

Trzymasz w ręku potężny zestaw narzędzi, które pozwolą Ci zgrać zespół, zbudować zaufanie i szybko osiągnąć pożądane rezultaty. Odkryj na nowo radość z pracy zespołowej dzięki tym pięciu narzędziom...

WILEY

Skuteczne zarządzanie zespołem

Jak uzyskać harmonię, zaufanie i widoczne efekty pracy w zespole

Stefano Mastrogiacommo
Alexander Osterwalder

Projekt graficzny
Alan Smith
Trish Papadakos



Książka jest kolejną pozycją z serii obejmującej *Tworzenie modeli biznesowych, Projektowanie propozycji wartości i Testowanie pomysłów biznesowych* — międzynarodowe bestsellery, przetłumaczone na ponad 40 języków

onepress
EXCLUSIVE

Tytuł oryginału: High-Impact Tools for Teams: 5 Tools to Align Team Members, Build Trust, and Get Results Fast
(The Strategyzer Series)

Tłumaczenie: Anna Zawiła, Tadeusz Zawiła

ISBN: 978-83-283-8192-6

Copyright © 2021 by Stefano Mastrogiacomo and Alexander Osterwalder

All Rights Reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, without either the prior written permission of the Publisher.

Translation copyright © 2022 by Helion S.A.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/skzaze>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

**„Zarządzanie opiera się
na czynniku ludzkim.
Jego zadaniem jest sprawić,
by ludzie byli zdolni
do wspólnego działania”.**

Peter Drucker, myśliciel w zakresie zarządzania

Spis treści

Przedmowa
s. viii

**Siedmioro wielkich
myślicieli będących
źródłem inspiracji dla tej
książki s. x**

Poznaj serię Strategizer
s. xii



Podstawy

Dlaczego zespoły osiągają
słabe wyniki i jak je poprawić
s. 1

1

Odkryj mapę synchronizacji zespołu
Co to jest i w jaki sposób działa?

1.1
Rozpoczęcie pracy: cztery filary
mapy synchronizacji zespołu s. 34

1.2
Planowanie podziału zadań
za pomocą mapy synchronizacji
zespołu (tryb planowania) s. 72

1.3
Utrzymywanie członków zespołu na
właściwej ścieżce (tryb oceny) s. 90

2

Wykorzystaj mapę w praktyce

Jak korzystać z mapy synchronizacji zespołu?

2.1

Mapa synchronizacji zespołu na spotkaniach s. 114

2.2

Mapa synchronizacji zespołu w ramach projektów s. 132

2.3

Mapa synchronizacji zespołu dla dopasowania organizacyjnego s. 154

3

Zaufanie wśród członków zespołu

Cztery narzędzia do tworzenia atmosfery pełnej zaufania i zwiększonego bezpieczeństwa psychologicznego

3.1

Kontrakt zespołowy s. 184

3.2

Formularz ustalania faktów s. 204

3.3

Karta szacunku s. 220

3.4

Przewodnik bezprzemocowego wyrażania potrzeb s. 236

4

Głębsza analiza

Odkryj podstawy naukowe będące inspiracją dla opisanych narzędzi oraz książki

4.1

Wzajemne zrozumienie i wspólna płaszczyzna s. 258

4.2

Zaufanie i bezpieczeństwo psychologiczne s. 266

4.3

Typy relacji s. 274

4.4

Twarz i grzeczność s. 282

Odkryj mapę synchronizacji zespołu

Co to jest i w jaki
sposób działa?



„Wspólna praca
wymaga pracy”.

Herbert Clark, psycholingwista

Zawartość

Zrozumienie układu i treści każdej kolumny,
planowanie i ograniczenie ryzyka
oraz ocena projektów i zespołów

1.1

Rozpoczęcie pracy: cztery filary mapy synchronizacji zespołu

Jak opisać wspólne cele, zobowiązania członków zespołu, wymagane zasoby i ryzyko.

1.2

Planowanie podziału zadań za pomocą mapy synchronizacji zespołu (tryb planowania)

Zacznij od przejścia naprzód (plan), następnie wykonaj przejście wstecz (aby zmniejszyć ewentualne ryzyko).

1.3

Utrzymywanie członków zespołu na właściwej ścieżce (tryb oceny)

Użyj mapy synchronizacji zespołu, aby ocenić gotowość zespołu lub rozwiązać bieżące problemy.

1.1

Rozpoczęcie pracy: cztery filary mapy synchronizacji zespołu

Jak opisać wspólne cele, zobowiązania członków zespołu, wymagane zasoby i ryzyko.



Miejsce pracy

Miejsce pracy podzielone jest na dwie części: obszar nagłówka, który określa ramy współpracy, oraz obszar treści, który służy do prowadzenia spotkań w odniesieniu do czterech filarów. Każdy filar dotyczy kluczowego aspektu udanej współpracy.

Wspólne cele

s. 40

Co konkretnie zamierzamy
razem osiągnąć?

Wspólne zobowiązania

s. 48

Kto to zrobi?

Wspólne zasoby

s. 56

Czego potrzebujemy?

Wspólne ryzyka

s. 64

Co może nam przeszkodzić
w osiągnięciu sukcesu?



Głębsza analiza

Aby zapoznać się z naukowymi podwalinami mapy synchronizacji zespołu, przeczytaj Wzajemne zrozumienie i wspólna płaszczyzna (w psycholingwistyce), s. 258.

Obszar nagłówka

Podaj kontekst i punkty skupienia.

Misja





Nadaj znaczenie i kontekst poprzez wyjaśnienie celu spotkania lub projektu (s. 38–39).


Okres

Wyznacz ramy czasowe w dniach lub miesiącach albo ostateczny termin, w którym zaczniesz realizować swój zamiar (s. 38–39).

Mapa synchronizacji zespołu

Misja: Okres:

Wspólne cele Co zamierzamy wspólnie osiągnąć? 	Wspólne zobowiązania Kto co robi i z kim? 	Wspólne zasoby Jakich zasobów potrzebujemy? 	Wspólne ryzyka Co może nas powstrzymać od dalszych działań? 

© Stefano Mastrogiacomo. Wszelkie prawa zastrzeżone. www.teamalignment.co 

Obszar treści

Przeźren do pracy.

Wskaźniki przejścia wstecz

Wizualne przypomnienia, że ryzykiem należy zająć się jako zespół (przejście wstecz, s. 78–79).

Misja i okres

Misja jest punktem wyjścia dla każdej współpracy, spoiwem łączącym wszystkich współpracowników. Pomaga to całemu zespołowi zrozumieć, o co toczy się gra, i dostarcza uzasadnienie dla osobistego zaangażowania, ponieważ:

- przemawia do odbiorcy lub
- wszyscy czują zainteresowanie lub
- jest to niezbędna część obowiązków każdego z nas.

Uczestnicy stale zadają sobie pytanie „dlaczego tu jestem?”, gdy misje są niejasne. Uwaga i poziom zaangażowania spadają, rozmowa przeskakuje z tematu na temat, a dialog staje się niespójny, przez co uczestnicy czują się zdezorientowani i często znudzeni.

Okresy wyznaczają horyzont czasowy dla zespołu. Limity czasowe są niezbędne: pomagają odsunąć oderwane od rzeczywistości rozważania na temat celów i osadzić wszystkich w sferze konkretnych działań.

Obszar nagłówka pomaga uczestnikom zrozumieć, dlaczego się tam znaleźli, i wzbudza zainteresowanie słuchaniem i uczestnictwem.



Opisywanie znaczących misji

Aby uzyskać wyższy poziom akceptacji i motywacji w zespole, należy opisywać misje w sposób pozytywny i z perspektywy uczestnika. Opisuując misje, trzymaj się możliwie ściśle następujących kryteriów: wyzwanie, śmiałość, unikalność, niezwykłość lub radość.

Przykład

- TAK: Wzmocnienie naszej rentowności i zabezpieczenie naszych wynagrodzeń na kolejne trzy lata. [cel + korzyść]
- NIE: Obniżenie kosztów o 30%.

Jak opisuje Amy Edmondson, ludzie muszą być zgodni co do misji swojego zespołu i czuć się z niej dumni, aby pokazać osobistą motywację i pokonać przeszkody natury relacyjnej i technicznej pojawiające się na drodze do sukcesu (Edmondson i Harvey, 2017; Deci i Ryan, 1985; Locke i Latham, 1990).

Słowa kluczowe: deklaracje misji, nazywanie projektów.



„Sprawdzenie akceptacji”

Idealnie byłoby, aby misja została zatwierdzona za pomocą następującego stwierdzenia:

Przez cały czas trwania misji (M) każdy uczestnik jest w stanie nadać znaczenie swojemu osobistemu wkładowi (X), myśląc według modelu:

„Robię X, ponieważ moja grupa realizuje M i wymaga mojego X, a to ma dla mnie znaczenie”.

Misja
Co to za wyzwanie?
Co chcemy stworzyć lub ulepszyć?

Okres
Na jak długo?
Do kiedy?

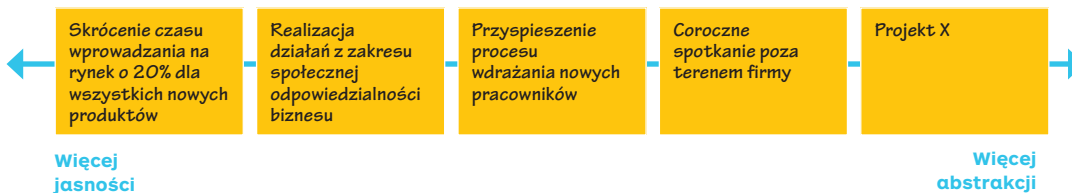


Misja może być opisana w różnych kategoriach, takich jak cel, wyzwanie, problem, nazwa projektu itd.

Każdy z tych wymiarów będzie działał pod warunkiem, że misja:

- jest stu procentowo jasna dla wszystkich uczestników,
- pomaga ludziom projektować siebie w pozytywny sposób oraz
- wywołuje osobiste pragnienie wniesienia własnego wkładu pracy.

Przykłady misji:



Okres może być zdefiniowany jako:

- czas trwania: liczba godzin, dni, tygodni lub miesięcy.
- termin: dokładna data lub przedział pomiędzy dwiema datami.

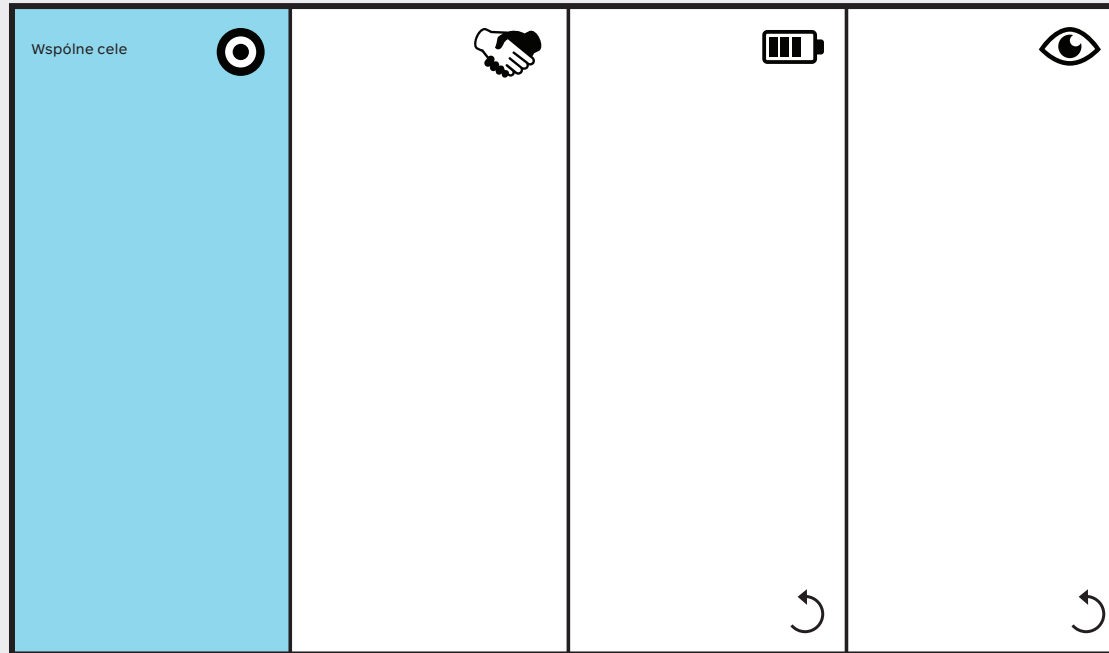
Przykłady okresu:



Wspólne cele

Co konkretnie zamierzamy
razem osiągnąć?

Mapa synchronizacji zespołu



Czy ktoś rozumie, co mamy robić?





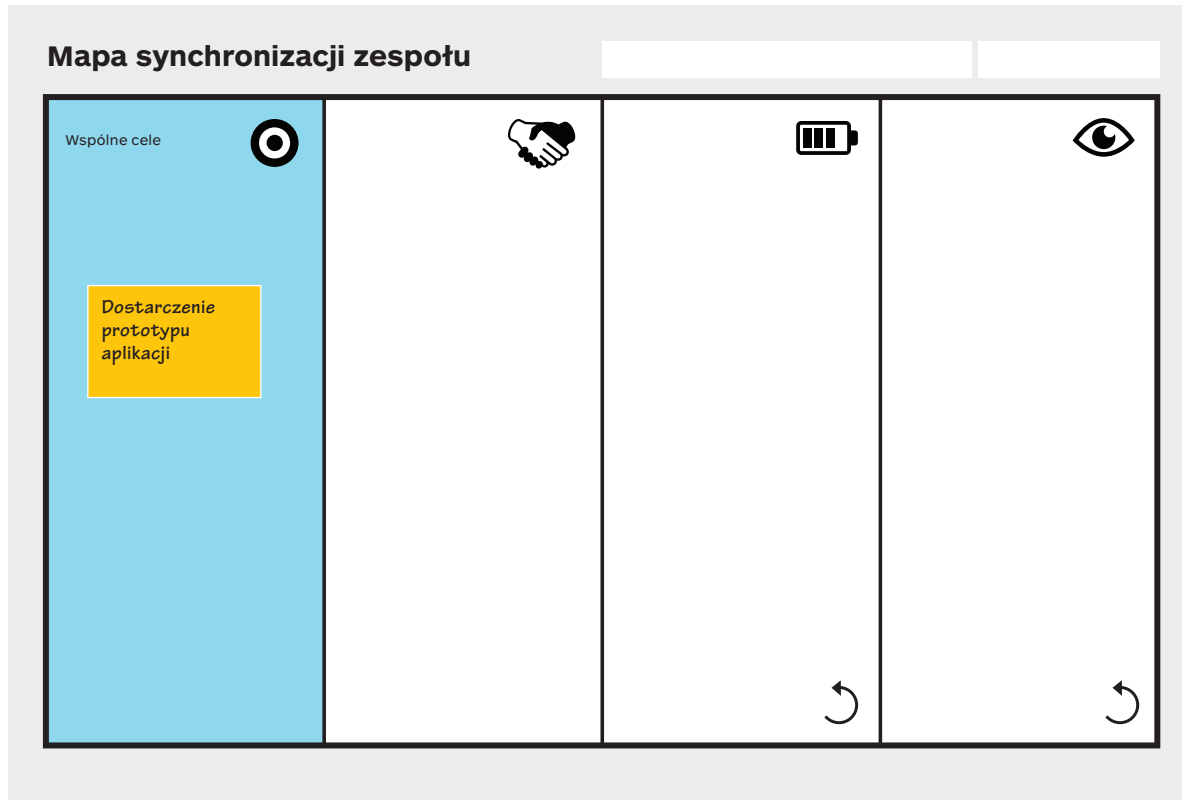
Czym są wspólne cele?

Wspólne cele łączą intencje uczestników co do tego, co należy zrobić, i są wyrażane w kategoriach:

- zamiarów (które mają być zrealizowane)
- celów (które są mierzalne)
- działań (coś do zrobienia)
- czynności (części działań)
- zadań (elementów czynności)
- pakietów pracy (pracy powierzonej danej osobie)
- rezultatów (konsekwencji działań)
- wyników (synonim rezultatów)
- efektów (synonim rezultatów)
- produktów, usług (synonimy rezultatów)

MSZ jest narzędziem na wół ustrukturyzowanym. Kluczem jest tu uzgodnienie zakresu pracy, którą można wykonać. Można ją jednak projektować na różne sposoby. Typowa MSZ zawiera od 3 do 10 wspólnych celów. Jeśli masz więcej niż 10 celów, zapytaj zespół, czy misja nie jest zbyt szeroka lub niejednoznaczna. Możesz opisywać kilka projektów jednocześnie. Jeśli tak jest, rozważ podzielenie go na kilka MSZ.

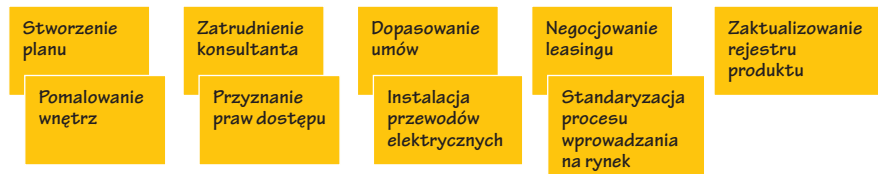
Zespołowe wyznaczanie wspólnych celów pomaga podzielić misję na możliwe do wykonania segmenty pracy.



Pytania

- Co konkretnie zamierzamy razem osiągnąć?
- Co musimy zrobić?
- Co musimy dostarczyć?
- Jaką pracę należy wykonać?

Przykłady



Przykłady wspólnych celów

Wspólne cele mogą być opisane w sposób mniej lub bardziej szczegółowy. Należy znaleźć kompromis pomiędzy przejrzystością a szybkością.



Bardziej techniczny

Tworząc rynek zbytu, potrzebuję budżetu na reklamę, aby móc promować naszą linię lotniskach

Zwiększenie udziału w rynku chińskim

Zwiększenie udziału w rynku o 20% na lotniskach w Chinach, dla całej linii produktów, do końca tego roku podatkowego

Wysoki poziom szczegółowości

Mniejsza prędkość, większa przejrzystość

Historijki użytkownika (CKW (cele i kluczowe wyniki))

Jako < rola >
chcę < cele >,
aby < powód >.

Historijki użytkownika są techniką opisu wymagań użytkownika w zwinnym tworzeniu oprogramowania. Podejście to jest coraz częściej stosowane w innych branżach do opisywania celów z perspektywy użytkownika.

Szukaj: historijka użytkownika

Zamiar + kluczowe wyniki

CKW to system opisu wspólnych celów, początkowo opracowany przez Andy'ego Grove'a, gdy był dyrektorem generalnym firmy Intel. Metoda ta zyskała popularność po przyjęciu jej przez Google'a. Aby napisać CKW, musisz określić mierzalne kluczowe wyniki dla każdego zamiaru.

Szukaj: CKW

Cele SMART

SMART to akronim od słów specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound (odpowiedniki w języku polskim to skonkretyzowany, mierzalny, osiągalny, realistyczny i określony w czasie). Ten sposób opisywania celów kojarzy się zwykle z popularną koncepcją „zarządzania przez cele”, przedstawioną przez Petera Druckera w latach 50.

Jest to bardzo przydatne podejście w sytuacjach, gdy cele nie zmieniają się regularnie.

Szukaj: cele SMART

+ Zawsze zaczynaj pracę nad MSZ od wyjaśnienia wspólnych celów

Nie można organizować pracy w zespole i kierować nią, jeśli wspólne cele są niejasne. To właśnie Thomas Shelling (pionier teorii gier i laureat Nagrody Nobla) zauważył, że „wspólne działania są tworzone poprzez cofanie się w kierunku celu. Dwie osoby uświadamiają sobie, że mają wspólne cele, zdają sobie sprawę, że ich działania są od siebie zależne, i cofają się, aby znaleźć sposób na skoordynowanie swoich działań we wspólnym działaniu, które pozwoli osiągnąć te cele”. Innymi słowy, niezależnie od czasu trwania (np. 3 tygodnie, 3 miesiące lub 3 lata) plan nie ma wartości w sensie pracy, jeśli jego cele są niejasne.

+ Dekompozycja i szczegółowość celów

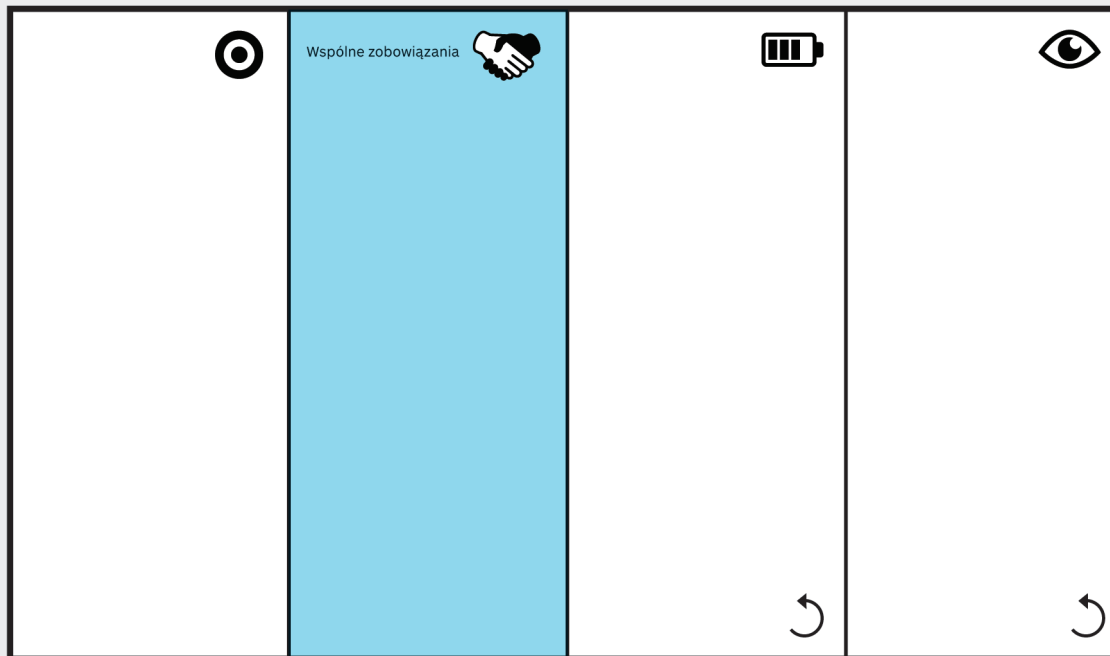
Mapa synchronizacji zespołu nie została zaprojektowana do szczegółowej dekompozycji i śledzenia realizacji zadań. Narzędzie to pomaga członkom w szybkim uzgodnieniu kluczowych tematów w celu bardziej efektywnej współpracy. Jeśli wymagany jest wyższy poziom szczegółowości, po sesji synchronizacji zespołu należy sporządzić raport i zdekomponować wspólne cele w narzędziu do zarządzania projektami. Następnie należy zweryfikować zdekomponowaną listę wraz z zespołem.

Słowa kluczowe: struktura podziału pracy, rejestr

Wspólne zobowiązanie

Kto to zrobi?

Mapa synchronizacji zespołu







Jasne, odezwę się do ciebie!

Czym są wspólne zobowiązania?

Poprzez ustanowienie wspólnych zobowiązań członkowie zespołu zobowiązują się do przejęcia i realizacji jednego lub więcej wspólnych celów. Nie ma tu zbyt wiele treści do zapisania, nazwiska i role z bardzo ogólnym opisem zazwyczaj wystarczą. Ważną rolę odgrywa jednak rytuał polegający na podjęciu zobowiązania przez każdego członka zespołu w obecności innych. Można to zrobić na dwa sposoby:

- członek zespołu wpisuje swoje nazwisko obok celów, za które będzie odpowiedzialny, lub,
- członek zespołu zgadza się, mówiąc „OK”, „dobrze”, „zgadzam się”, „w porządku” lub „zrobię to”, jeśli ktoś umieścił jego nazwisko na MSZ.

Niejednoznaczne zobowiązania skutkują brakiem odpowiedzialności i występują głównie w zespołach, w których zobowiązania są domyślne, tzn. niewypowiedziane. Niewypowiedziane zobowiązania tworzą szarą strefę, w której uczestnicy mogą zakładać, co inni zrobią w dogodnym dla nich momencie, co zwiększa prawdopodobieństwo nieporozumień i konfliktów. Można to ograniczyć poprzez wyraźne zabieranie głosu.

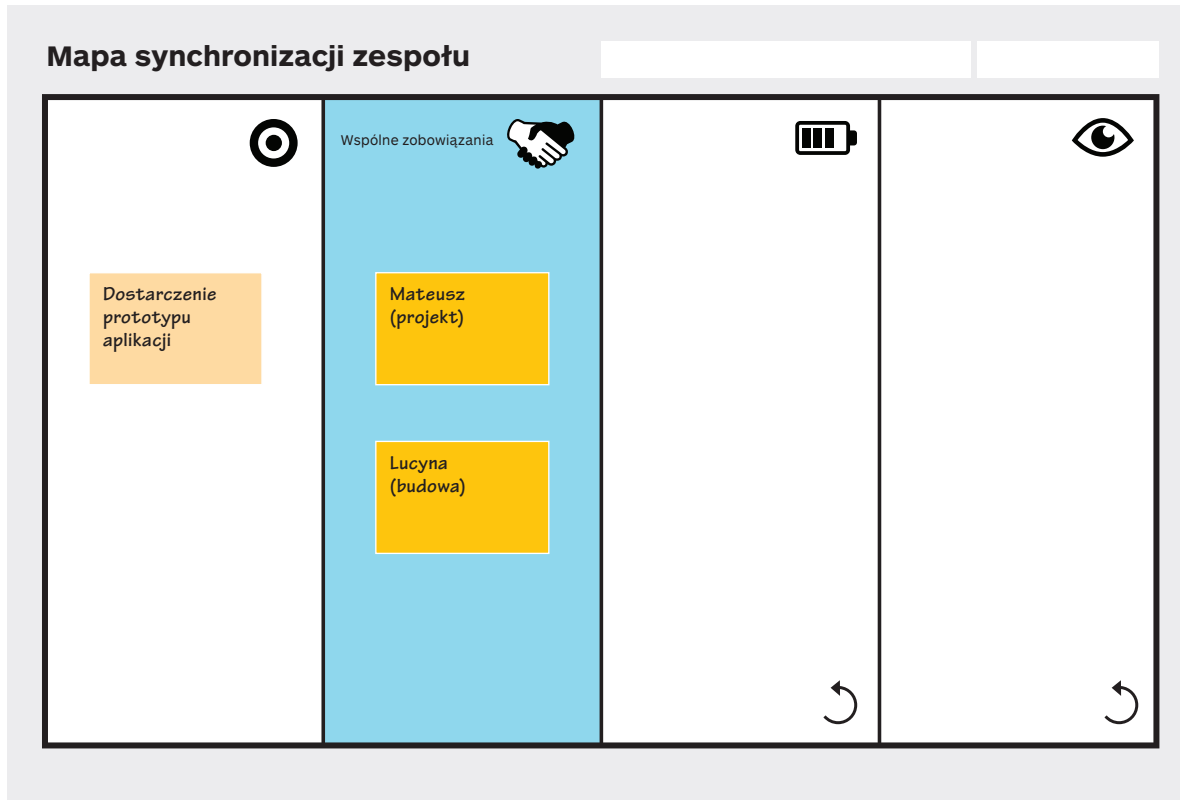


Rytuał wspólnych zobowiązań: odkryj prace Margaret Gilbert

Margaret Gilbert jest brytyjską filozofką, która przez dziesięciolecia badała pojęcie wspólnego zobowiązania. Zauważyła ona, że aby podjąć właściwe wspólne zobowiązania, konieczne i wystarczające jest, by członkowie zespołu wyrazili swoją gotowość do zaangażowania się przed innymi (Gilbert, 2014). To sprawia, że zobowiązania wchodzą w skład wspólnej płaszczyzny zespołu lub wspólnej wiedzy (zob. Głębsza analiza, s. 252). Otwarte uzgadnianie wspólnych zobowiązań tworzy moralne obowiązki i prawa. Każdy członek zespołu, który podejmuje zobowiązanie, ma moralny obowiązek wykonać swoją część, a w zamian ma prawo oczekiwać, że inni też wykonają swoje części. Te prawa i obowiązki wiążą członków zespołu i działają jako potężna siła napędowa.

Szukaj: filozofia Margaret Gilbert

Wspólne zobowiązania przenoszą uczestników ze statusu jednostki do statusu aktywnego członka zespołu.



Pytania

- **Kto będzie za co odpowiedzialny?**
- Kto do czego się zobowiązuje?
- Jak będziemy pracować razem?
- Jaka jest rola każdego z nas?

Wspólne zobowiązania są zazwyczaj umieszczane po prawej stronie powiązanego wspólnego celu.

Przykłady wspólnych zobowiązań

Wspólne zobowiązania mogą się różnić nazewnictwem w porównaniu z ogólnie opisaną listą zadań. Ważne jest to, że wszyscy rozumieją swoje zakresy odpowiedzialności i zgadzają się na ten stan rzeczy.



Zalecany

Lucyna
(budowa)

Mateusz
(projekt)
Lucyna
(budowa)

Ogólnie opisane zadania

Mateusz:
- Tworzenie wersji papierowej
- Projektowanie zasobów
cyfrowych

Lucyna:
- Architektura techniczna
- Kodowanie i testowanie

Wysoki poziom szczegółowości

Mniejsze tempo, większa przejrzystość

[Imię] + [Rola]

Oprócz imienia związane opisanie roli lub zadania każdej osoby zwiększa wzajemną transparentność, nie spowalniając przy tym sesji synchronizacji.

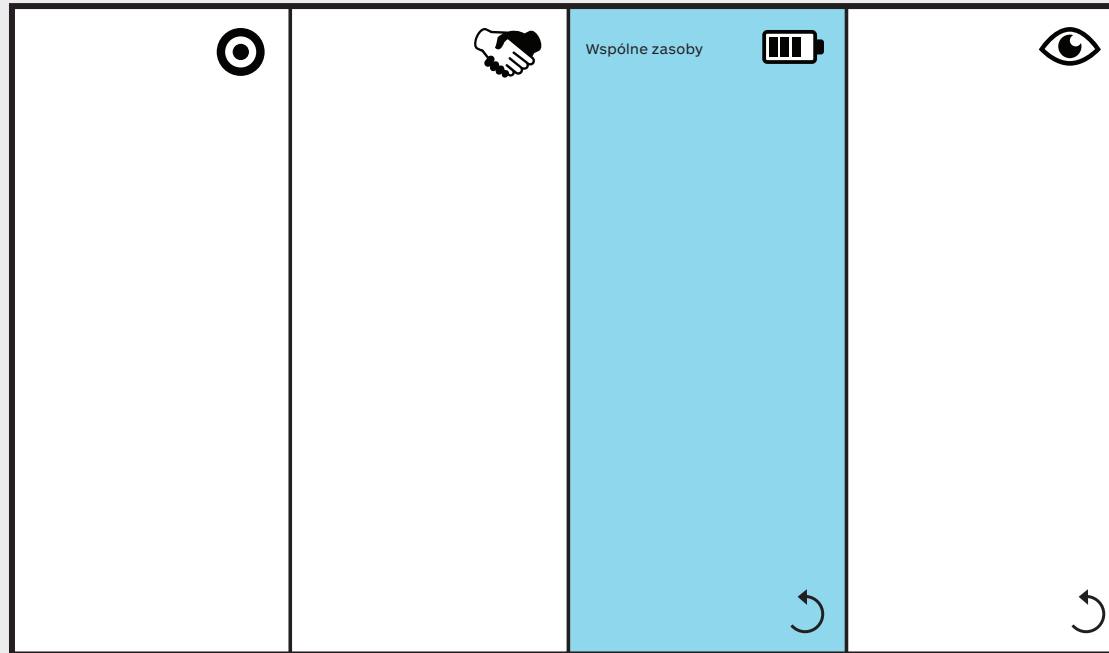
[Imię] + [Główne zadania/obowiązki]

Można również dodawać ogólnie opisane zadania. To bardziej rozbudowane podejście jest czasem stosowane przez nowo powstałe zespoły. Uważaj, aby podzadania nie były identyczne z celem zapisanym w kolumnie wspólnych celów, gdyż może to spowodować dezorientację zespołu.

Wspólne zasoby

Czego potrzebujemy?

Mapa synchronizacji zespołu



Brakuje mi zasobów!

Brakuje mi zasobów!



Brakuje mi zasobów!



Brakuje mi zasobów!

Czym są wspólne zasoby?

Wszystkie ludzkie działania wymagają zasobów takich jak czas, kapitał czy sprzęt. Opisanie wspólnych zasobów polega na oszacowaniu tych elementów tak, aby każdy członek zespołu z powodzeniem mógł wnieść swój wkład pracy. Zakotwicza to zespół w realnym świecie poprzez zwiększenie wspólnej świadomości tego, co jest ostatecznie potrzebne do realizacji misji.

Gdy brakuje zasobów, zespoły tracą zdolność do realizacji zadań, ponieważ poszczególni pracownicy utknęli w martwym punkcie. Przeptyw pracy zostaje zakłócony, a właściwa realizacja misji jest zagrożona. Oszacowanie i negocjowanie zasobów jest kluczowe, ale niewystarczające. Następnie należy przydzielić zasoby, tzn. udostępnić je członkom zespołu do wykonania zadań. W przypadku wątpliwości nie wahaj się nalegać na ten krok.

+ Status zasobu

Status zasobu można określić w następujący sposób:

Dostępny

Mateusz ✓
10 dni

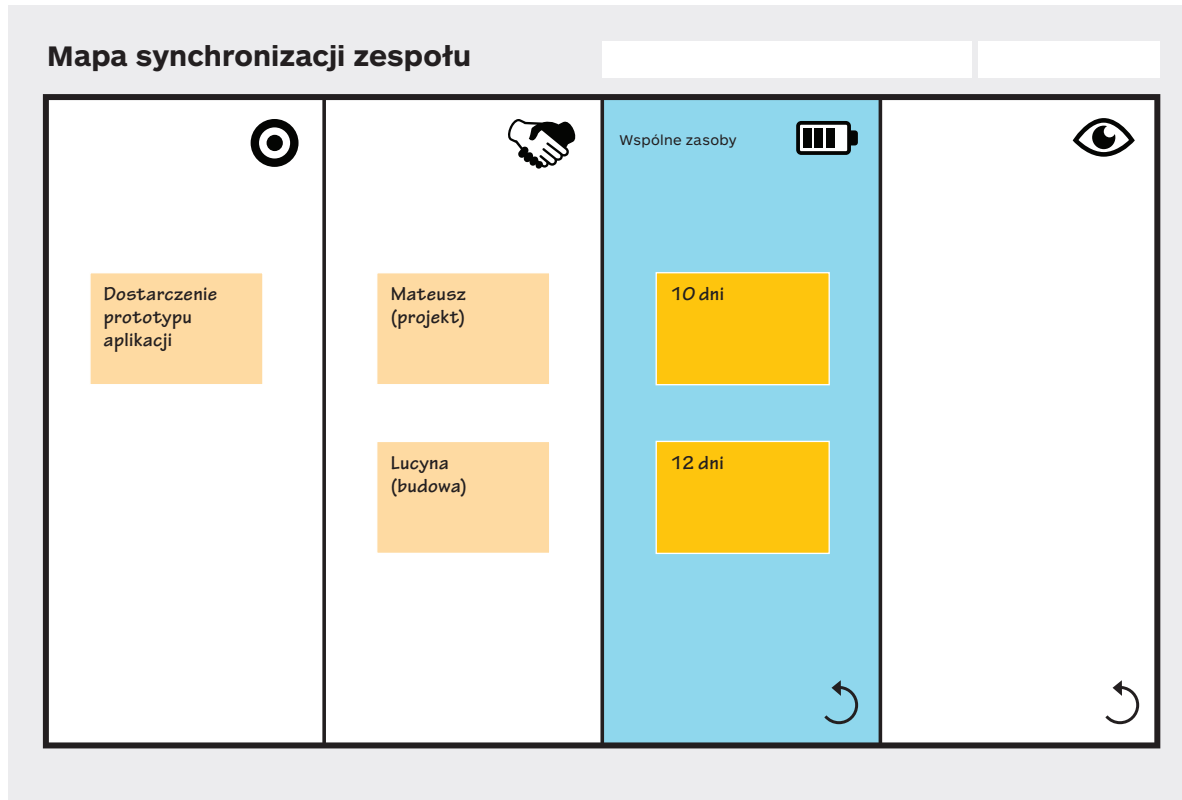
Niedostępny

Lucyna ✗
12 dni

Nie wiem

Staszek ?
12 dni

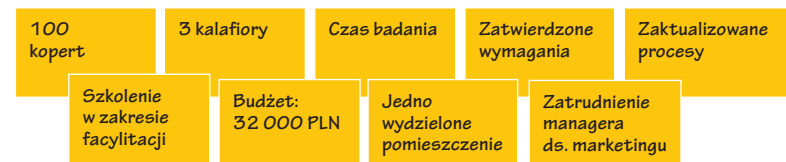
Wspólne zasoby pomagają zespołowi ocenić, czego potrzebuje każdy członek zespołu, aby wykonać swoją część pracy.



Pytania

- **Jakie zasoby są nam potrzebne?**
- Co należy udostępnić lub nabyć?
- Czego brakuje, aby wszyscy zdołali wnieść swój wkład pracy?
- Jakie są niezbędne środki do wykonania naszej pracy?

Przykłady:



Przykłady wspólnych zasobów

Jeśli członek zespołu potrzebuje czegoś do wykonania swojej pracy, to mamy do czynienia z zasobem! Potrzeby w zakresie zasobów można opisać z większą lub mniejszą dokładnością, kompromis jest zawsze między szybkością i jasnością.

Minimalny

Paweł

Biuro
w Chinach

Dokładne
dane

Niski poziom szczegółowości
Większe tempo, mniejsza przejrzystość

[Zasób]

Wyznaczenie zasobów może być pierwszym krokiem. Dzięki temu rozmowa zmierza we właściwym kierunku, tzn. w kierunku określenia tego, co jest potrzebne do wykonania zadania.

Zalecany

Paweł – 10 dni

Ulotki – 100 szt.

Budżet podróży:
20 000 PLN

Z ograniczeniami

Potrzebna praca Pawła
przez 10 dni przy
maksymalnym koszcie
1500 PLN dziennie

Druk 100 ulotek
(do 3 czerwca)

Zatwierdzenie budżetu
na podróże w wysokości
20 000 PLN do końca
tygodnia

Wysoki poziom szczegółowości

Mniejsze tempo, większa przejrzystość

[Zasoby] + [Szacowana ilość]

Nazwanie i określenie ilości zasobów tworzy wyższy poziom zgodności i realizmu wśród członków zespołu. Zaproponuj przedziały (1–10 sztuk) lub kwotę (20 000 PLN), gdy trudno jest podać konkretną liczbę lub ilość.

[Czasownik] + [Szacowana ilość] + [Zasób] + [Ograniczenie]

Ten dłuższy szablon może pomóc w synchronizacji zespołu, gdy wymagany jest wysoki poziom dokładności dla kluczowych zasobów. Stosowany jest wyłącznie w szczególnych przypadkach.

+

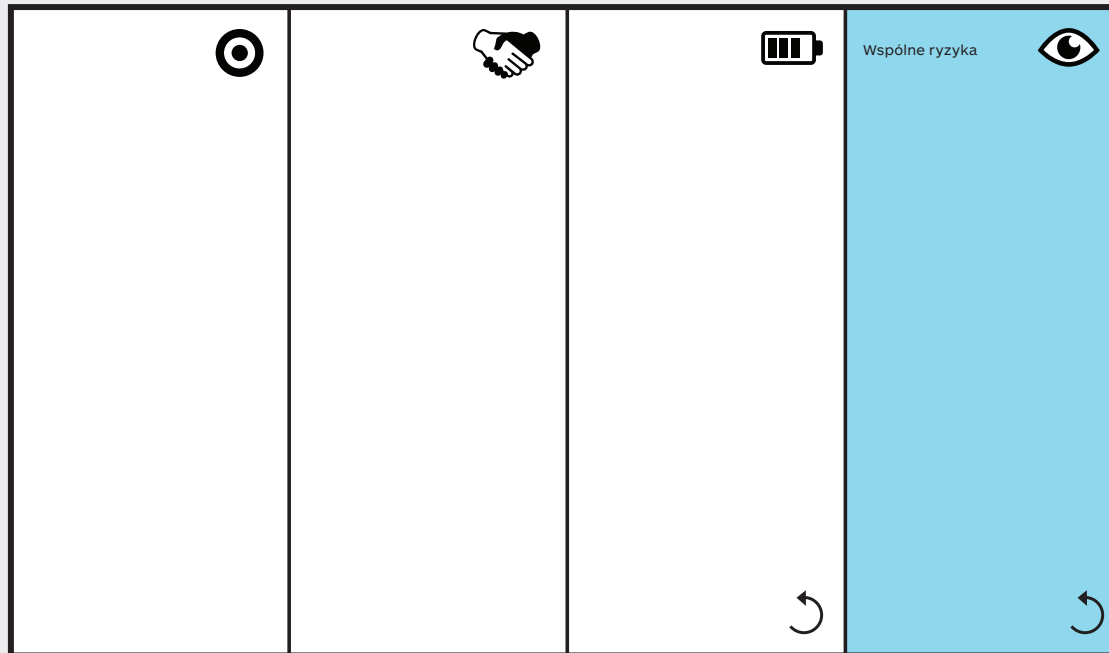
Lista kontrolna zasobów

- Ludzie: personel, godziny pracy, umiejętności (techniczne, społeczne), szkolenia, motywacja
- Sprzęt i narzędzia: biurka, sale konferencyjne, meble, pojazdy, maszyny
- Finanse: budżet, gotówka, kredyt
- Materiały: surowce, zaopatrzenie
- Technologie: aplikacje, komputery, usługi online, sieci
- Informacje: dokumenty, dane, prawa dostępu
- Prawne: prawa autorskie, patenty, pozwolenia, umowy
- Organizacyjne: procesy, wsparcie wewnętrzne, decyzje

Wspólne ryzyka

Co może nam przeszkodzić
w osiągnięciu sukcesu?

Mapa synchronizacji zespołu





Mówiłem ci, że jedziemy za szybko



Czym są wspólne ryzyka?

Projekty pozbawione ryzyka nie przynoszą... niczego. Wszystkie projekty niosą ze sobą ryzyko związane z nieodłącznym stopniem niepewności. Ryzyko to zdarzenia, które jeśli wystąpią, stwarzają niepożądane przeszkody. Przeszkody te utrudniają zespołowi realizację misji. Mogą one negatywnie wpłynąć na koszty, terminy lub jakość dostarczanych produktów, a nawet zaszkodzić relacjom osobistym. W najgorszym przypadku ryzyko, które wystąpi, może spowodować niepowodzenie całego projektu i zespołu.

Mapa synchronizacji zespołu pomaga zredukować ryzyko projektu w trzech głównych krokach:

1. Identyfikacja ryzyka
Wypełnianie kolumny dotyczącej wspólnych ryzyk
2. Analiza ryzyka
Omówienie ryzyka związanego z każdym wpisem
3. Minimalizacja ryzyka
Poprzez wykonanie przejścia wstecz (s. 74–75)

Dyskusje na temat zarządzania ryzykiem mają znaczenie, ponieważ zwiększają odporność zespołu, a tym samym prawdopodobieństwo pomyślnego wykonania misji.



Narażenie na ryzyko

Łatwą techniką jest oznaczenie narażenia na ryzyko za pomocą punktacji lub litery gdzieś w notatce.

Na przykład: W = wysokie,
Ś = średnie, N = niskie

(narażenie na ryzyko =
prawdopodobieństwo wystąpienia
ryzyka x wpływ ryzyka)

W Ryzyko 1

Ś Ryzyko 1

N Ryzyko 1

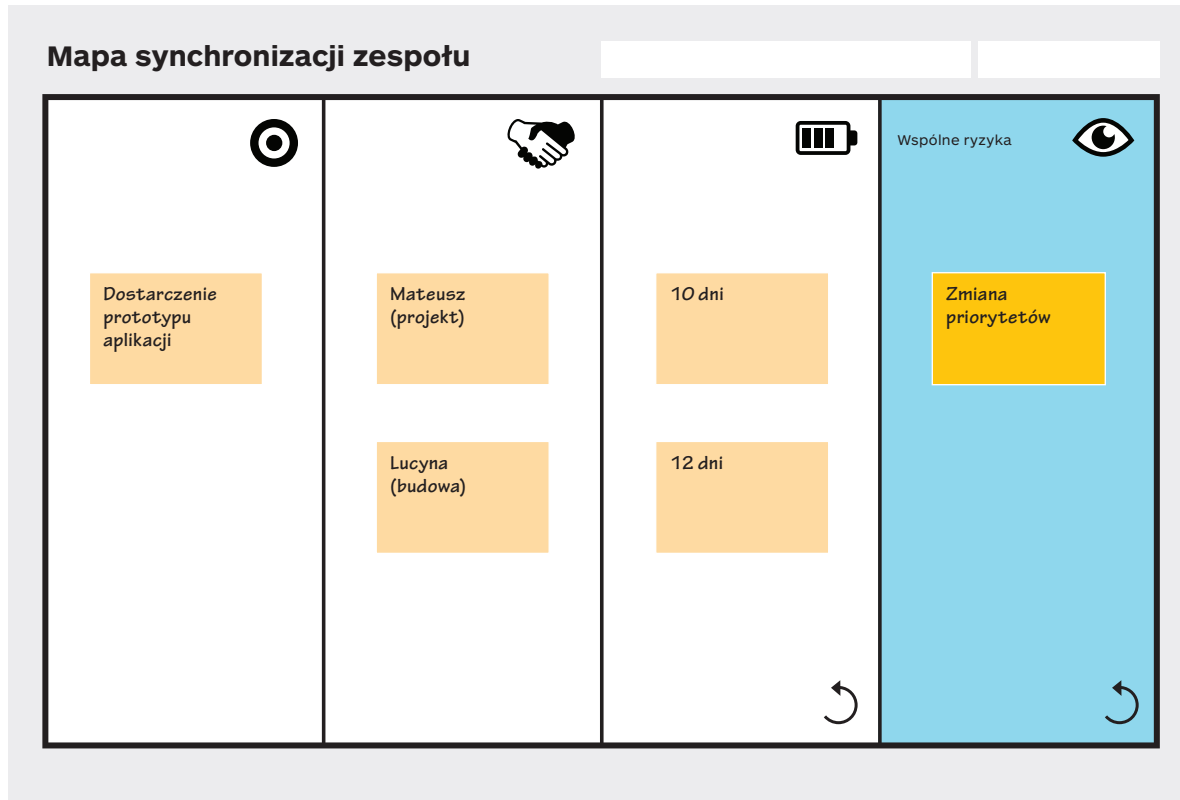


Zarządzanie ryzykiem zawodowym

MSZ jest przeznaczona do szybkiego zarządzania ryzykiem na bieżąco; nie zastępuje ona dogłębnej analizy ryzyka i narzędzi zarządzania – gdy są one potrzebne, należy skorzystać z profesjonalnych technik.

Słowa kluczowe: zarządzanie ryzykiem,
proces zarządzania ryzykiem,
narzędzia zarządzania ryzykiem

Wspólne ryzyka pomagają zespołowi przewidywać i proaktywnie rozwiązywać potencjalne problemy.



Pytania

- **Co może nam przeszkodzić w osiągnięciu sukcesu?**
- Co może pójść nie tak?
- Jaki jest nasz najgorszy scenariusz?
- Jakie są problemy/zagrożenia/niebezpieczeństwa/ skutki uboczne w osiągnięciu naszych celów?
- Czy istnieją jakieś szczególne obawy/objekcje?
- Co skłoniłoby nas do rozważenia planu B?

Przykłady



Przykłady wspólnych ryzyk

Przy opisywaniu ryzyka powinien dominować pragmatyzm.

Z jednej strony tak wiele spraw może potoczyć się w złym kierunku, że zespół może spędzić więcej czasu na dokładnym opisywaniu ryzyka niż na pracy nad realizacją misji. Z drugiej strony nadmierny optymizm i brak działań w zakresie identyfikacji ryzyka mogą spowodować, że projekt zakończy się niepowodzeniem z łatwych do uniknięcia powodów. Kompromisem jest zwięzłe opisanie zagrożeń i wyszczególnienie tylko tych, które wiążą się z największym ryzykiem.

Zalecany

Klient jest niedostępny

Słabo opisane wymagania

Niski poziom szczegółowości
Większe tempo, mniejsza przejrzystość

Krótkie wypowiedzi

Krótką wypowiedź jest lepsza niż brak identyfikacji ryzyka w ogóle. To jest właśnie istota oceny ryzyka za pomocą mapy synchronizacji zespołu.

Z konsekwencjami

Niedostępność klienta może spowodować poważne opóźnienia

Słabe wymagania początkowe mogą skutkować przestojami w pracy serwerów

Szczegółowy

Brak dostępności klienta spowodowany różnicą czasową może skutkować opóźnieniem od 6 do 12 miesięcy i wzrostem kosztów o 40%

Słabe wymagania początkowe sformułowane przez przeciążonych inżynierów systemów mogą skutkować źle skonfigurowanymi serwerami i przestojami trwającymi od 30 do 60% czasu

Istnieje ryzyko, że klientka nie jest dostępna, ponieważ mieszka w innej strefie czasowej, co może skutkować opóźnieniem od 6 do 12 miesięcy i wzrostem kosztów o 40%

Istnieje ryzyko, że otrzymamy słabe wymagania początkowe, ponieważ inżynierowie systemów są przeciążeni, co może skutkować źle skonfigurowanymi serwerami i przestojami trwającymi od 30 do 60% czasu

Wysoki poziom szczegółowości

Mniejsze tempo, większa przejrzystość

[Ryzyko] może [Konsekwencja]

[Zdarzenie] spowodowane przez [Przyczyna] może skutkować [Mierzalne skutki dla wspólnych celów]

Istnieje ryzyko, że [Zdarzenie] spowodowane przez [Przyczyna] może skutkować [Mierzalne skutki dla wspólnych celów]

+ Lista kontrolna ryzyk

- Wewnętrzne: ryzyko spowodowane przez sam zespół, błędy, usterki, brak przygotowania, brak umiejętności, jakość wyników, niewłaściwą komunikacją, personel, role, konflikty itp.
- Sprzętowe: ryzyko spowodowane przez problemy techniczne, produkty i usługi wykorzystywane przez zespół, niewystarczającą jakość narzędzi, kwestie związane z budynkiem itp.
- Organizacyjne: ryzyko spowodowane przez kierownictwo i inne zespoły w tej samej organizacji, brak wsparcia, wytyczne, logistykę, finansowanie itp.
- Zewnętrzne: ryzyko spowodowane przez klientów, użytkowników końcowych, dostawców, problemy regulacyjne, rynki finansowe, warunki pogodowe itp.

+
Szablony po prawej stronie są bardziej formalne i opisują ryzyka znacznie bardziej szczegółowo. Zwiększają one jednak znacznie wysiłek związany z synchronizacją. Aby nie zniechęcać zespołu, preferuj krótkie wypowiedzi, takie jak te przedstawione po lewej stronie, a szczegółowe szablony wykorzystaj jako dodatkowe przewodniki w dyskusji. Jeśli to konieczne, skorzystaj z profesjonalnych narzędzi zarządzania ryzykiem.

1.2

Planowanie podziału zadań za pomocą mapy synchronizacji zespołu (tryb planowania)

Zacznij od przejścia naprzód, aby stworzyć plan,
a następnie wykonaj przejście wstecz
w celu zmniejszenia wszelkiego ryzyka.



Przejdźcie naprzód i wstecz

Planowanie z wykorzystaniem mapy synchronizacji zespołu jest procesem dwuetapowym.

1, 2, 3, 4, 5 Przejdźcie naprzód

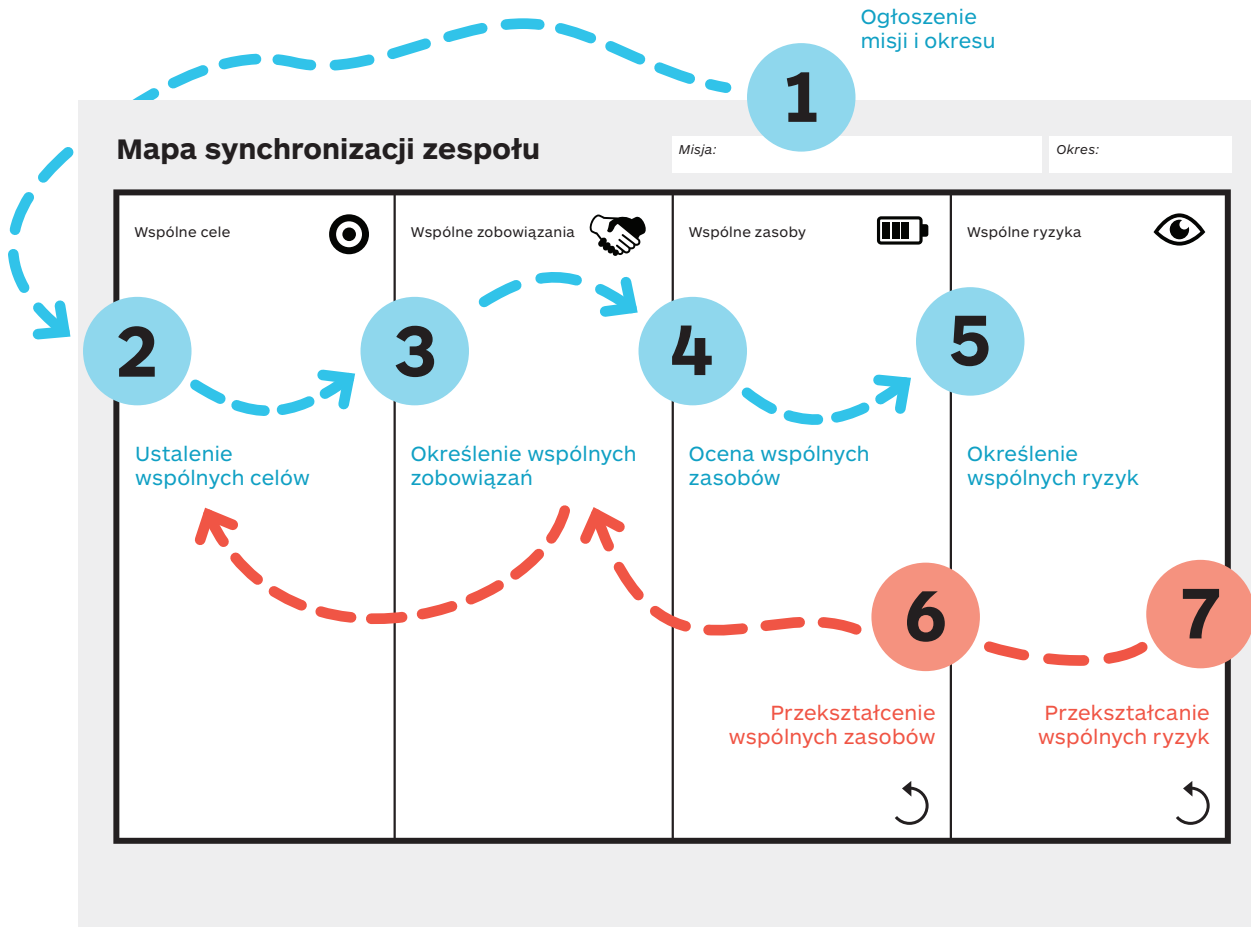
Pierwsza część procesu, zwana przejściem naprzód, polega na wspólnym planowaniu. Uczestnicy opisują, co jest potrzebne do efektywnej współpracy, wypełniając każdą kolumnę w logicznej kolejności od lewej do prawej strony. W ten sposób powstaje szerszy obraz, zarówno pod względem oczekiwań, jak i problemów, nad którym uczestnicy mogą się zastanowić, aby zwiększyć swoje szanse na sukces.

Przejdźcie naprzód zaczyna zbliżać wszystkich do siebie jako prawdziwy zespół. Członkowie zespołu wspólnie biorą pod uwagę wkład i potrzeby innych, dzięki czemu rozwija się płaszczyzna wspólnego zrozumienia.

6, 7 Przejdźcie wstecz

Druga część nazywana jest przejściem wstecz i ma na celu zmniejszenie poziomu ryzyka wykonawczego. Praktycznie rzecz biorąc, ta część polega na usunięciu jak największej ilości treści z dwóch ostatnich kolumn. Dzieje się to poprzez tworzenie, dostosowywanie i usuwanie treści z pozostałych części mapy. Innymi słowy, ukryte problemy, takie jak brakujące zasoby i otwarte ryzyko, przekształcają się w nowe cele i nowe zobowiązania.

Wspólne stawianie czoła problemom i ich eliminowanie daje poczucie postępu. Motywacja i zaangażowanie wzrastają, gdy uczestnicy widzą, że opisane przez nich zagrożenia znikają, ponieważ zostały odpowiednio potraktowane. Pozwala to również na potwierdzenie misji i okresu na samym końcu przejścia wstecz.



Przykład z pracy

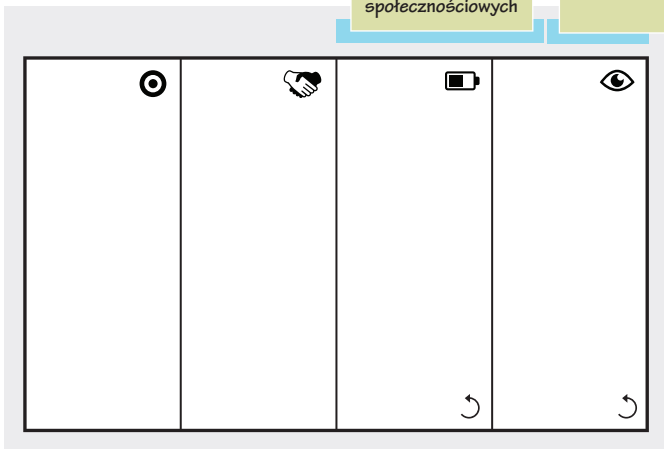
Przejsie naprzód Strategia mediów społecznościowych

Honorata, Paweł, Mateusz, Teresa i Lucjan pracują w agencji PR. Ich zadaniem jest opracowanie strategii mediów społecznościowych dla ważnego klienta w rekordowo krótkim czasie. Decydują się na synchronizację za pomocą mapy synchronizacji zespołu i oto wynik przejścia naprzód i wstecz.



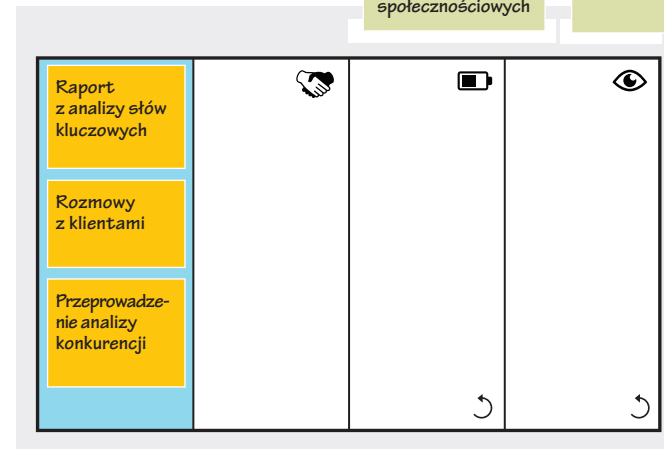
1 Ogłoszenie misji i okresu

Opracowanie strategii mediów społecznościowych
4 tygodnie



2 Ustalenie wspólnych celów

Opracowanie strategii mediów społecznościowych
4 tygodnie



3 Określenie wspólnych zobowiązań

Opracowanie strategii mediów społecznościowych

4 tygodnie

Raport z analizy słów kluczowych	Honorata: analiza Mateusz: pisanie		
Rozmowy z klientami	Wszyscy		
Przeprowadzenie analizy konkurencji	Paweł, Teresa, Lucjan		

4 Ocena wspólnych zasobów

Opracowanie strategii mediów społecznościowych

4 tygodnie

Raport z analizy słów kluczowych	Honorata: analiza Mateusz: pisanie	Oprogramowanie analityczne	
Rozmowy z klientami	Wszyscy	Brak dostępu do bazy danych	
Przeprowadzenie analizy konkurencji	Paweł, Teresa, Lucjan	Teresie brakuje czasu	

5 Określenie wspólnych ryzyk

Opracowanie strategii mediów społecznościowych

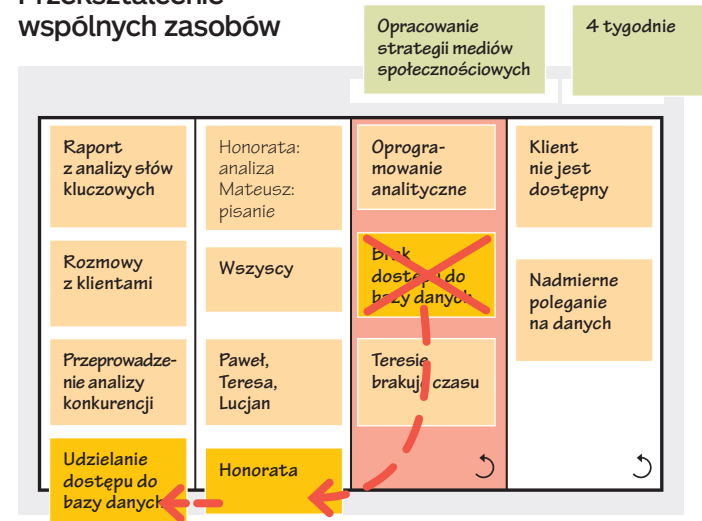
4 tygodnie

Raport z analizy słów kluczowych	Honorata: analiza Mateusz: pisanie	Oprogramowanie analityczne	Klient nie jest dostępny
Rozmowy z klientami	Wszyscy	Brak dostępu do bazy danych	Nadmierne poleganie na danych
Przeprowadzenie analizy konkurencji	Paweł, Teresa, Lucjan	Teresie brakuje czasu	

Przykład z pracy

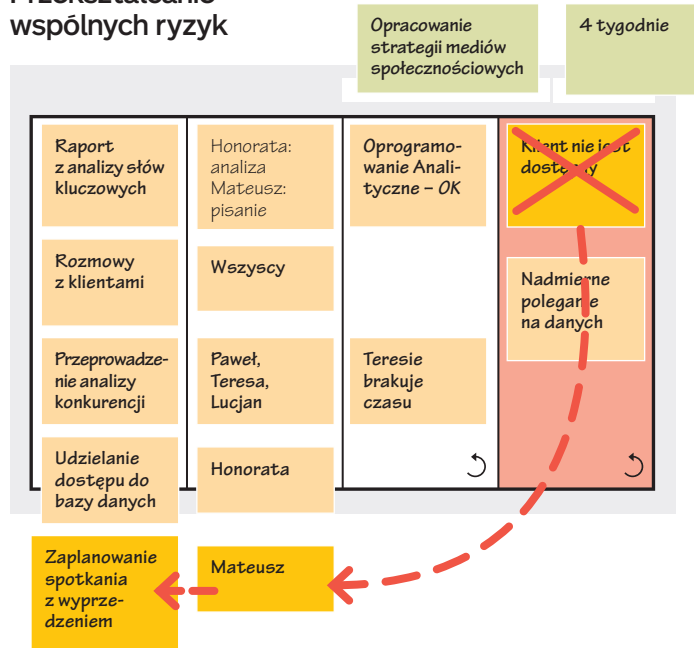
Przejdźcie wstecz
Strategia mediów społecznościowych

6 Przekształcenie wspólnych zasobów



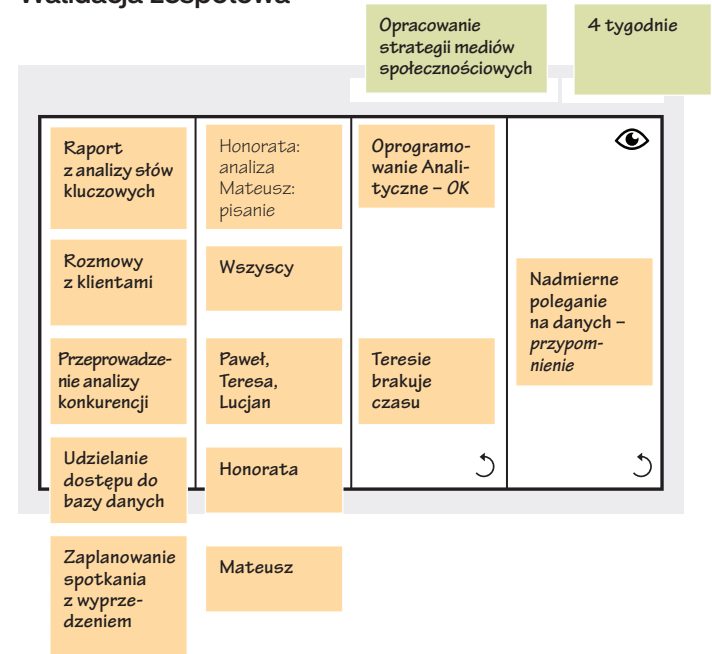
- Oprogramowanie analityczne: oprogramowanie analityczne jest dostępne, notatka jest sprawdzona i nie ma nic szczególnego do zrobienia.
- Brak dostępu do bazy danych: Honorata wie, jak przyznać zespołowi dostęp do bazy danych, więc tworzy nowy cel i nowe zobowiązanie. Brakujący zasób jest usuwany z kolumny.
- Teresie brakuje czasu: trzeba jeszcze znaleźć rozwiązanie, więc element ten pozostaje w tej kolumnie.

7 Przekształcanie wspólnych ryzyk



- Klient nie jest dostępny: istnieje ryzyko, że klient nie będzie dostępny na rozmowy, dlatego Mateusz zobowiązuje się do planowania wszystkich spotkań z wyprzedzeniem. Ryzyko zostaje usunięte z kolumny.
- Nadmierne poleganie na danych: nic tak naprawdę nie można tu zrobić, poza tym, że należy pamiętać o tym ryzyku. Zespół zgadza się pozostawić to ryzyko jako przypomnienie.

Walidacja zespołowa



- Zespół zgadza się co do tego, że można rozpocząć prace.
- Wciąż trzeba znaleźć rozwiązanie, aby znaleźć czas dla Teresy.
- Wszyscy o tym wiedzą, co jest dla niej bardzo ważne.

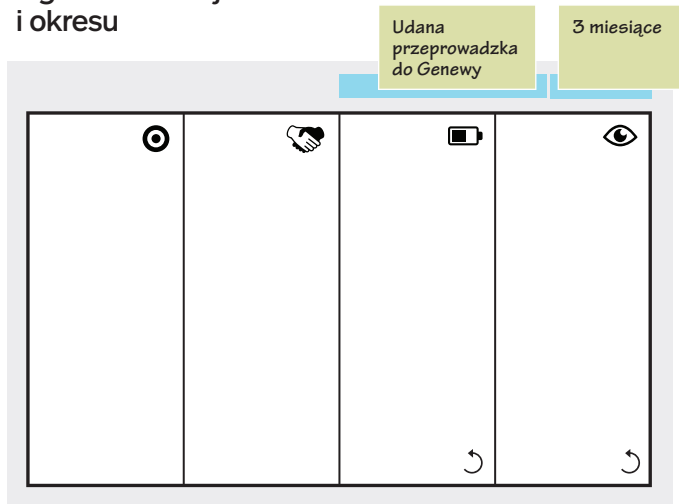
Przykład z domu

Przejsie naprzód Udana przeprowadzka do Genewy

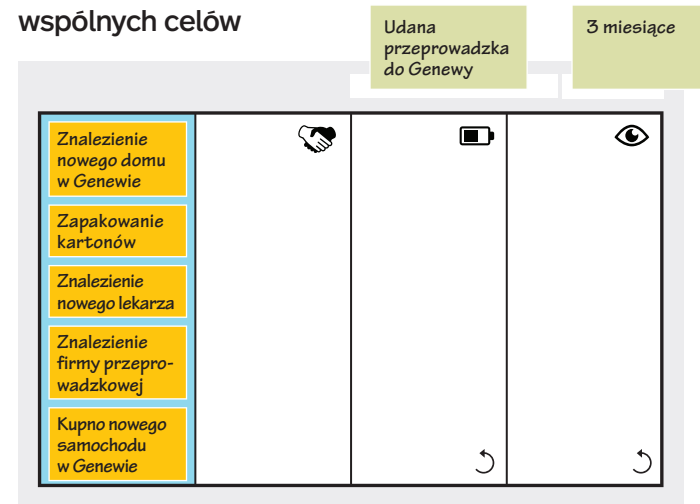
Andżelika pracuje dla międzynarodowej organizacji i właśnie została przeniesiona do jej siedziby w Genewie (Szwajcaria). Wraz z mężem Józefem oraz ich dziećmi, Renatą, Manuelem i Lidią, postanawiają się zsynchronizować w celu opracowania planu udanej przeprowadzki. Oto, o czym rozmawiają podczas przejść naprzód i wstecz.



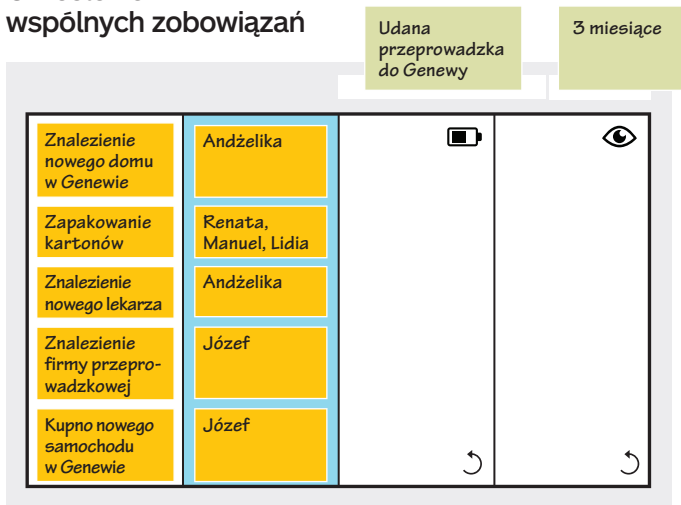
1 Ogłoszenie misji i okresu



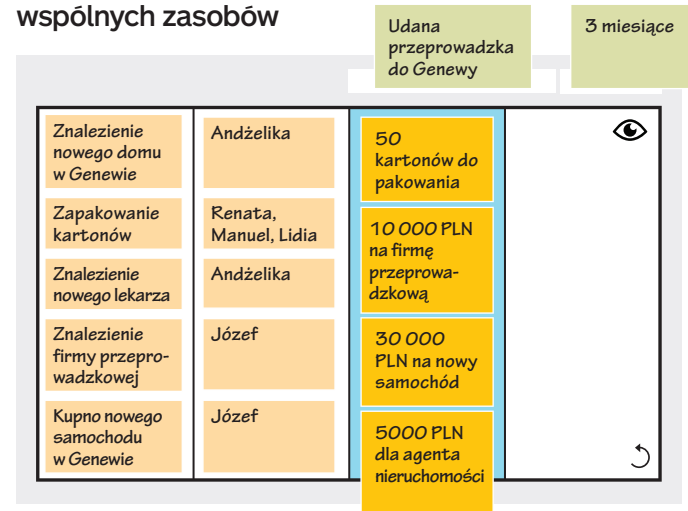
2 Ustalenie wspólnych celów



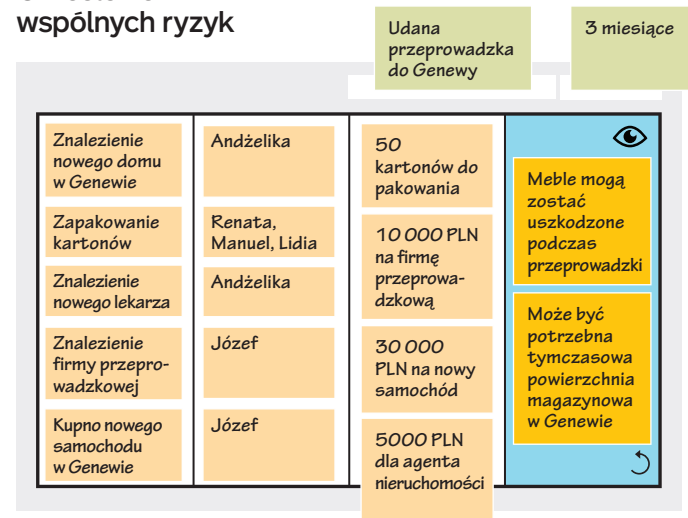
3 Określenie wspólnych zobowiązań



4 Ocena wspólnych zasobów



5 Określenie wspólnych ryzyk



Przykład z domu

Przejdźcie wstecz

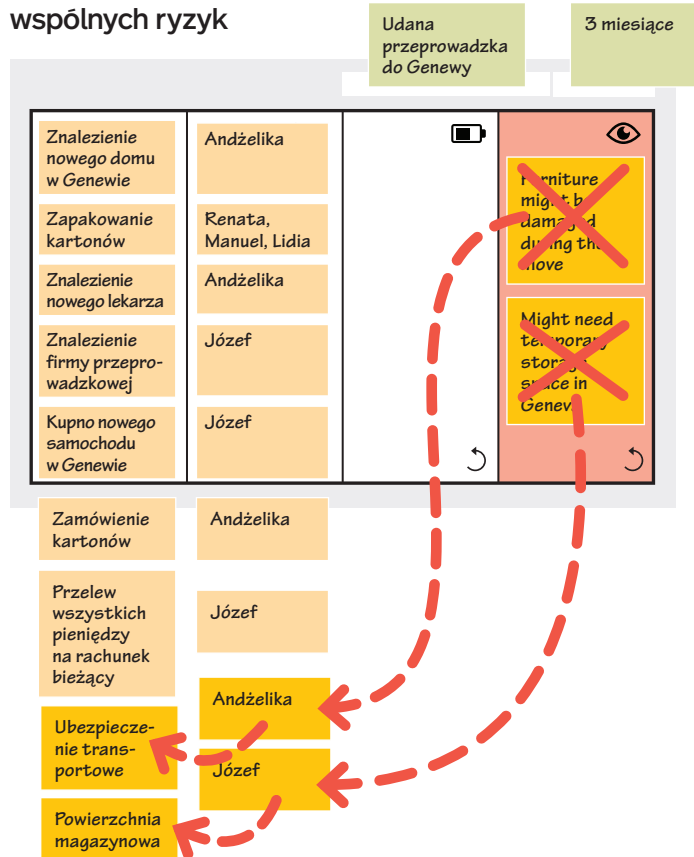
Udana przeprowadzka do Genewy

6 Przekształcenie wspólnych zasobów



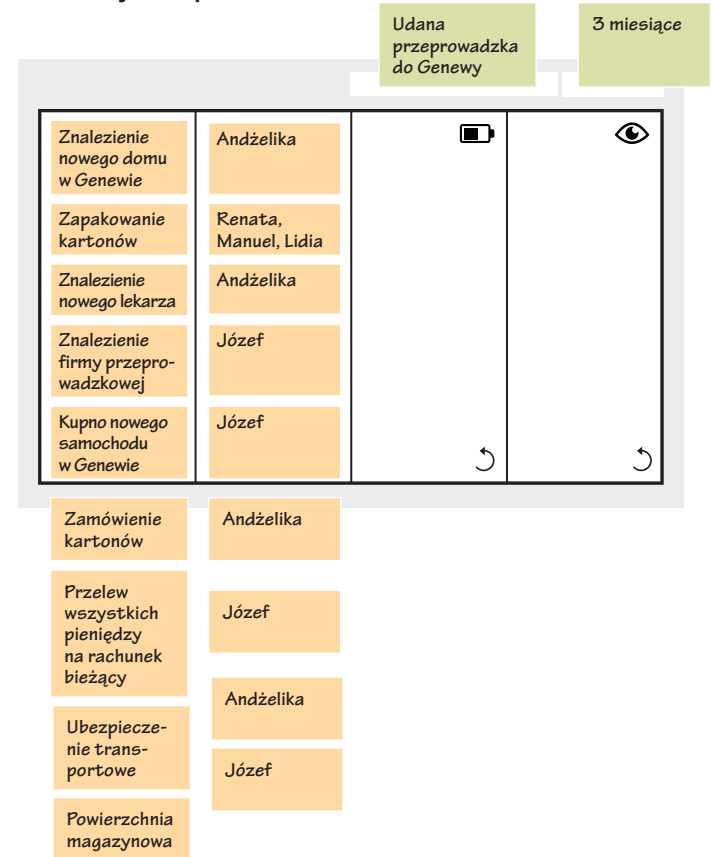
- 50 kartonów do pakowania: Andżelika zamówi dzisiaj kartony.
- Całkowity budżet 45 000 PLN (firma przeprowadzkowa, nowy samochód, agent nieruchomości): Józef zadba o to, aby pieniądze były dostępne na bieżącym koncie bankowym.

7 Przekształcanie wspólnych ryzyk



- Meble mogą zostać uszkodzone podczas przeprowadzki
- Może być potrzebna tymczasowa powierzchnia magazynowa w Genewie

Walidacja zespołowa



- Wszyscy się zgadzają i biorą się do pracy, aby przeprowadzka przebiegła pomyślnie.

Przykład z życia towarzyskiego

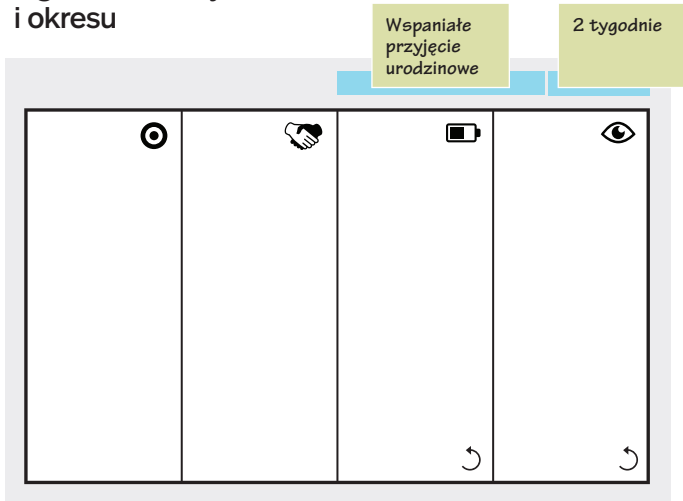
Przejdźcie naprzód

Wspaniałe przyjęcie urodzinowe

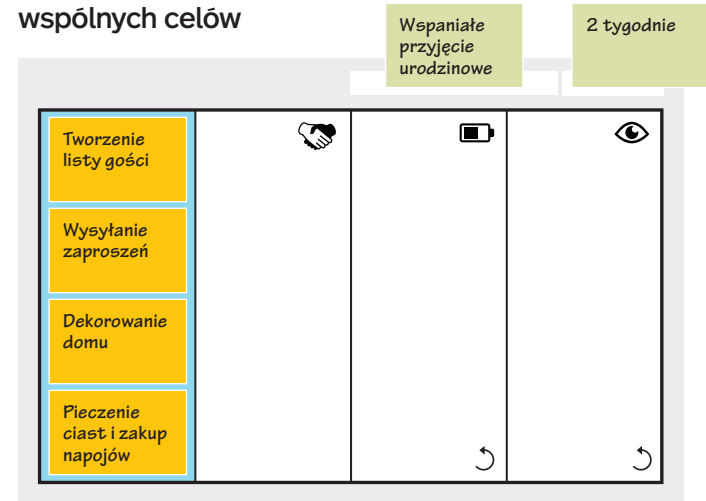
Zbliżają się urodziny Luizy, a jej rodzice, Matylda i Bernard, chcą zorganizować piękne przyjęcie. Jej najlepszy przyjaciel, Tomasz, również chce pomóc. Oto jak potoczyli się w parę, aby wykonać przejdźcie naprzód i przejdźcie wstecz.



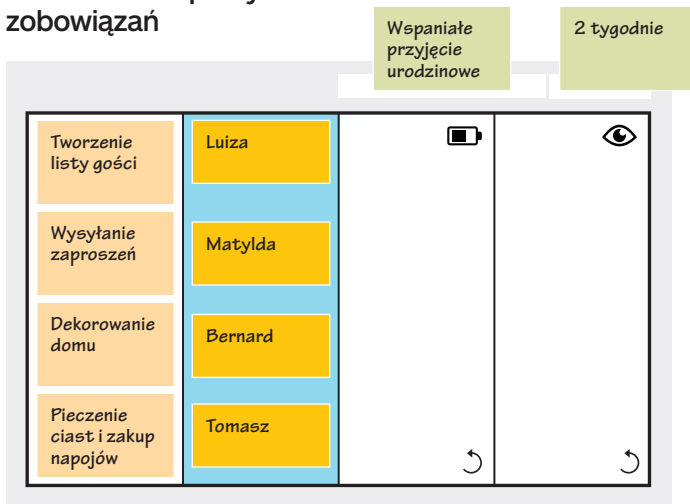
1 Ogłoszenie misji i okresu



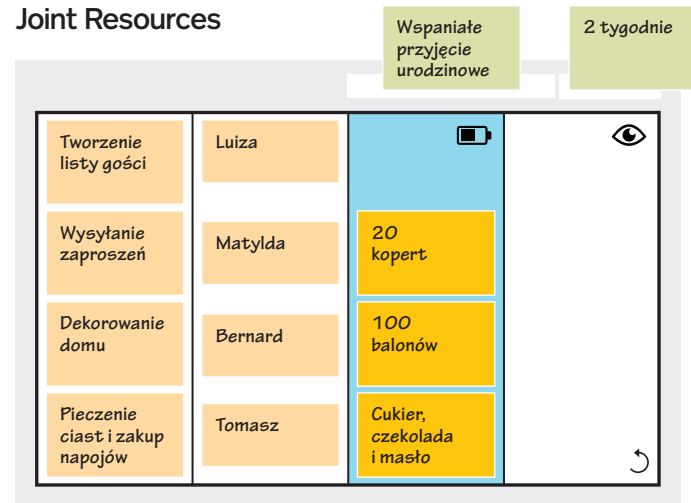
2 Ustalenie wspólnych celów



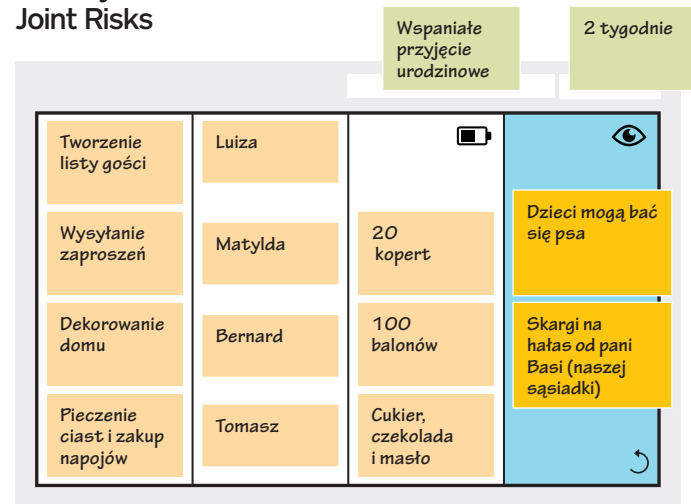
3 Określenie wspólnych zobowiązań



4 Evaluate the Joint Resources



5 Identify the Joint Risks



Przykład z życia towarzyskiego

Przejdźcie wstecz

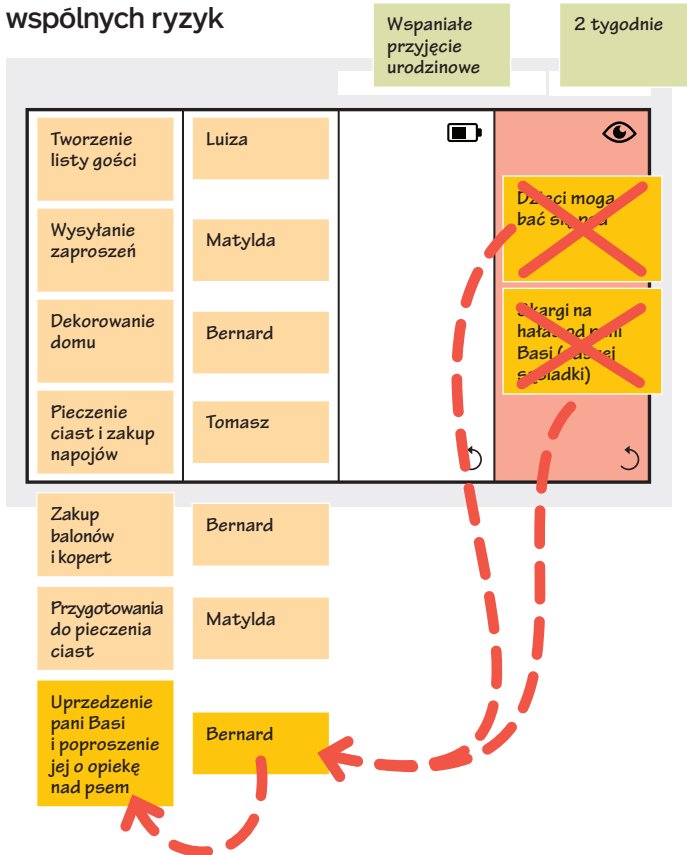
Wspaniałe przyjęcie urodzinowe

6 Przekształcenie wspólnych zasobów



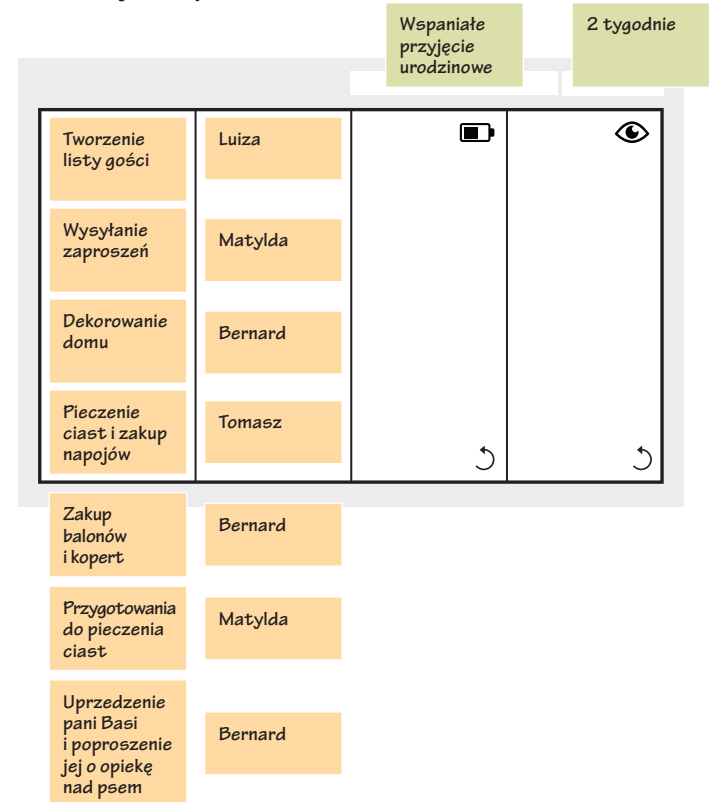
- 20 kopert i 100 balonów: Bernard się tym zajmie.
- Cukier, czekolada i masło: Matylda musi iść do apteki, a w drodze powrotnej kupi składniki.

7 Przekształcanie wspólnych ryzyk



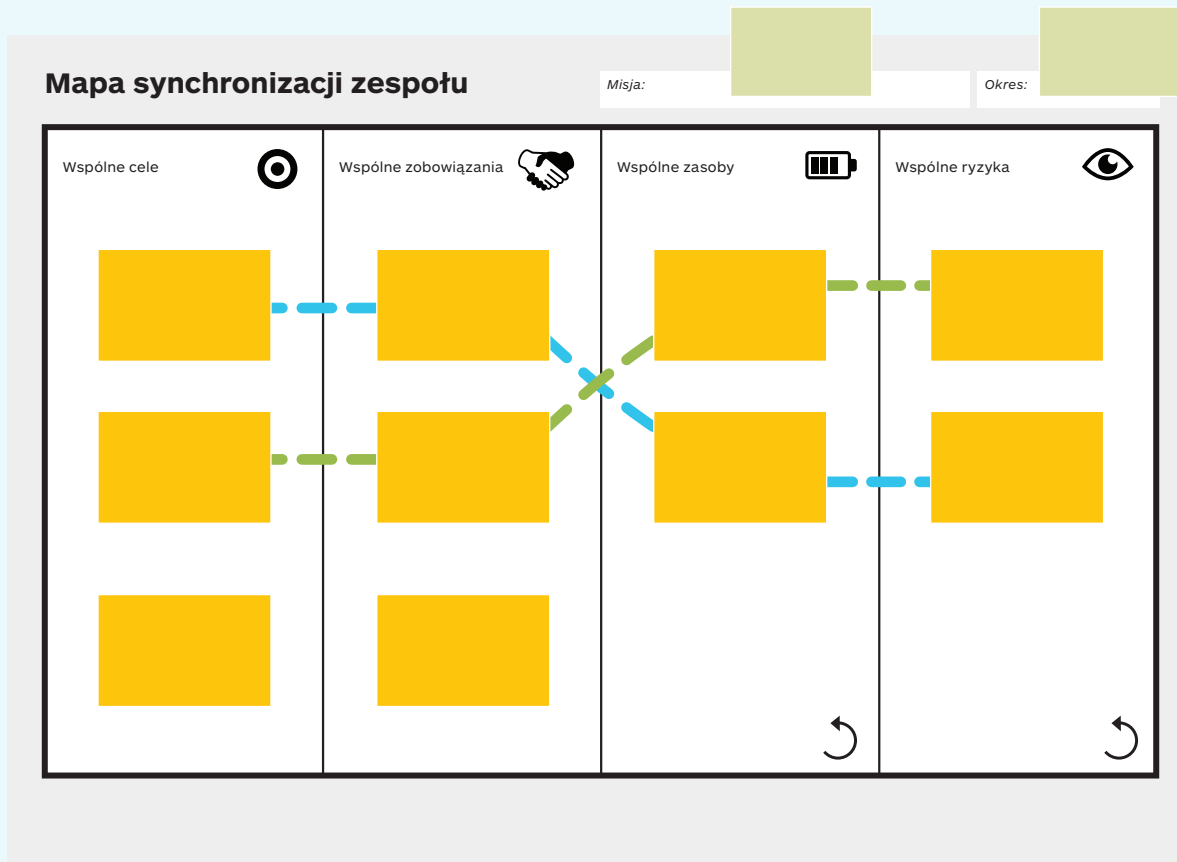
- Dzieci mogą bać się psa, a pani Basia może narzekać na hałas: Bernard natychmiast uprzedzi panią Basię i poprosi ją o zajęcie się psem podczas imprezy.

Walidacja zespołowa



- Wszyscy się zgadzają i zaczynają przygotowywać wspaniałe przyjęcie urodzinowe.

Wskazówki



Wizualizacja relacji

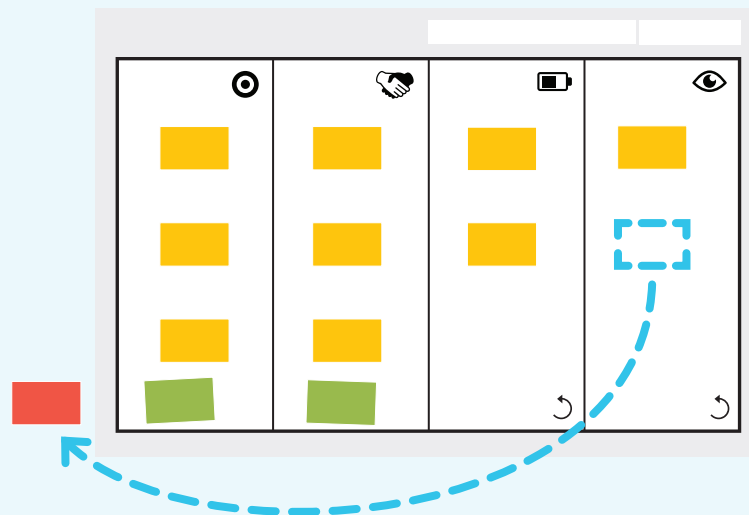
Wystarczy narysować linie, aby zobrazować zależności.

Usunięte pozycje

Co zrobić ze wspólnym ryzykiem i wspólnymi zasobami usuniętymi podczas przejścia wstecz?

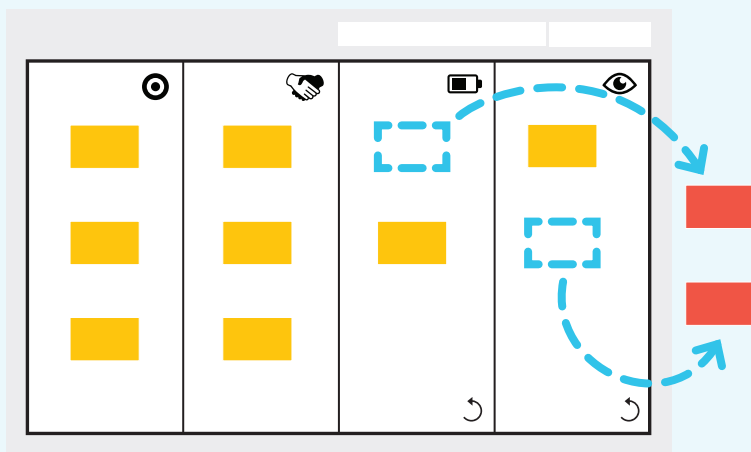
Opcja 1

Po lewej stronie: przed nowymi celami



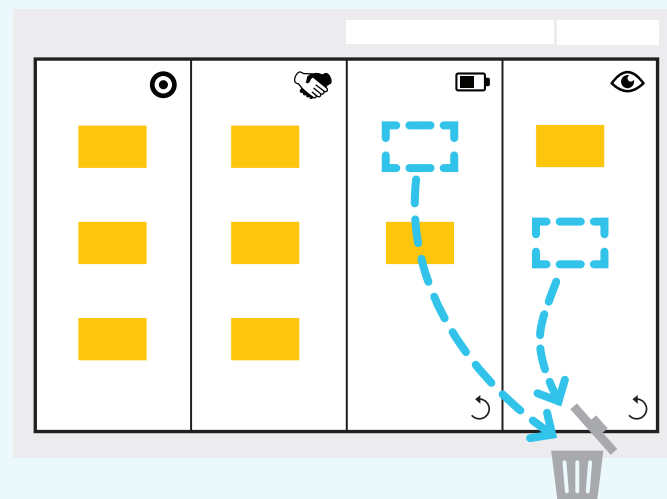
Opcja 2

Po prawej stronie na tablicy



Opcja 3

Śmieci



1.3

Utrzymywanie członków zespołu na właściwej ścieżce (tryb oceny)

Użyj mapy synchronizacji zespołu, aby ocenić gotowość zespołu lub rozwiązać bieżące problemy.



Jak wykorzystać mapę synchronizacji zespołu do oceny projektów i zespołów

Mapa synchronizacji zespołu może łatwo przekształcić się w system alarmowy, który ujawnia martwe punkty i zapobiega kumulacji małych luk percepcyjnych, które mogą przerodzić się w duże problemy.

Szybkie oceny wizualne z MSZ mogą pomóc zespołowi zapewnić, że minimalne wymagania dotyczące sukcesu są spełnione:

- na początku — aby zagwarantować dobry początek projektu.
- w późniejszym czasie — aby pozostać na właściwej drodze.

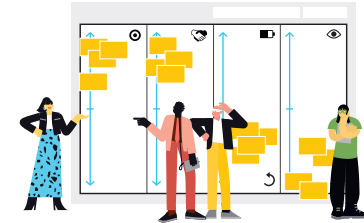
Zbyt często rozpoczynamy projekty, w których te minimalne wymagania nie są spełnione, a współpraca przekształca się w permanentne zarządzanie kryzysem. Dzieje się tak, gdy zespół nie jest przygotowany lub gdy istnieją martwe punkty współpracy, tzn. gdy ktoś myśli, że wie, co myślą inni, ale jest w błędzie. Zapewnienie wystarczającej synchronizacji od początku do końca jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu, a dzięki szybkiej ocenie zespół może zwizualizować poziom synchronizacji i działać wystarczająco wcześnie, aby uniknąć problemów, którym można zapobiec.

Ocenianie polega na pytaniu każdego członka zespołu, czy uważa, że może z powodzeniem wykonać swoją część zadań. Odbывается to poprzez głosowanie, które w razie potrzeby może być anonimowe. Obraz powstały w wyniku głosowania jest neutralny, a następnie interpretowany zespołowo; jeśli synchronizacja jest niewystarczająca, podejmowane są działania naprawcze.

Aby zainicjować proces oceny, narysuj cztery poziome osie w każdej kolumnie i dodaj następujące wartości do każdej osi (zaczynając od dołu mapy), jak na rysunku na następnej stronie:

1. Wspólne cele: niejasne, neutralne, jasne
2. Wspólne zobowiązania: domyślne, neutralne, wyraźne
3. Wspólne zasoby: brakujące, neutralne, dostępne
4. Wspólne ryzyko: niedoszacowane, neutralne, pod kontrolą

Następnie zastosuj ten podstawowy, trzystopniowy proces:



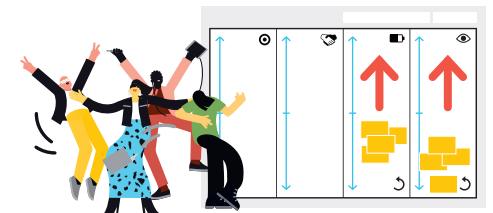
1 Ujawnienie

Uczestnicy głosują indywidualnie, a wynik potwierdzają zbiorowo.



2 Refleksja

Obszary problemowe są identyfikowane i analizowane zespołowo.



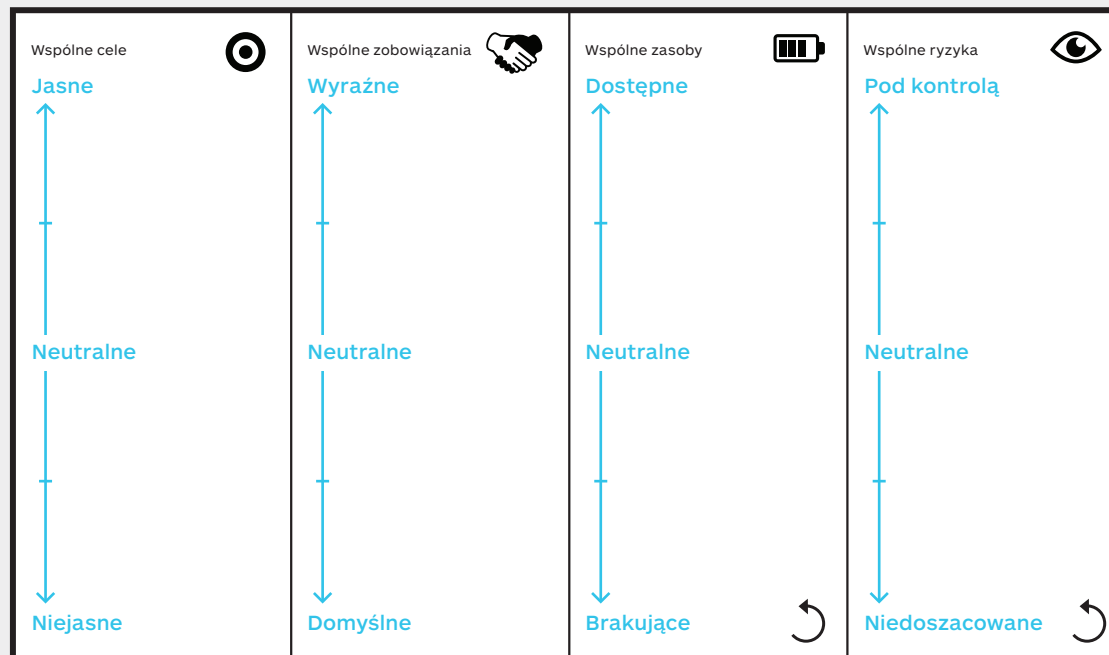
3 Naprawa

Podejmowane są decyzje w celu rozwiązania problemów i są one wspólnie zatwierdzane.

Mapa synchronizacji zespołu

Misja:

Okres:

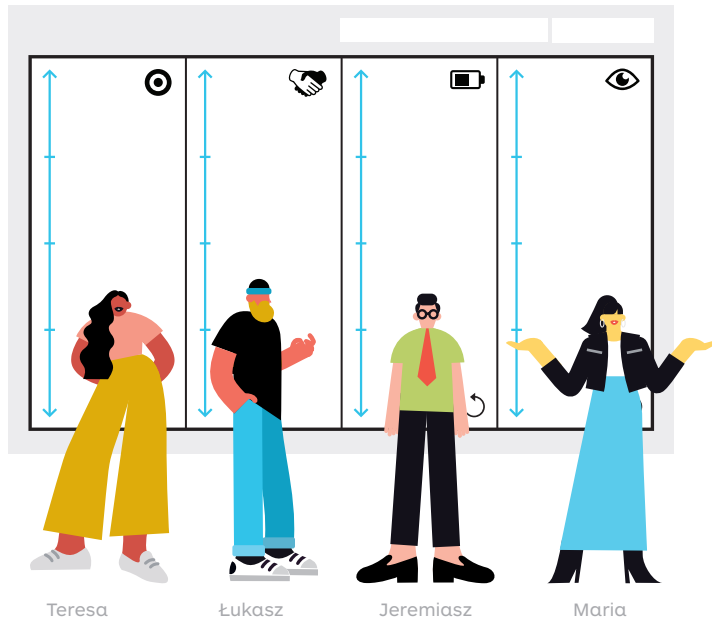


Krok 1: Ujawnienie

Członkowie zespołu głosują, aby ujawnić, czy ich zdaniem uda im się wnieść swój wkład pracy.

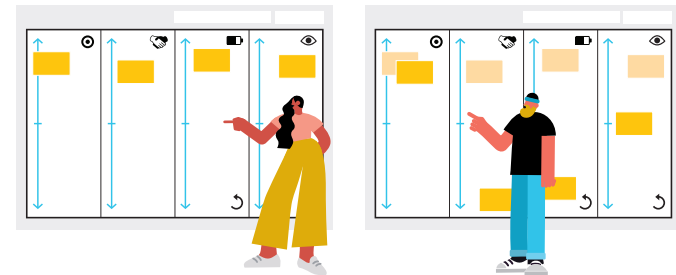
1 Ogłoszenie tematu

Co to za wyzwanie?



2 Głosowanie indywidualne

Czy uważasz, że możesz wykonać swoją część pracy?

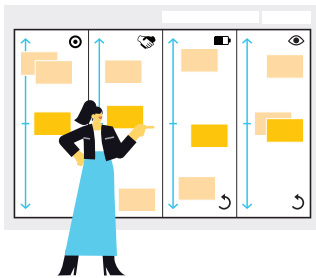


Teresa myśli:

- Wspólne cele: to, co zamierzamy wspólnie osiągnąć, jest jasne.
- Wspólne zobowiązania: wyraźnie omówiliśmy wszystkie nasze role i zobowiązania.
- Wspólne zasoby: mamy zasoby, których potrzebujemy do wykonywania naszej pracy.
- Wspólne ryzyka: ryzyka, z którymi mamy do czynienia, są pod kontrolą.

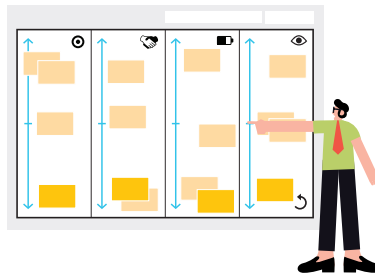
Łukasz myśli:

- Wspólne cele: to, co zamierzamy wspólnie osiągnąć, jest jasne.
- Wspólne zobowiązania: nasze role są domyślne; wzajemne zobowiązania nie zostały omówione.
- Wspólne zasoby: brakuje nam kluczowych zasobów do wykonywania naszej pracy.
- Wspólne ryzyka: niektóre rodzaje ryzyka są pod kontrolą, a niektóre są niedoszacowane.



Maria myśli:

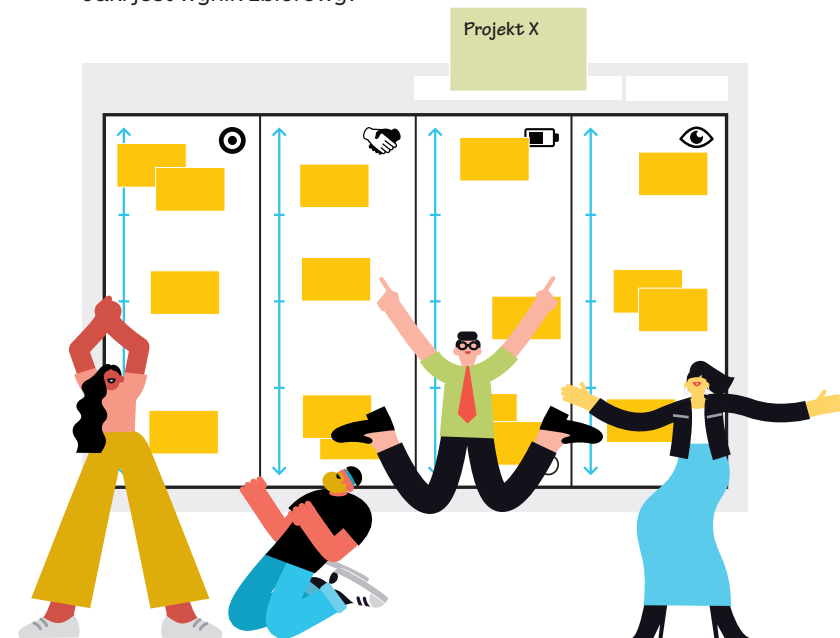
- Wspólne cele: niektóre cele są jasne, a niektóre nie.
- Wspólne zobowiązania: niektóre zobowiązania zostały omówione, a niektóre są domyślne.
- Wspólne zasoby: niektóre zasoby są dostępne, ale nie są wystarczające do wykonywania naszej pracy.
- Wspólne ryzyka: niektóre rodzaje ryzyka są pod kontrolą, a niektóre są niedoszacowane.



Jeremiasz myśli:

- Wspólne cele: to, co zamierzamy razem osiągnąć, jest niejasne; jestem zdezorientowany.
- Wspólne zobowiązania: nasze role są domyślne; wzajemne zobowiązania nie zostały omówione.
- Wspólne zasoby: brakuje nam kluczowych zasobów do wykonywania naszej pracy.
- Wspólne ryzyka: ryzyko, przed którym stoimy, jest niedoszacowane.

3 Potwierdzenie wyniku Jaki jest wynik zbiorowy?



Moment ośnienia. Wyświetlenie głosu wyzwala świadomość grupy i rozpoznanie problemu.

Krok 2: Refleksja

Należy zidentyfikować luki percepcyjne i przedyskutować je, aby zrozumieć ich przyczyny.

Pionowy rozkład głosów pomaga zespołowi zrozumieć, czy każdy członek jest w stanie wnieść swój wkład pracy oraz jaki jest poziom synchronizacji w zespole, tzn. czy członkowie zespołu mają tę samą percepcję.

W idealnym głosowaniu wszystkie głosy znajdują się w zielonej strefie. Kiedy uczestnik wpisuje cały swój głos do zielonej strefy, zgłasza, że:

1. Cele są jasne
2. Zobowiązania zostały jednoznacznie uzgodnione
3. Zasoby niezbędne do wykonywania pracy są dostępne
4. Ryzyka są pod kontrolą

Innymi słowy, głos w zielonej strefie oznacza, że spełnione są minimalne wymagania dla udanego wkładu osobistego. Kiedy cały zespół głosuje tak samo, oznacza to, że członkowie zespołu są pozytywnie zsynchronizowani i zespół jest raczej na drodze do sukcesu, ponieważ każdy uważa, że może wnieść swój wkład pracy.

Zespół może być również negatywnie zsynchronizowany — wówczas większość głosów jest skupiona w dolnej części czerwonej strefy. Oznacza to, że wszyscy

członkowie zespołu stwierdzają, iż nie mogą wnieść żadnego wkładu pracy. Każdy inny wzór głosowania w czerwonej strefie sygnalizuje problem dla jednego lub więcej członków, że coś jest niejasne lub czegoś brakuje i że należy się tym szybko zająć.

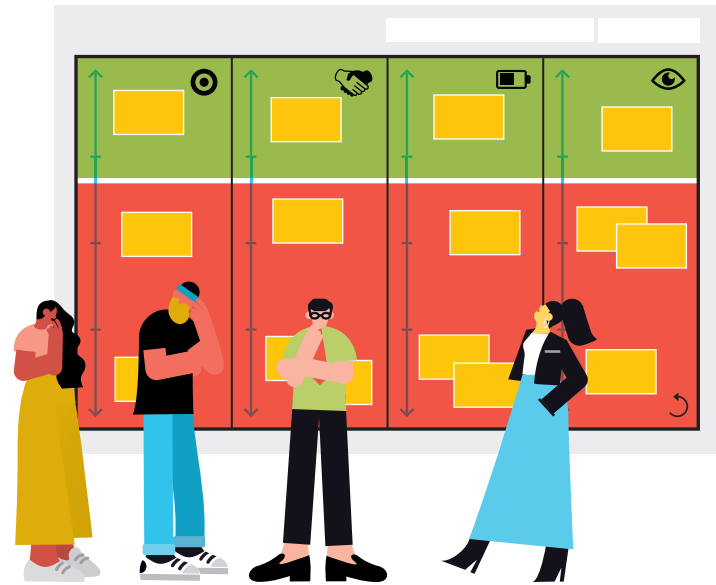
Reasumując, pionowa pozycja głosów pokazuje, czy wymaganie jest spełnione, czy nie; im wyższa pozycja, tym lepiej. Skupienie głosów ilustruje zgranie w zespole,

natomiast rozproszenie wskazuje na słabe zgranie. Im więcej głosów skupionych jest na górze, w zielonej strefie, tym większe szanse na sukces. Im bardziej głosy są rozproszone lub skupione na dole, w czerwonej strefie, tym więcej problemów może się pojawić podczas wspólnej pracy — w takim przypadku lepiej zatrzymać się, porozmawiać i podjąć działania naprawcze, zanim będzie za późno.

4 Interpretacja głosowania

Czy jesteśmy zaskoczeni czy nie?

Czy jest to dla nas bardziej pozytywne czy negatywne? Gdzie są problemy?

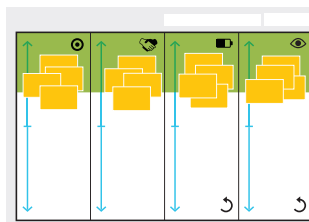


Strefa zielona

Większe prawdopodobieństwo sukcesu

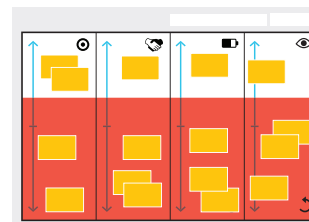
(wszystkie głosy w górnej jednej trzeciej części mapy)

Dobrze jest, gdy większość głosów znajduje się w zielonej strefie. Zespół jest zgrany i wszyscy są gotowi do działania. Nie ma co dalej dyskutować, czas wracać do pracy.



Przykład 1: Idźmy naprzód

To jest idealne głosowanie. Zespół jest pozytywnie nastawiony i przekonany, że każdy może wnieść swój wkład w sukces.



Przykład 2: Zatrzymajmy się i porozmawiajmy

Cztery zmienne muszą zostać omówione i wyjaśnione. Niektórzy członkowie zespołu uważają, że niektóre wymagania są w porządku (głosy na górze), inni — że nic nie jest w porządku (głosy na dole). To rozproszenie ilustruje najwyższy poziom rozbieżności.



Przykład 3: Zatrzymajmy się i porozmawiajmy

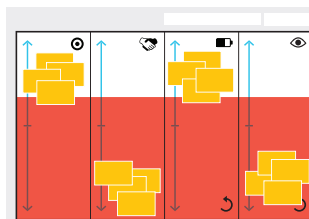
Należy omówić te cztery zmienne. Zespół jest negatywnie nastawiony: wszyscy członkowie uważają, że nic nie jest w porządku.

Strefa czerwona

Mniejsze prawdopodobieństwo sukcesu

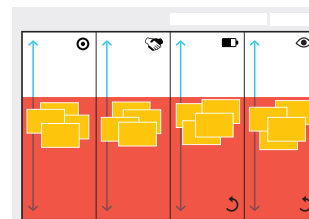
(jeden lub więcej głosów w dwóch trzecich dolnej części osi)

Problemy są nieuchronne, gdy jeden lub więcej głosów znajduje się w czerwonej strefie. Wymagania dotyczące udanej współpracy nie są spełnione w przypadku jednego lub więcej członków zespołu. Lepiej dyskutować, aby zrozumieć, gdzie są problemy i jak je rozwiązać, zanim będzie za późno.



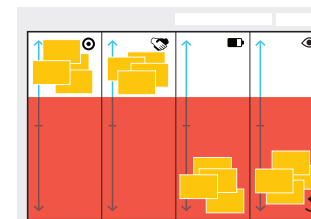
Przykład 4: Zatrzymajmy się i porozmawiajmy

Zespół musi przedyskutować, dlaczego zobowiązania i ryzyko są tak niskie. Dla wszystkich członków zespołu wspólne zobowiązania są niejasne, a wspólne ryzyko niedoszacowane. Wspólne cele wydają się jasne, a zasoby są dostępne dla całego zespołu.



Przykład 5: Zatrzymajmy się i porozmawiajmy

Należy pilnie przedyskutować te cztery zmienne. Wszyscy członkowie zespołu głosują neutralnie. Jest to typowy sposób głosowania w przypadku projektów niepriorytetowych albo gdy uczestnicy są niezaangażowani lub wolą się nie wypowiadać.



Przykład 6: Zatrzymajmy się i porozmawiajmy

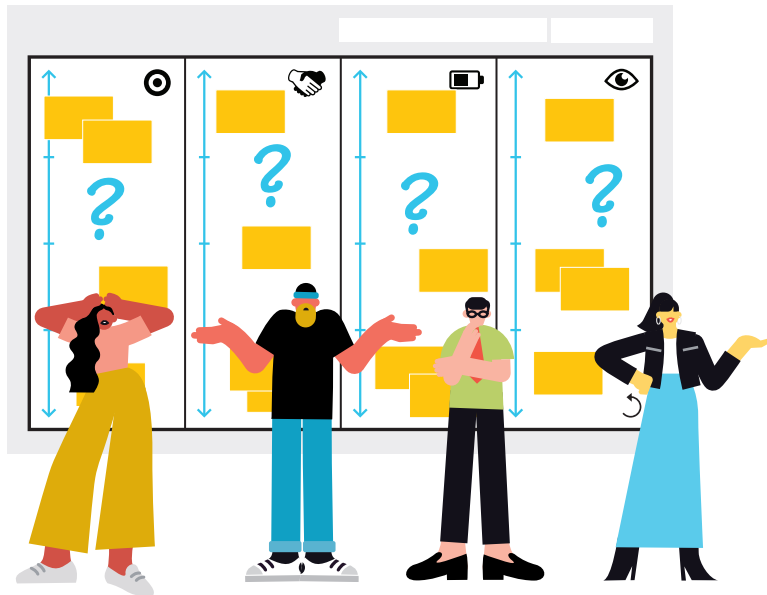
Należy omówić dwie ostatnie zmienne. Wspólne cele i wspólne zobowiązania są jasne, ale występuje krytyczny brak zasobów, a ryzyko jest w pewien sposób niedoszacowane. Jest to typowy wynik głosowania w przypadku zespołów w startupach.

5 Analiza problemów

Co jest przyczyną problemów?

Co powoduje luki percepcyjne?

Co stoi na przeszkodzie, aby wymóg ten
znalazł się w zielonej strefie?



Celem tego kroku jest przedyskutowanie głosów w czerwonej strefie oraz przyczyn wystąpienia luk percepcyjnych – pomocne mogą się okazać pytania wyzwalające proces myślowy, zamieszczone na następnej stronie.

Czas dyskusji może się różnić w zależności od sytuacji. Na przykład problem z brakiem zasobów (np. programista domagający się trzech dodatkowych dni pracy) jest dość prosty do zrozumienia. Problemy dotyczące niejasnych celów, domniemyanych zobowiązań lub ryzyka będą wymagały więcej czasu na ich zrozumienie.

Pytania wyzwajające proces myślowy przydatne do analizy problemów

Pytania te pomagają pobudzić wspólne myślenie i pogłębić analizę ewentualnych problemów. Poniższa zasada ułatwia analizę:

1. Zadaj pytanie
2. Wysłuchaj odpowiedzi
3. Podsumuj i podziel się informacją, aby potwierdzić własne zrozumienie

Pytania ogólne

Jakie są Twoje odczucia związane z tym głosowaniem?
Jak myślisz, w czym tkwi problem?

Zapytaj dokładniej

Wspólne cele

- Co konkretnie mamy razem osiągnąć?
- Co sprawi, że nasz projekt zakończy się sukcesem?
- Co mamy dostarczyć?
- Jak będzie wyglądał efekt końcowy?
- Z jakimi wyzwaniami musimy się zmierzyć?
- Jaki jest plan?

Wspólne zobowiązania

- Kto co będzie robił?
Z kim? Dla kogo?
- Jaka jest rola i odpowiedzialność każdego z nas?
- Czego dokładnie oczekujemy od siebie nawzajem?

Wspólne zasoby

- Jakie zasoby są nam potrzebne?
- Czego brakuje, aby każdy zrobił to, co do niego należy?

Wspólne ryzyka

- Co może nam przeszkodzić w osiągnięciu sukcesu?
- Jaki jest nasz najgorszy scenariusz?
- Jaki jest nasz plan B?

Krok 3: Naprawa

Naprawa oznacza podjęcie konkretnych działań w celu zapewnienia, że głosy ze strefy czerwonej zostaną przeniesione do strefy zielonej w następnym głosowaniu.

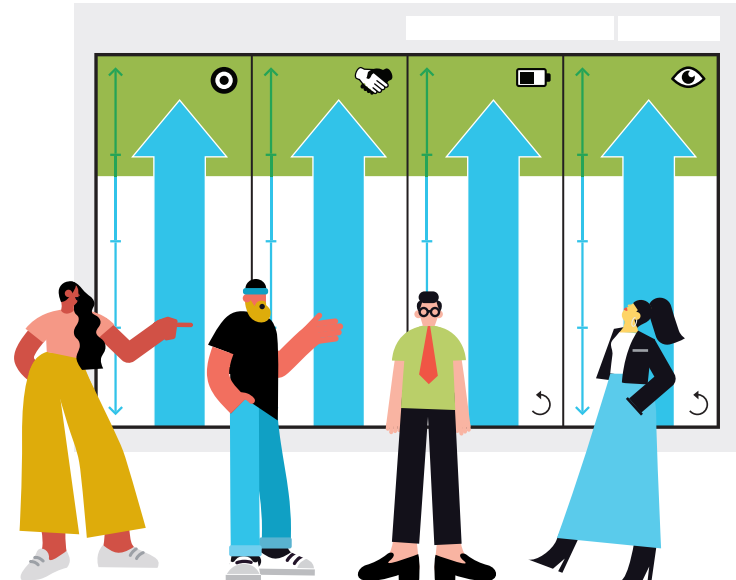
Zrozumiano przyczynę problemów i nadszedł czas, aby naprawić sytuację. Należy udzielić dalszych wyjaśnień lub podjąć decyzję. Wynikające z tego działania naprawcze mogą się znacznie różnić:

- Wyjaśnienie lub dostosowanie czegoś (misji, okresu i zawartości czterech kolumn).
- Usunięcie lub dodanie nowej zawartości na mapie.
- Podejmowanie decyzji poza MSZ, zmiana priorytetów, podział projektu na dwa lub trzy projekty itd.

Jak pokazano w punkcie 7., przeprowadzane jest końcowe głosowanie w celu zatwierdzenia wpływu działań naprawczych i sprawdzenia, czy pozostały jakieś problemy. Ocena zakończyła się sukcesem, jeśli większość głosów znajduje się obecnie w strefie zielonej.

6 Podjęcie decyzji i ogłoszenie działań naprawczych

Jakie konkretne działania/środki powinniśmy podjąć, aby naprawić tę sytuację?
Co można zrobić, aby następnym razem większość głosów znalazła się w zielonej strefie?



Więcej pytań dotyczących podejmowania decyzji i działania

- I co teraz? Co konkretnie powinniśmy zrobić?
- Jakie działania musimy teraz podjąć? Co jest priorytetem?
- Dokąd zmierzamy? Co postanowimy?
- Jakie są najbliższe następne kroki?

+ Określenie misji i okresu

- Wyjaśnienie misji
- Przeformułowanie misji
- Przegląd zakresu
- Przedłużenie okresu

+ Ustalenie czterech zmiennych

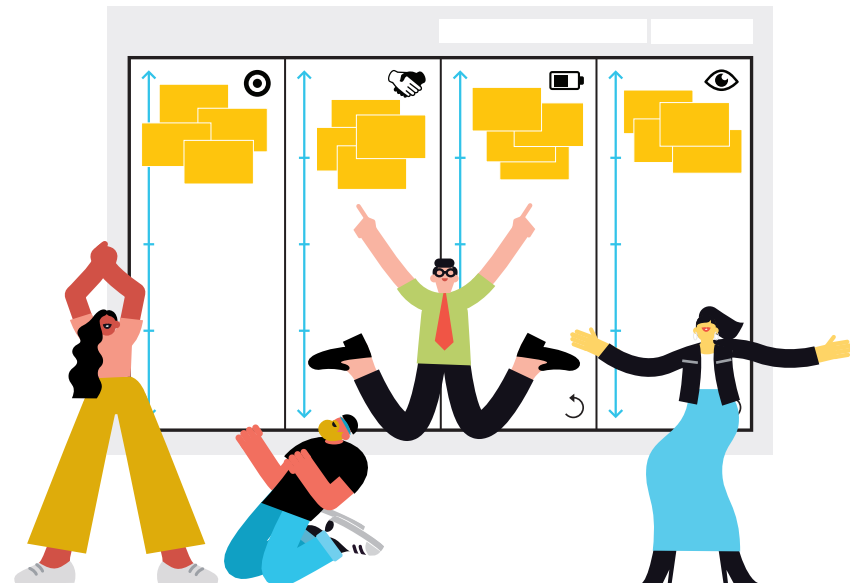
- Wyjaśnienie
- Dodanie
- Usunięcie
- Dostosowanie

+ Naprawa poza MSZ

- Zmiana priorytetów
- Podzielenie projektów na podprojekty
- Przypisanie do innego zespołu itp.

7 Walidacja zespołowa

Czy myślisz, że możesz teraz wykonać swoją część pracy?



Nowe głosy są w zielonej strefie — świetna robota! Sytuacja zostaje naprawiona i wszyscy mogą wrócić do pracy.

Czy niektóre głosowania powinny pozostać w czerwonej strefie? Niestety pewne problemy nadal istnieją. W tym przypadku zwycięża pragmatyzm: zespół i/lub kierownik zespołu decydują, czy wznowić cykl analizy, czy też pójść dalej.

Kiedy dokonywać oceny?

Istnieją dwa rodzaje ocen: w momencie rozpoczęcia projektu (częściej) i po jego zakończeniu (rzadziej). Potrzeba synchronizacji jest najsilniejsza na początku projektu i maleje z czasem, kiedy członkowie zespołu tworzą wspólną płaszczyznę działania (patrz: Głębsza analiza, s. 252). Jednak zmiany kontekstu i informacji mogą tworzyć niebezpieczne martwe punkty, którym można zaradzić poprzez szybkie, dodatkowe walidacje.



Oceny gotowości „Czy mamy dobry start?”

Co?

- Czy jesteśmy gotowi do działania?
- Czy każdy członek zespołu będzie optymalnie pracował?
- Startujemy czy musimy się bardziej przygotować?
- Jakie są nasze szanse na sukces?

Kiedy?

- Cotygodniowe spotkania koordynacyjne (10 minut przed końcem spotkania)
- Spotkania inicjujące projekt (na początku lub w środku spotkania)

Ile?

- Częstsze (aż do samego wystartowania projektu)
- Codziennie
- Co tydzień
- Na żądanie



Ocena rozwiązywania problemów „Czy nadal jesteśmy na dobrej drodze?”

- Czy każdy członek zespołu może nadal optymalnie pracować?
- Czy jakieś zmiany spowodowały powstanie szkodliwych martwych punktów?
- Czy nadal jesteśmy na drodze do sukcesu?

- Spotkania dotyczące realizacji projektu (10 minut przed końcem spotkania)
- Spotkania na żądanie (na początku spotkania)

- Rzadziej (po faktycznym starcie projektu)
- Co miesiąc
- Co kwartał
- Co pół roku
- Na żądanie

Studium przypadku

Przedsiębiorstwo z sektora opieki zdrowotnej
500 pracowników

Czy zdążymy na czas?

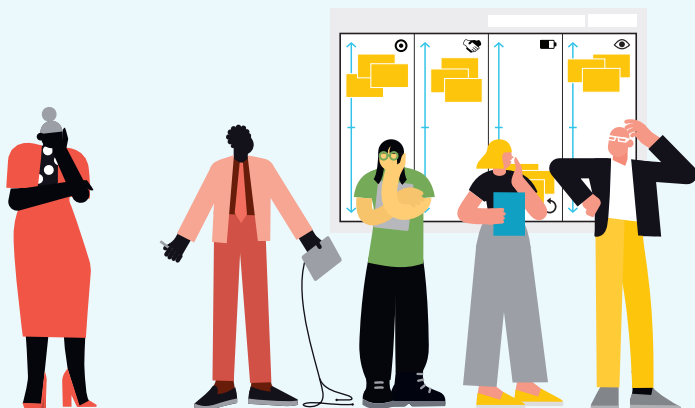
Sabina jest regionalnym szefem średniej wielkości firmy z sektora opieki zdrowotnej. Jej kierownicy projektów zarządzają średnio pięcioma projektami i narzekają na przeciążenie pracą. Krążą pogłoski, że projekt dotyczący zarządzania relacjami z klientami (CRM), który jest jednym z najważniejszych priorytetów biznesowych, nie zostanie zrealizowany na czas. Czy jest coś, o co Sabina powinna się martwić?



1 Ujawnienie

Sabina organizuje ocenę rozwiązywania problemów na żądanie, aby sprawdzić, czy projekt zostanie dostarczony na czas. Czteroosobowe zespoły są zapraszane na głosowanie. Wyniki ilustrują, że istnieje problem wspólnych zasobów. Wszyscy członkowie zespołu są zgodni co do tego, że nie ma wystarczających zasobów, aby wykonać pracę zgodnie z oczekiwaniami.

Opracowano na podstawie: S. Mastrogiacomo, S. Missonier i R. Bonazzi, Talk Before It's Too Late: Reconsidering the Role of Conversation in Information Systems Project Management, „Journal of Management Information Systems”, 31, 1 (2014), s. 47–78.



2 Refleksja

Zespół ma następujące przemyślenia: członkowie zgłaszają duże przeciążenie pracą, co skutkuje ciągłym brakiem czasu na wykonanie wszystkich zadań i niemożnością dotrzymania terminu. Dalsze dochodzenie prowadzi Sabinę do uświadomienia sobie, że niektórzy członkowie pracują nad zadaniami niepriorytetowymi, poza zakresem tego projektu oraz ich odpowiedzialności.

W ostatnim czasie nastąpiły zmiany w organizacji i jakoś ta informacja nie trafiła do tego zespołu. To jest punkt zwrotny spotkania: członkowie zespołu uświadamiają sobie, że nie byli świadomi tych zmian.

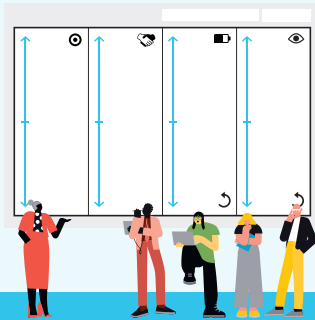


3 Naprawa

Sabina wyjaśnia, że niektóre działania nie będą już wykonywane przez zespół, ponieważ wkrótce zostaną one przekazane na zewnątrz. Wyjaśnia zespołowi nowe priorytety i cele projektu CRM. Członkowie zespołu odetchnęli z ulgą i potwierdzają nowym głosowaniem, że w tych nowych warunkach wszyscy będą w stanie wykonać swoje części pracy na czas.

Projekt CRM zostaje ostatecznie zrealizowany w terminie.

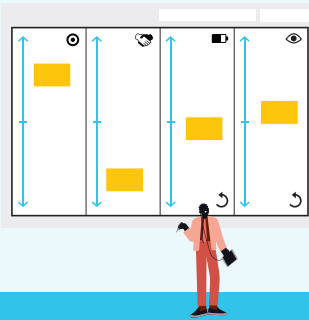
Przeprowadź swoją pierwszą ocenę



1 Ujawnienie

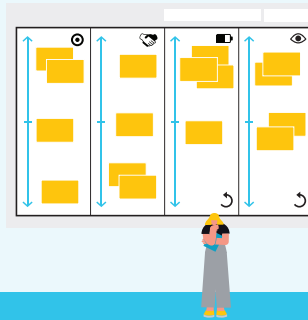
Ogłoszenie misji, projektu lub tematu

- Na czym polega to wyzwanie?



Głosowanie indywidualne

- Czy uważasz, że możesz wykonać swoją część pracy?



Potwierdzenie wyniku

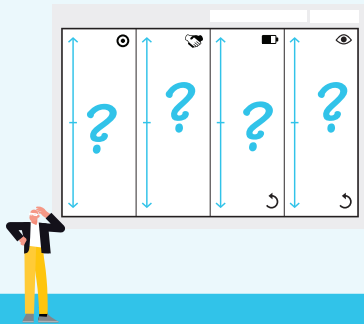
- Jaki jest wynik zbiorowy?



2 Refleksja

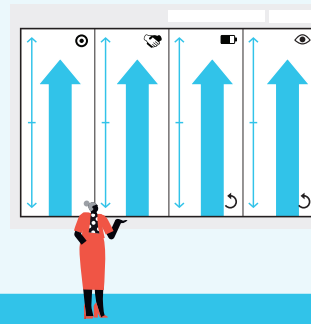
Interpretacja głosowania

- Zaskoczony czy nie?
Czy jest to dla nas bardziej pozytywne czy negatywne?
- Gdzie występują problemy?



Analiza problemów

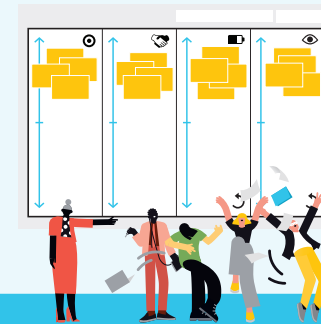
- Co jest przyczyną problemów?
- Co powoduje luki percepcyjne?
- Co stoi na przeszkodzie, aby wymóg ten znalazł się w zielonej strefie?



3 Naprawa

Podjęcie decyzji i ogłoszenie działań naprawczych

- Jakie konkretne działania/środki powinniśmy podjąć, aby zaradzić tej sytuacji?
- Co można zrobić, aby następnym razem większość głosów znalazła się w zielonej strefie?



Walidacja zespołowa

- Czy myślisz, że możesz teraz wykonać swoją część?

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Zadaniem zarządzania jest sprawić, by ludzie byli zdolni do wspólnego działania

— Peter Drucker

Samo skompletowanie zespołu nie gwarantuje sukcesów, nawet jeśli w jego członkach drzemie potężny potencjał. Często się zdarza, że mimo zapewnienia wszystkich potrzebnych zasobów nie osiągają oni zadowalających efektów. Brakuje odpowiedniej koordynacji, a nieefektywne spotkania, bezproduktywne konflikty i dysfunkcyjna dynamika grupy prowadzą do frustracji, opóźnień i błędnych decyzji. Nawet jeśli zespół uzyska zamierzony cel, jest on okupiony przepracowaniem, stresem i utratą zaangażowania. Czy można uniknąć tego ponurego scenariusza?

Można, jeśli zbuduje się zdrową kulturę zespołową — i właśnie o tym jest ta książka. Znajdziesz w niej zbiór prostych praktyk o wysokiej skuteczności, dzięki którym Twój zespół będzie mógł natychmiast wejść na ścieżkę pełnego uczestnictwa w zadaniach, produktywnego konfliktu i stałego postępu. Dowiesz się również, w jaki sposób zapobiegać występowaniu problemów zespołowych. Przekonasz się, że proste narzędzia mogą ułatwić osiągnięcie synergii dzięki nakierowaniu zachowań zespołu na właściwe tory. Bardzo istotnymi tematami są proces zespołowy i klimat psychologiczny. Zła atmosfera w zespole powoduje, że problemy narastają, a czasem przeradzają się w porażki. Z drugiej strony stworzenie psychologicznego bezpieczeństwa może się wydawać niezwykle trudne dla liderów pozostających pod presją osiągnięcia wyników. W poradniku opisano proste narzędzia umożliwiające zarządzanie obydwoma tymi aspektami.

Dr Stefano Mastrogio zdobył duże doświadczenie w zarządzaniu projektami, jest też naukowcem, konsultantem i autorem książek. Zajmuje się opracowywaniem i doskonaleniem narzędzi do zarządzania zespołami.

Dr Alex Osterwalder jest szwajcarskim teoretykiem biznesu, mówcą, konsultantem i autorem książek. Specjalizuje się w modelowaniu biznesowym. Przez szereg lat rozwijał popularne narzędzie zarządcze Business Model Canvas.



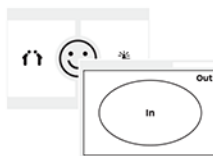
Synchronizacja

Zsynchronizuj wizualnie interesariuszy, wyjaśnij role i zarządzaj ryzykiem jako zespół za pomocą mapy synchronizacji zespołów.



Lepsza komunikacja

Zadawaj dobre pytania i odkrywaj fakty dzięki formularzowi ustalania faktów. Zarządzaj konfliktem w sposób konstruktywny, korzystając z przewodnika bezprzemocowego wyrażania potrzeb.



Budowanie zaufania

Szybko ustal zasady, według których zespół będzie grał, i stwórz środowisko sprzyjające docenianiu i wyrażaniu szacunku między członkami zespołu dzięki kontraktowi zespołowemu i karcie szacunku.

WILEY

onepress

Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książki*klasy*business

ebook dostępny na:



ISBN 978-83-283-8192-6



9 788328 381926

Cena: 79,00 zł