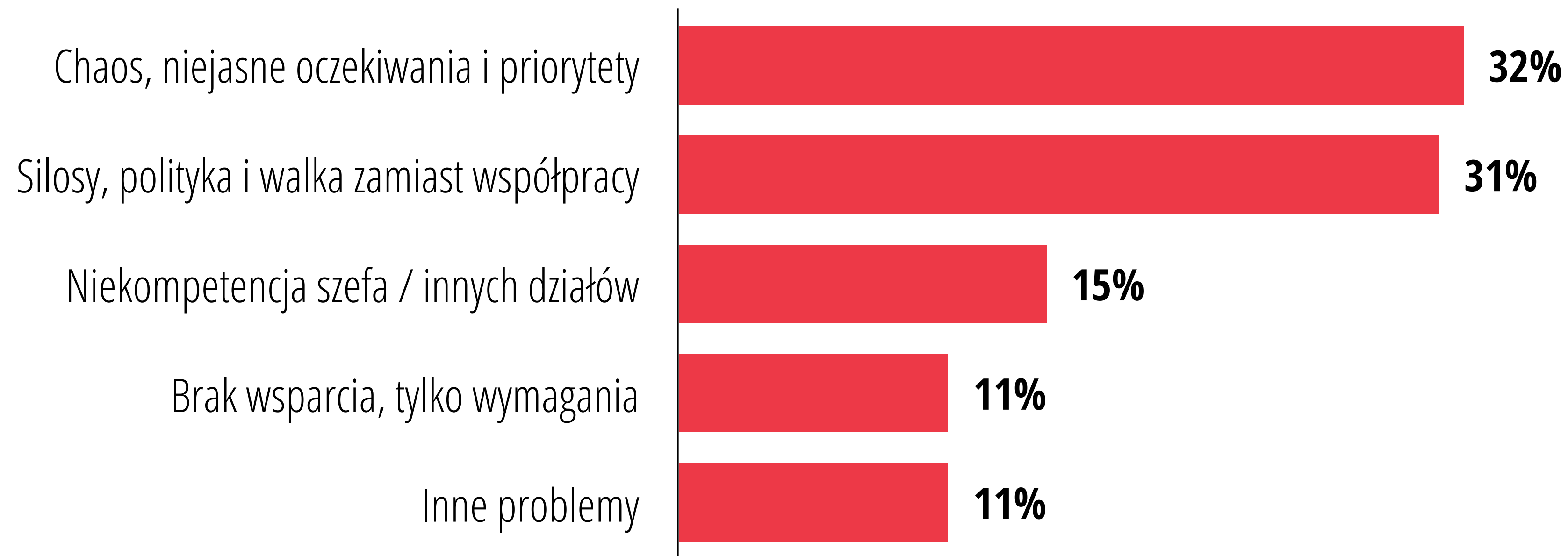
**WSZYSCY MAJĄ WIĘKSZE LUB MNIEJSZE
PROBLEMY W PROJEKTACH
WIĘC GŁOWA DO GÓRY!**



Firma projektowa, czy operacyjna
(% wszystkich 621 respondentów)

Rozkład odpowiedzi we grupach (PM, TL, AL, MT) był podobny:

- Wielu liderów realizuje projekty w firmach operacyjnych (bank, produkcja, centra usług wspólnych, handel itd.). Czyli dla nich, a zwłaszcza dla ich zespołów projekty to coś „na boku”. Coś, co trzeba wcisnąć między codzienne zadania operacyjne.
- Jednocześnie większość szkoleń, metodyk i książek nt. Zarządzania Projektami zakłada sytuację, gdzie lider ma tylko jeden projekt, dedykowany na 100% zespół oraz zaangażowanych interesariuszy.



- Największy problem w grupach PM-ów oraz Zwinnych Liderów to „silosy” (odpowiednio 36 i 35%). Jednak tylko 21% Mid-Top i 29% Team Liderów odpowiedziało podobnie
- Obie „zwycięskie” kategorie to problemy strukturalne

WYZWANIA Z SZEFEM ORAZ INNYMI DZIAŁAMI

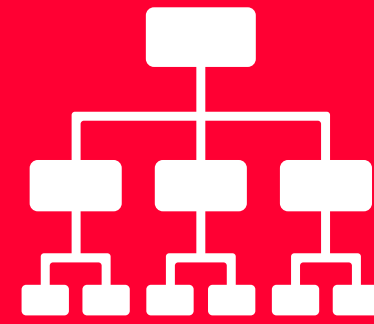
CO ROBIĆ, JAK ŻYĆ?



SFERA ZAINTERESOWANIA



POMYSŁY
KLIENTA



PROBLEMY
STRUKTURALNE



BŁĘDY,
AWARIE

SFERA WPŁYWU



EMOCJE I ZACHOWANIE
CZŁONKÓW ZESPOŁU



JAK BĘDZIEMY SIĘ
KOMUNIKOWAĆ



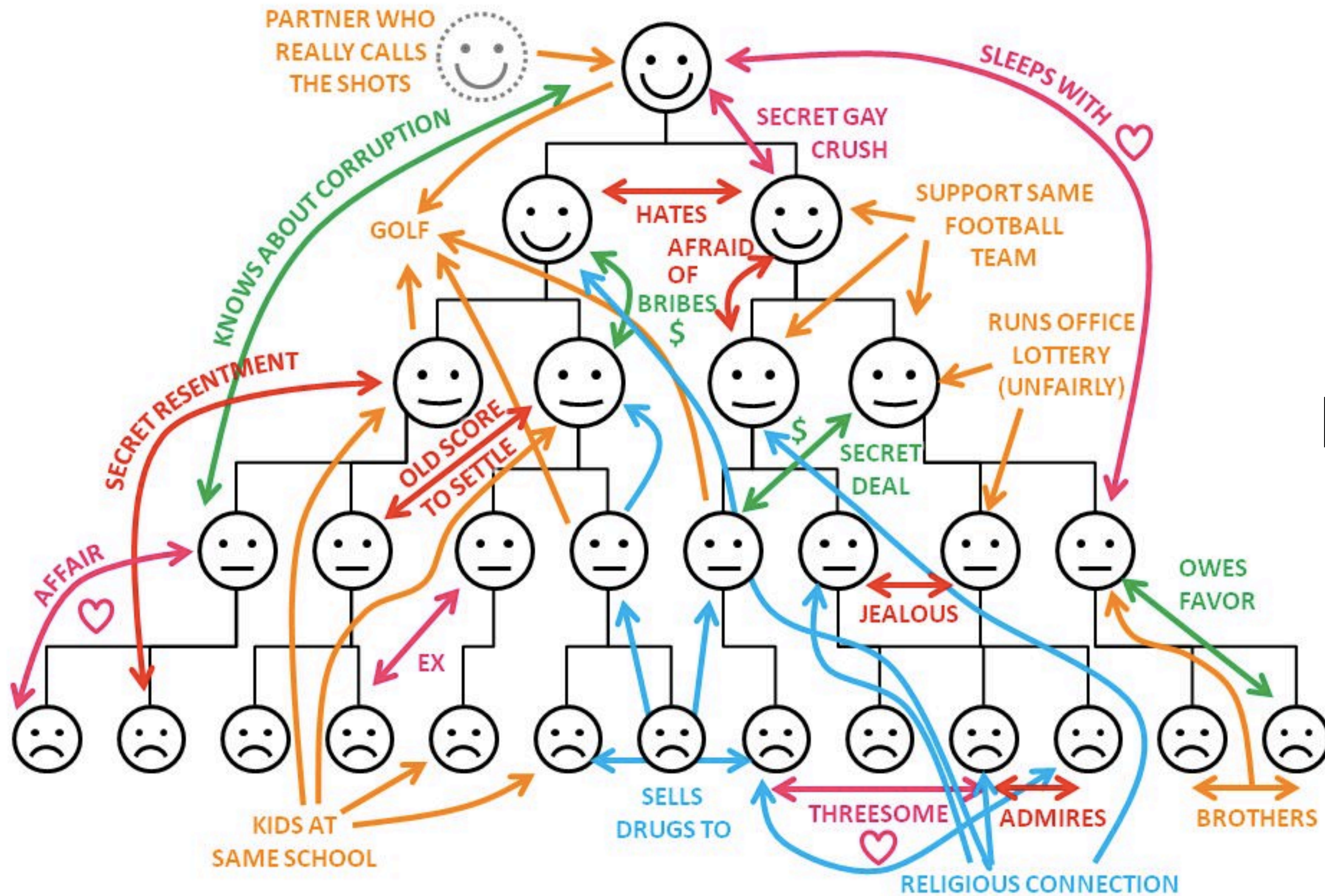
...



JAK DO TEGO
PODEJDZIEMY

narzekanie

branie
odpowiedzialności



RELACJE

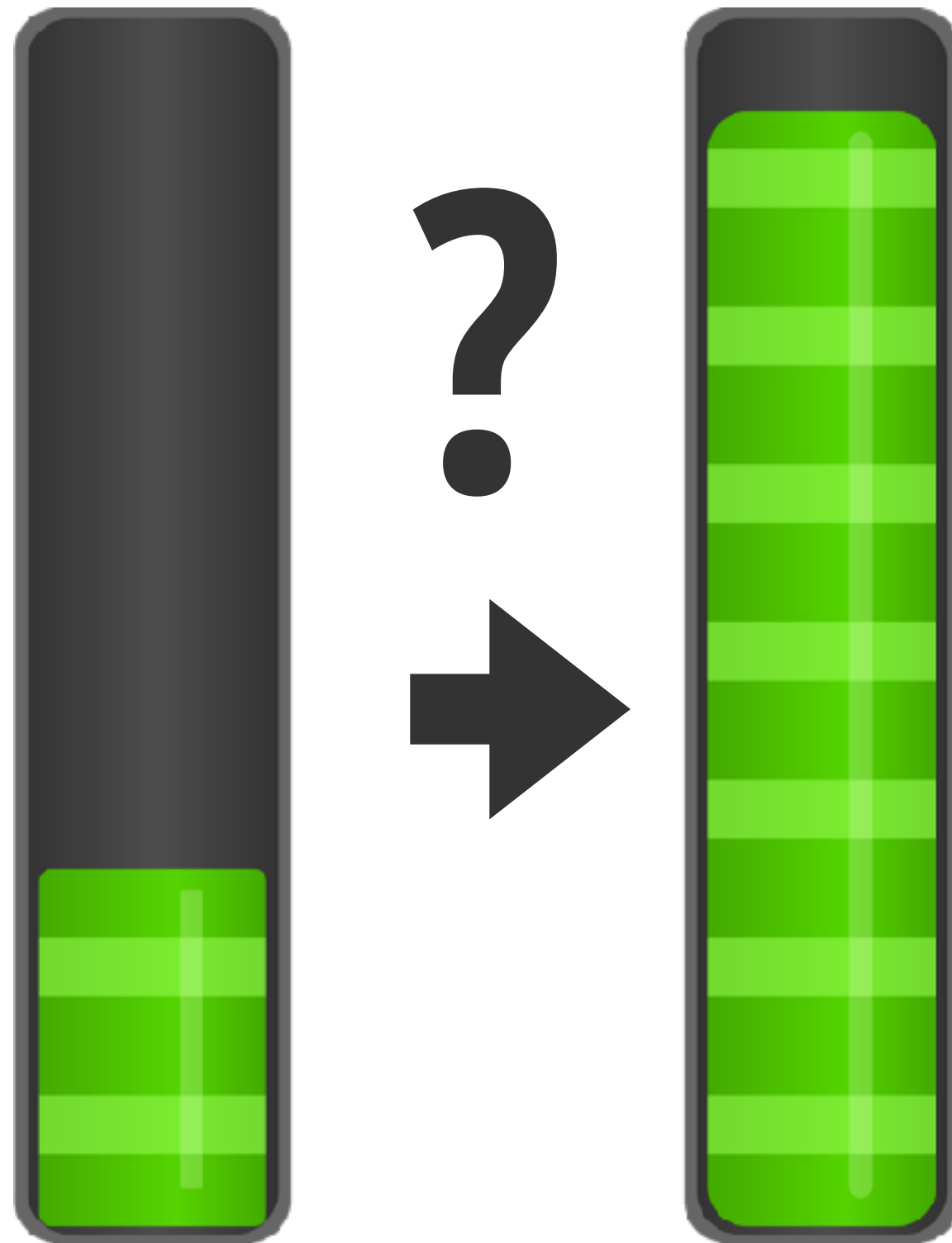


To Twoja „energia“, którą możesz wykorzystać na prośby takie, jak:

- „przesuń deadline“ (do klienta)
- „daj lepszych ludzi“ (do szefa)
- „zostańcie godzinę dłużej“ (do zespołu)

Nadużywanie próśb wyczerpuje zapas energii - musisz poczekać aż się odnowi. Z kolei lepsze relacje i wizerunek powodują, że Twój maksymalny poziom energii rośnie - możesz prosić częściej i o więcej.

RELACJE + TWÓJ WIZERUNEK



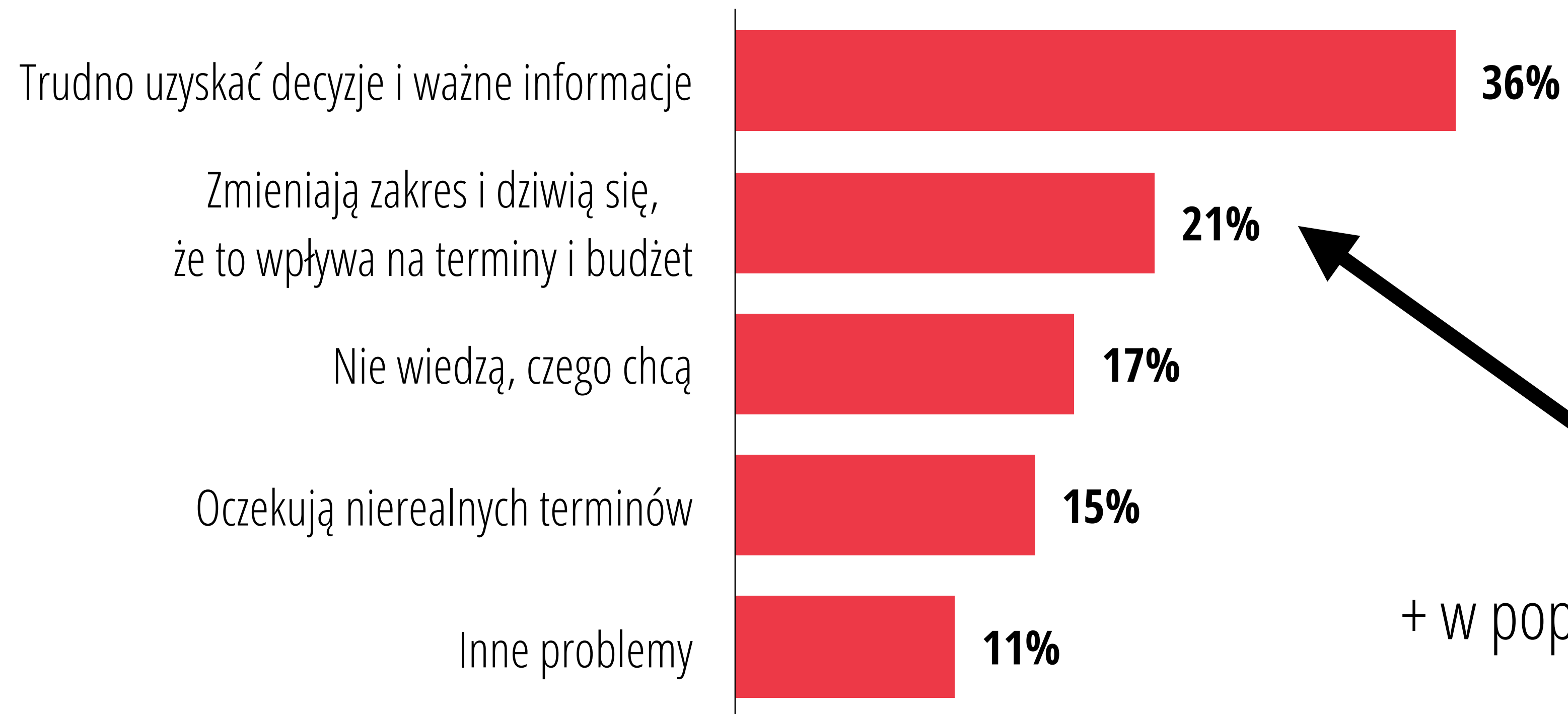
1. **Spróbuj zrozumieć ich perspektywę.** Odwołuj się do tego, co będą mieli z tego, że ci pomogą. A jeśli nic to... chociaż pokaż, że ich rozumiesz.
2. **Nie obiecuj za łatwo, a jak już obiecasz - dotrzymuj słowa.** A w razie trudności nie znikaj bez wieści, tylko mów co się dzieje i co z tym robisz
3. **Przychodź z propozycją / opcjami, a nie rozkładaj ręce.** Nie oczekuj, że nie dość, że ci pomogą, to jeszcze wymyślą jak.

JAK MIEĆ WIĘCEJ RELACYJNEJ „ENERGII“?



1. **Oczywiście, że nie z każdym się uda!** Akceptacja tego faktu też jest ważna, jakby było tak łatwo - połowa z nas nie miałaby roboty :-)
2. **Czy na pewno musisz budować relacje akurat z tą osobą?** Czasem to może być np. jej szef, podwładny, którzy mogą załatwić to samo.
3. **Nie bój się eskalacji:** czasem warto „iść wyżej”. Ale dopiero wtedy kiedy spróbujesz wcześniej na różne sposoby rozwiązać problem samodzielnie.

CZY Z KAŻDYM SIĘ UDA?



+ w poprzedniej kategorii mocno przeszkadzał chaos i zmieniające się priorytety

WYZWANIA Z KLIENTEM

CZYLI KOLEJNA GRUPA PROBLEMÓW



CZERWONY

POMOC NATYCHMIASTOWA

pacjent przyjmowany POZA KOLEJNOŚCIĄ



POMARAŃCZOWY

POMOC BARDZO PILNA

czas oczekiwania do 10 minut



ŻÓŁTY

POMOC PILNA

czas oczekiwania do 60 minut



ZIELONY

POMOC ODBROCZONA

CHAOS: Macie swój plan, ale dostajecie w trakcie dużą ilość „wrzutek” - awarii albo „ASAPÓW” (pomysłów, zmian)



To sytuacja **kosztogenna i demotywująca**. Cierpią trudne, ale ważne projekty, bo w kółko zajmujecie się tym, co ktoś dorzuca wam na kupkę. Rozgrzebujecie i nie kończycie wielu spraw. A ludzie są zmęczeni chaosem.

KRYTYCZNE AWARIE WPŁYWAJĄCE NA BIZNES

rzucamy wszystko i robimy od razu, czasem trzeba

MNIEJSZE AWARIE I WAŻNE WRZUTKI OD WAŻNYCH OSÓB

robimy w ciągu kilku dni, jak ogarniemy to, co mamy rozgrzebane

MNIEJ WAŻNE WRZUTKI OD WAŻNYCH I SENSOWNE OD RESZTY

zapisujemy sobie i wracamy przy planowaniu, wcześniej potwierdzając czy nadal tego chcą

CAŁA RESZTA

mówimy: „przypomnij się nam za dwa tygodnie, kiedy będziemy planować dalsze etapy“

TRIAŻ W ZARZĄDZANIU WRZUTAMI

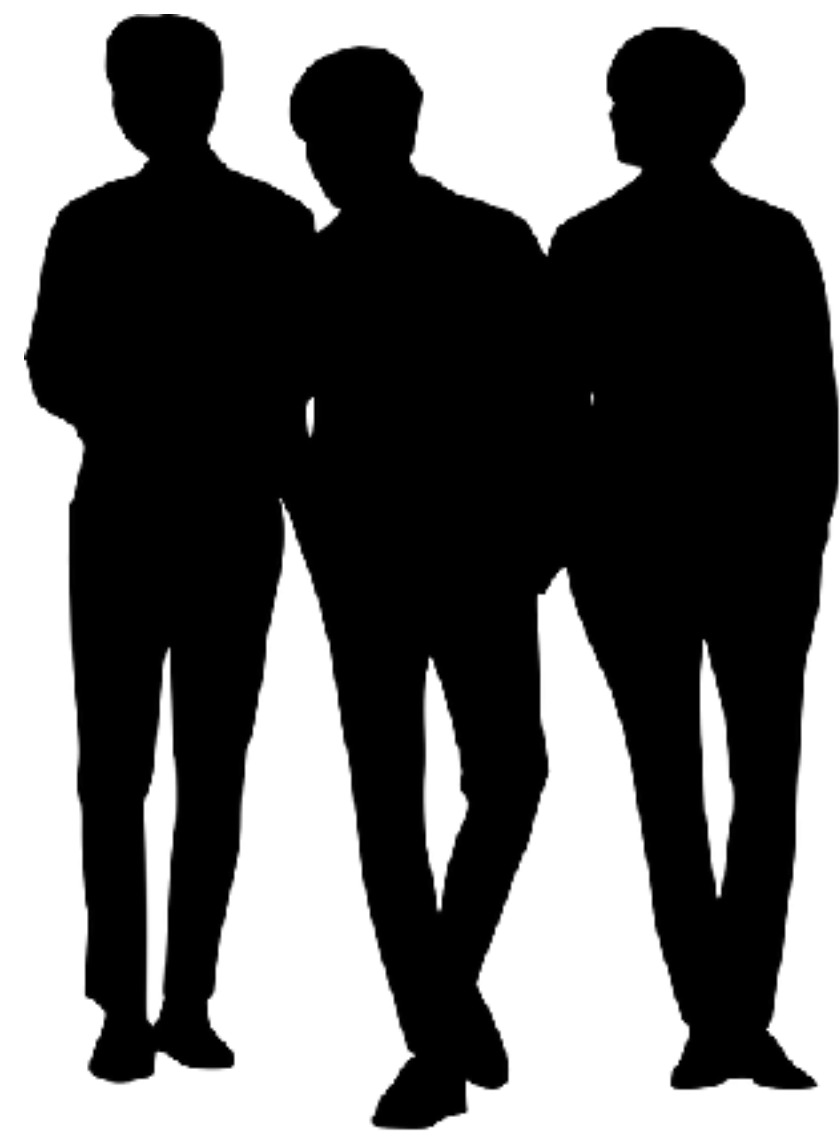


- Jeśli interesariusze nie rozumieją, że nie da się „wszystko, wszędzie na raz”, to wraz z zespołem dokonujcie triażu wg. własnej oceny.
- Ty zaś zamiast o pozwolenie na niedowiedzenie, ucz się prosić o wybaczenie, że nie dowieźliście tego, co było najmniej krytyczne. Inaczej oszalejecie, a interesariusze... i tak będą niezadowoleni.

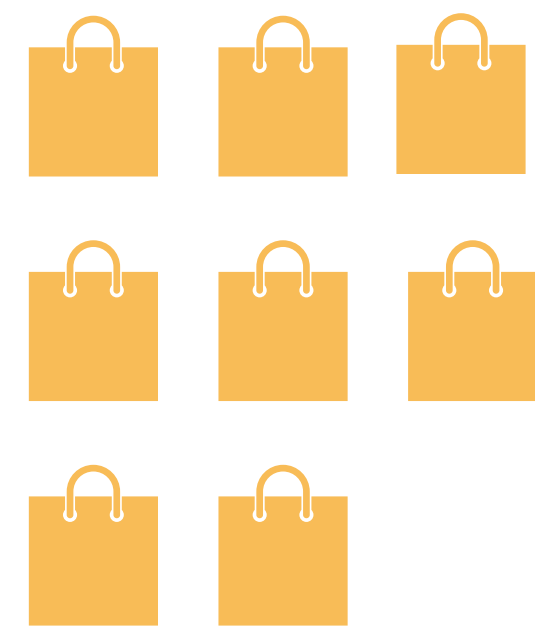
A JAK WSZYSTKO JEST „KRYTYCZNE”?

ZARZĄDZANIE NIEREALNYMI OCZEKIWANIAMAMI

TROJE LUDZI, 10 ZADAŃ
„W TRAKCIE“



DO ZROBIENIA



W TRAKCIE



CZEKA / ON HOLD



ZROBIONE



DO ZROBIENIA



W TRAKCIE
(MAX: 3)



CZEKA / ON HOLD

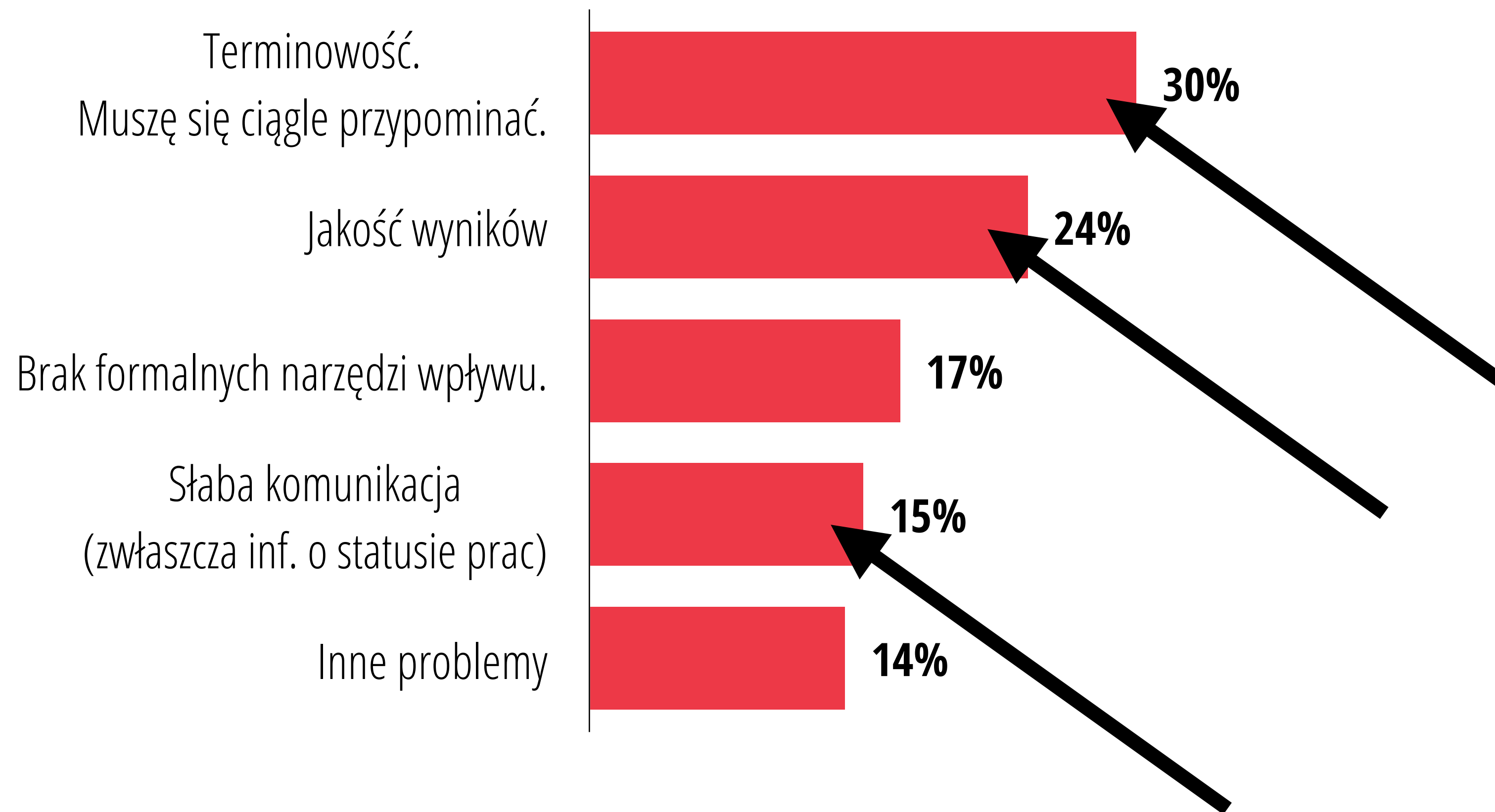


GOTOWE



PRZESTAŃ ZACZYNAĆ, ZACZNIJ KOŃCZYĆ

STARAJ SIĘ OGRANICZAĆ PRACĘ W TOKU



WYZWANIA W OBSZARZE ZESPOŁU



Czy moim głównym celem jest to, żeby wszystko działało jak w książce albo moim systemie?

Czy może ważniejsze jest, żeby znać status zadań i żeby szły one do przodu?

EGO DO KIESZENI



NIE: Proszę wdzwaniam się punktualnie na spotkania.

TAK: Proszę wdzwaniam się punktualnie. *Zgoda?*

NIE: Potrzebuję od Ciebie tych informacji

LEPIEJ: Potrzebuję tych informacji max do 12:00 we wtorek

NAJLEPIEJ: Potrzebuję tego max do 12:00 we wtorek. *OK?*

JASNY KONTRAKT

I CO, TO WSZYSTKO?

**NADMIERNA
ULEGŁOŚĆ**

ASERTYWNOŚĆ

**NADMIERNA
ROSZCZENIOWOŚĆ**



Ja jestem gorszy/gorsza
Ty jesteś OK,
Twoje życzenie jest rozkazem!

Ja jestem OK, Ty jesteś OK, Pogadajmy!
Dogadamy się? Super! Nie dogadamy?
Też OK, przynajmniej spróbowaliśmy.

Ja jestem OK,
Ty nie jesteś OK,
Mam gdzieś Twoje zdanie

NAUKA PRAWDZIWEJ ASERTYWNOŚCI

CHCESZ BYĆ BARDZIEJ ASERTYWNY? W KOMUNIKACJI UWAŻAJ NA:

- ▶ Nadmierną ilość przeprosin. Nie pisz „przepraszam za opóźnienie”. Napisz: dziękuję za cierpliwość.
- ▶ Niekonkretność. Nie pisz „w przyszłym tygodniu przydałoby się XYZ”, napisz „potrzebujemy XYZ do środy do południa. Czy możemy na to liczyć?”. Nie pisz „postaramy się rozwiązać”, napisz: „rozwiążemy”
- ▶ Deprecjonowanie siebie. Nie pisz „czy ma to sens”, tylko „czy macie jakieś pytania”. Nie pisz „Mam nadzieję, że to nie kłopot”, napisz „będę wdzięczna”. Eliminuj asekuracyjne wstawki typu „nie wiem co o tym pomyślicie” „nie miałem czasu się przygotować”, „wiem, że to, co wam pokaże jest średnie” itp.
- ▶ Za dużo tłumaczenia się, owijania w bawełnę, wykrzykników, emocji i stawiania na ostrzu noża.

„Uważaj” nie oznacza „nigdy tak nie pisz”, bo w delikatnych tematach czasem trzeba. Po prostu zwróć uwagę i zredukuj ilość takich wyrażen. M.in. w ten sposób budujesz wizerunek osoby godnej szacunku.



Im bardziej jesteście wypoczęci, wyspani, zrelaksowani, zadowoleni z siebie i z życia, tym większy macie dystans do napotkanych problemów. Tym bardziej one po was spływają, tym mniej stresują i tym łatwiej podejść do nich z rozsądkiem.

ZADBAJ O SIEBIE

1. BUDOWA WIZERUNKU I **ZDROWYCH** RELACJI

To często jedyny sposób na przebicie silosów.

2. **TRIAŻ** I OGRANICZANIE PRACY W TOKU

Wrzutki będą zawsze. Trzeba zaakceptować i komunikować, że nie da się zrobić wszystkiego, wszędzie, na raz.

3. EGO DO KIESZENI ORAZ **JASNE** KONTRAKTOWANIE

Chcesz pchać projekt do przodu, a nie wszystkich zmusić by wypełnili Excela. + Jasno pytaj o zgodę na to, o co prosisz

+ **ĆWICZENIE ASERTYWNOŚCI I DBANIE O SIEBIE**

I wy jesteście ważni i inni też, dodatkowy dystans i luz pomoże w nabraniu takiej perspektywy

ZADANIE DOMOWE: WDRÓŻ TO, CO RUSZYŁO CIĘ NAJBARDZIEJ

SLAJDY I DODATKOWE MATERIAŁY ZNAJDZIESZ NA:

ZEROBS.PL/PKOBP

ZAPRASZAM DO PYTAŃ ORAZ DO POŁĄCZENIA NA **LINKEDIN** (IGOR MRÓZ)

