

Jak skutecznie nauczyć czym jest zarządzanie projektami – Symulacje

Skąd wiadomo, że organizacja wdrożyła u siebie skutecznie proces zarządzania projektami? Bo mamy dużo ładnych dokumentów i opisany proces. Jeżeli tak brzmi odpowiedź, to warto zadać pytanie członkom zespołu: co myślisz o naszym procesie i obserwować reakcje. Często są dalekie od entuzjazmu.

5 głównych myśli:

1. **Najwięcej uczymy się na błędach, pod warunkiem, że wyciągamy z nich wnioski. Warto popełnić błędy zanim rozpoczniemy nasz projekt. Po jego zakończeniu nauka jest dużo bardziej kosztowna.**
2. **Podstawa teoretyczna wszystkich uczestników projektów jest bardzo ważna. Chcesz, żeby wszyscy wiedzieli co to jest plan projektu i jak powinien wyglądać.**
3. **Umiejętności zarządzania projektami wprowadzaj małymi partiami. Rewolucja polegająca na dogmatycznym przestrzeganiu kompletnych metodyk od zaraz jest w ogromnej ilości wypadków skazana na porażkę.**
4. **W trakcie symulacji presja czasu powoduje, że ujawnia się nasze intuicyjne podejście do zarządzania projektem. Dzięki temu można ocenić, gdzie warto oduczyć naszą intuicję złych odruchów i nauczyć nowych.**
5. **Najlepszym zespołem dysponujesz w momencie zakończenia projektu, bo nauczyli się ze sobą dobrze działać. Wykorzystanie symulacji może przyspieszyć ten proces.**

Dla mnie jako kogoś, kogo pasjonuje zarządzanie projektami reakcja osób, które się stykają z tą kompetencją w swojej pracy, wyrażająca się krótką oceną „biurokracja” była zawsze bardzo zastanawiająca. Jak to? Przecież planowanie, współpraca w zespole, tworzenie razem unikalnego produktu jest jedną z najbardziej pasjonujących rzeczy jakie można robić. Gdzie leży przyczyna tego, że nie możemy się porozumieć?

Setki godzin w salach szkoleniowych i praca z uczestnikami uświadomiła mi podstawowy problem, na który natrafia większość organizacji. Wyсіtek szkoleniowy i doradczy skupia się na stworzeniu standardowej dokumentacji i procesu, a następnie przeszkoleniu pracowników z tego jak wygląda proces pod hasłem „zarządzanie projektami”. Bardzo często takie programy spotykają się z wewnętrznym oporem, jak każda zmiana w organizacji, który wynika głównie z tego, że wśród dokumentów ginie prawdziwe zarządzanie projektami i korzyści z zastosowania nowych metod pozostają niezrozumiałe.

To czego tak naprawdę szukamy to sytuacji, w której nasza organizacja zacznie stosować narzędzia i dobre praktyki projektowe, a na podstawie wyników tych działań będzie wypełniać dokumenty, które usprawnią komunikację. Praktyka najczęściej podchodzi do tego z drugiej strony. Kierownik projektu dostaje formularz, który ma wypełnić. Kończy się to czasem śmiesznymi sytuacjami, w których nie zawsze uda się zmienić nazwę projektu i przy stosowaniu metody „copy-paste” w dokumentach pojawia się nazwa projektu sprzed kilku lat. Jak można to zmienić?

Stawiać przede wszystkim na zrozumienie narzędzi, a dopiero po ich zrozumieniu wprowadzać szablony. W zarządzaniu ryzykiem nie chodzi o to, żeby zrobić długą listę ryzyk, która wygląda imponująco, tylko przedyskutowanie projektu przez wszystkich uczestników w taki sposób, żeby znaleźć rozwiązanie potencjalnych zagrożeń i praktyczne sposoby wykorzystania szans. Zgodnie z zasadą „Plan is nothing, planning is everything” (Plan jest niczym. Planowanie jest wszystkim). Wtedy wypełnianie formularzy jest potrzebne i wieńczy dzieło.

W jaki sposób przekazać wiedzę i umiejętności dotyczące zarządzania projektem? Warto wziąć pod uwagę kilka czynników, które mają wpływ na to, która z metod rozwoju kompetencji będzie optymalna w danej sytuacji. Fundamentalne zasady, które sprawdzają się w zdobywaniu umiejętności to doświadczenie i zdobywanie informacji zwrotnej na temat wykonanych działań. Ujmując to prościej – uczymy się na błędach, pod warunkiem, że wyciągniemy z nich wnioski.

Jak nauczyć planowania?

Szkolenia zarządzania projektami w ogromnej większości skupiają się na planowaniu. Z prostej przyczyny. Metodyki także skupiają się głównie na planowaniu, bo ze względu na różnorodność projektów opisanie jednego standardowego sposobu realizacji jest niemożliwe. W przypadku planowania jeżeli zaczynamy wprowadzanie wiedzy od zera szkolenia, które wprowadzają do wspólnego zrozumienia tematu zarządzania projektem, zbudowania podstaw teoretycznych są naturalne. Pamiętaj o tym, żeby nie zalewać ludzi ogromną ilością nowej wiedzy, bo nie będą mieli szansy przełożyć tego na rzeczywistość.

Kolejnym krokiem jest przełożenie teorii na praktykę. Najskuteczniejszą kolejną formą będą warsztaty oparte o rzeczywiste projekty realizowane w firmie. To bezbolesna forma przełożenia teorii na praktykę. Istotne, żeby nie traktować tych warsztatów jako kolejnej formy szkolenia, ale rzeczywistej pracy, która ma dostarczyć konkretny wynik, który pozwoli ruszyć z projektem dalej! Dzięki temu twój zespół widzi w praktyce co i w jaki sposób działa. Kolejnym razem będzie w stanie powtórzyć warsztat w dużej części samodzielnie budując tym samym trwale swoje kompetencje.

Kluczem w nauce planowania jest zdobywanie świadomego doświadczenia, zrozumienia powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami planu projektu i konsekwencjami, które niosą za sobą decyzje podejmowane w tej fazie. Jako uzupełnienie do wspomnianych powyżej metod można sięgnąć po symulacje i coaching dla kierownika projektów i zespołu.

Symulacje pomogą w zrozumieniu wartości planowania dla sukcesu projektu, natomiast coaching warto stosować w przypadku problemów z zaangażowaniem kluczowych interesariuszy w planowanie projektu.

Jak nauczyć realizacji?

Tutaj sprawa jest trudniejsza. W czasie tradycyjnego szkolenia trudno jest doświadczyć tego jak planowanie przekłada się na problemy lub ich unikanie w czasie realizacji. Case study nie do końca rozwiązują sprawę, ponieważ są dosyć statyczne i nie pozwalają „odczuć na własnej” skórze pomyłek i niedopatrzeń w planie. Wszystko odbywa się na poziomie abstrakcyjnych rozważań.

Rozwiązaniem są symulacje. Dobrze skonstruowane pozwalają przejść przez cały cykl życia projektu od rozpoczęcia przez planowanie i realizację po zamknięcie ilustrując gdzie leży „duch zarządzania projektami”. Symulacje w przeciwieństwie do warsztatów muszą zwiierać pewne ograniczenia, które jednak służą skuteczniejszej nauce. Zakres realizowanego projektu musi być ograniczony na tyle, żeby w rozsądnym czasie dało się zakończyć planowanie skupiając się na kluczowych elementach, bez konieczności powtarzania tych samych czynności. Produkt tworzony przez zespół projektowy powinno dać się fizycznie wytworzyć w czasie symulacji, inaczej zespół nie będzie miał poczucia, że faktycznie pracował nad projektem.

Symulacja powinna być na tyle elastyczna, żeby można było zrealizować projekt abstrakcyjny (dla różnorodnych grup w ramach danej organizacji lub symulacji otwartych), ale by w przypadku jednolitej grupy lub nawet całego zespołu projektowego możliwe było oparcie symulacji o rzeczywiste problemy, zagrożenia i szanse projektu. Dzięki temu zyskuje się wzrost realizmu na etapie planowania i zespół angażuje się pełniej w grę.

Co ciekawego najczęściej można zaobserwować w trakcie trwania gry symulacyjnej? Otóż zespół sam tworzy sobie większość problemów, które niekoniecznie muszą być zamierzone przez prowadzącego symulację. Ponieważ istnieje tutaj silna presja czasu i grupy członkowie zespołu odkładają na bok umiejętności, które nie są ich mocną stroną i zaczynają działać intuicyjnie. Dzięki temu mogą później w podsumowaniu gry zdać sobie sprawę jak reagują w rzeczywistym projekcie i opracować plan działania, który pozwoli im być skuteczniejszym w rzeczywistości. Intensywne interakcje w zespole pozwalają zaobserwować sposoby komunikacji i postawy poszczególnych członków zespołu. W przypadku wykorzystania symulacji przez zespół projektowy lub funkcyjny realizacja takiego projektu razem udrażnia kanały komunikacyjne na przyszłość.

Czy symulacje są złotym środkiem na naukę realizacji? Nie. Są na pewno wielką pomocą, ale dopiero pamiętanie o tym doświadczeniu i przełożenie go na projekt daje bezpośredni rezultat. Zdecydowanie łatwiej jest poprawić plan projektu zespołowi, który przeszedł przez grę symulacyjną niż temu, który będzie zdobywał doświadczenie „w walce”.

Kolejnym narzędziem, które warto rozważyć w trakcie realizacji to coaching. Zarówno dla zespołu projektowego jak i kierownika projektów jest to dobry katalizator umiejętności i doświadczenia. Kluczowe czynniki sukcesu z początku listy większości badań to umiejętności miękkie. Radzenie sobie z trudnymi interesariuszami, angażowanie ich w prace projektowe, podejmowanie trudnych decyzji i rozwiązywanie skomplikowanych problemów to chleb codzienny kierownika projektu. Wraz ze zdobytym doświadczeniem wszystko jest łatwiejsze. Natomiast, gdy chcesz rozwinąć kierowników projektów, którzy są na początku swojej drogi PM coaching może być dobrą alternatywą. Zdecydowanie przyspiesza rozwój ogólnych kompetencji managerskich i warsztatu projektowego.

Wnioski dla kierowników projektów?

Rozwijanie kompetencji PM i jego zespołu nigdy się nie kończy. Mając jednak na uwadze ograniczone budżety i zazwyczaj cenny czas do wykorzystania warto wybierać formę budowania umiejętności w oparciu o kluczowe potrzeby projektu. Na tradycyjne szkolenia warto zdecydować się w przypadku budowania podstawowej wiedzy w dziedzinie zarządzania projektami. W przypadku planowania

najskuteczniejszą formą będą warsztaty, natomiast realizacji najlepiej uczyć się korzystając z symulacji projektów. W szczególnych sytuacjach warto rozważyć coaching. Najważniejsze jest jednak doświadczenie i refleksja nad nim. Zarządzaj projektem i pamiętaj o tym, żeby pisać raporty zamknięcia. Powodzenia.

Action plan:

1. Określ poziom wiedzy i doświadczenia kierownika projektu i członków zespołu projektowego – ważna jest praktyka, rodzaje przeprowadzonych projektów, ale też nie mniej istotna jest podstawa teoretyczna. Dzięki znajomości teorii zarządzania projektami przyswajanie wiedzy w formie warsztatów lub symulacji jest pełniejsze (załącznik 1)
2. Określ, które obszary zarządzania projektem należy wzmocnić - używając koła projektu samodzielnie lub z zespołem określ jaki aspekt zarządzania projektami wymaga poprawy (załącznik 1)
3. Określ, które czynniki sukcesu projektu realizujesz najpełniej – sprawdź, na ile podnosisz szanse swojego projektu (załącznik 2)
4. Określ, które czynniki porażki projektu występują w twojej sytuacji – zidentyfikuj największe zagrożenia i im przeciwdziałaj (załącznik 3)
5. Wybierz właściwą formę zdobycia wymaganej wiedzy (załącznik 4)

Załączniki:

1. Fundamenty projektu – służy do określenia, który z obszarów zarządzania projektem wymaga wzmocnienia. Może być wykorzystane przez kierownika projektów, jak też przez cały zespół projektowy. Może być też wykorzystane do określenia umiejętności członków zespołu.
2. Kluczowe czynniki sukcesu projektów – służy do bardziej szczegółowego określenia, który z czynników sukcesu należy wzmocnić
3. Kluczowe czynniki porażki projektów – określa elementy kontrolne, na które trzeba zwrócić uwagę, aby uniknąć porażki

Ilustracje:

Załącznik nr 1 – Fundamenty projektu

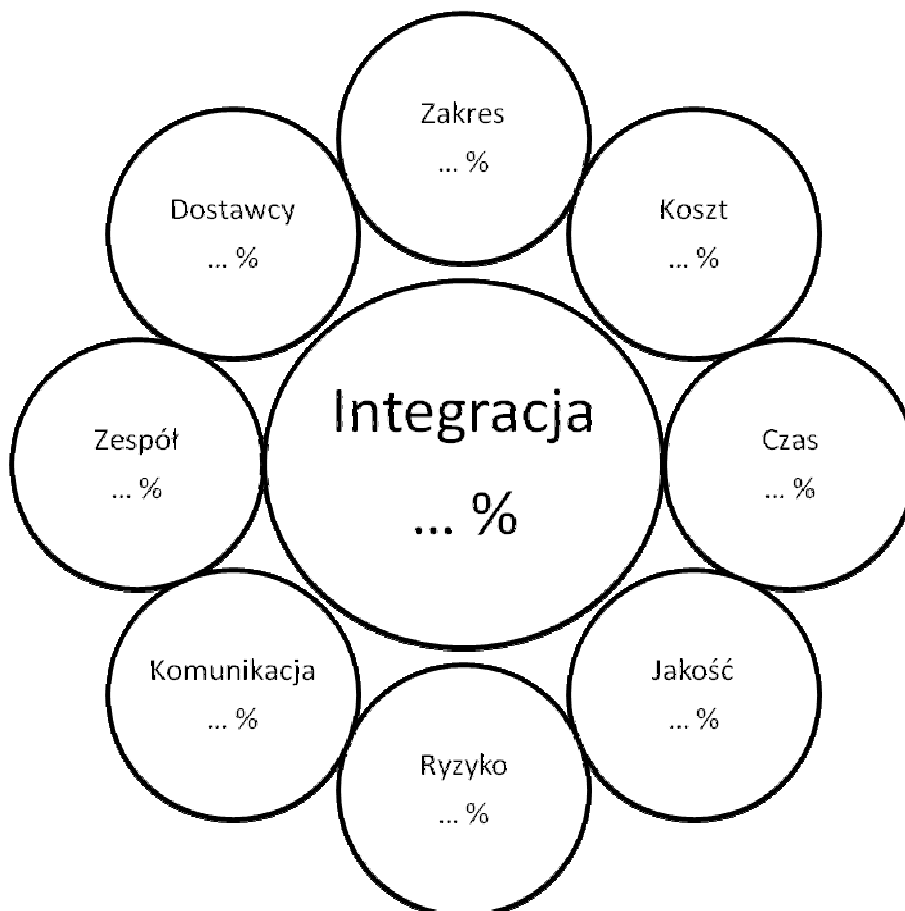
To narzędzie można wykorzystać w co najmniej dwóch sytuacjach:

1. Sprawdzenie umiejętności kierownika projektu i członków zespołu w poszczególnych obszarach zarządzania projektami
2. Oceny jak dobrze realizowane są poszczególne obszary dobrych praktyk zarządzania projektami w projekcie.

W pierwszym przypadku posłuży Ci jako narzędzie wyboru właściwej formy szkolenia, w drugim stosowane cyklicznie pozwala na poprawę najważniejszych obszarów w trakcie realizacji projektu.

Zarządzanie projektem wg. PMI BOK® to utrzymywanie na właściwym poziomie i w odpowiedniej równowadze 8 kluczowych obszarów i ich właściwa integracja ze sobą. Każdy projekt ze względu na swoją unikalność dostosowuje do siebie każdy z obszarów, natomiast jego realizacja na uzgodnionym poziomie jest kluczowa do sukcesu. Jeżeli którykolwiek z obszarów znacząco odbiega od reszty, lub wszystkie są na niskim poziomie jest to sygnał ostrzegawczy. Musisz działać, a dzięki tej ocenie wiesz, gdzie trzeba zacząć.

Wypełnij w każdym z kół jak bardzo w skali od 0-100% dany obszar jest zgodny z ustaleniami i oczekiwaniami. Każde koło oceniasz niezależnie, suma ocen we wszystkich kołach może (a nawet powinna) przekraczać 100%.



Źródło: Opracowanie własne

Załącznik Nr 2 – Kluczowe czynniki sukcesu projektów

Korzystaj z tej tabeli cyklicznie oceniając jak zmienia się sytuacja w projekcie. Warto zaangażować do wypełniania tabeli kluczowych interesariuszy, dzięki temu uzyskasz szerszą perspektywę dotyczącą projektu. Poszczególne czynniki sukcesu zostały uszeregowane od najistotniejszych, do najmniej istotnych. Oceń w skali 1-10 na ile twój projekt spełnia poszczególne z nich. Zaczynaj działania naprawcze od tych z góry tabeli, które uzyskały najmniejszą liczbę punktów.

			Ocena 1 (1-10)	Ocena 2 (1-10)	Ocena 3 (1-10)	Ocena 4 (1-10)
	%*	Czynnik Sukcesu/Data ->				
1	15,9	Zaangażowanie użytkowników				
2	13,9	Zaangażowanie kierownictwa				
3	9,6	Jasno określone wymagania				
4	8,2	Odpowiednie planowanie				
5	7,7	Realistyczne oczekiwania				
6	7,2	“Mniejsze” Kamienie Milowe				
8	5,3	Kompetenty zespół				
9	2,9	Jasna wizja i cele				
10	2,4	Cieżko pracujący, zaangażowany zespół				
		Suma				

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Standish Group

Załącznik nr 3 - Czynniki porażki projektów

Zastosowanie jest analogiczne do oceny kluczowych czynników sukcesu. Tym razem ocena „1”, czyli brak występowania danego czynnika jest dobrą wiadomością.

			Ocena 1 (1-10)	Ocena 2 (1-10)	Ocena 3 (1-10)	Ocena 4 (1-10)
	%*	Czynnik Sukcesu/Data ->				
1	12,8	Brak informacji od użytkowników				
2	12,3	Niekompletne wymagania i specyfikacje				
3	11,8	Zmieniające się wymagania i specyfikacje				
4	7,5	Brak wsparcia kierownictwa				
5	7,0	Niekompetencja technologiczna				
6	6,4	Brak zasobów				
7	5,9	Nierealistyczne oczekiwania				
8	5,3	Niejasne cele				
9	4,3	Nierealistyczne ramy czasowe				
10	3,7	Nowa technologia				
		Suma				

*Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Standish Group