one press
książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zarządzanie projektami IT w małym palcu

Autorzy: Susan Snedaker, Nels Hoenig
Tłumaczenie: Filip Kowalczyk, Anna Zawadzka
ISBN: 978-83-246-0497-5
Tytuł oryginału: How to Cheat at IT Project Management
Format: B5, stron: 488

Kierujesz projektami IT w przedsiębiorstwie? Zarządzasz działem IT? A może chcesz podnieść swoje kwalifikacje, aby zwiększyć konkurencyjność na rynku pracy? Zarządzanie projektami IT to specyficzna dziedzina wiedzy. Kierowanie zespołem projektowym, uwzględnianie wymagań użytkowników i osób finansujących projekt, szybkie reagowanie na zmiany w specyfikacjach oraz rozwój technologii, kontrola jakości i przede wszystkim zachowywanie terminów – to wszystko sprawia, że osoba zarządzająca projektem IT musi posiadać rozległą wiedzę i powinna współpracować ze wszystkimi komórkami przedsiębiorstwa.

„Zarządzanie projektami IT w małym palcu" to książka będąca kompendium wiedzy na temat zarządzania projektami IT. Czytając ją, poznasz zasady efektywnego kierowania projektem tak, aby zmieścić się w wyznaczonym budżecie i terminie. Dowiesz się, w jaki sposób uwzględniać politykę i strukturę korporacji w sterowaniu projektem, a także jak skompletować zespół i prawidłowo zdefiniować cele. Nauczysz się kontrolować jakość prac, zarządzać zmianami i reagować na sytuacje krytyczne. Przeczytasz także o procedurze zamykania projektu, przygotowywaniu dokumentacji i raportów oraz procesie odbioru projektu przez klienta.

W książce omówiono:

- Czynniki sukcesu projektu
- Wpływ polityki i strategii korporacji na zarządzanie projektem
- Definiowanie projektu
- Tworzenie zespołu projektowego i zarządzanie nim
- Organizacja prac nad projektem
- Kontrolowanie jakości
- Zarządzanie zmianami i ryzykiem
- Testowanie produktów projektu
- Zamknięcie projektu

Jeśli chcesz, aby zarządzane przez Ciebie projekty kończyły się sukcesem, koniecznie przeczytaj tę książkę

one press

Wydawnictwo Helion
ul. Kościuszki 1c
44-100 Gliwice
tel. 032 230 98 63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness one press

Spis treści

Podziękowania **11**

O autorze **13**

Konsultant techniczny **15**

Podziękowania autora **17**

Przedmowa **19**

Rozdział 1. Co ma do tego zarządzanie projektem? **21**

Wprowadzenie 21
Systemy usprawniania procesów biznesowych 22
Project Management Institute 22
CMM i CMMI 23
Six Sigma 23
ISO 9000 24
Krótkie omówienie zarządzania projektem 25
Współczynnik sukcesu i porażki projektu 25
Czynniki sukcesu projektu 28
Czynnik sukcesu nr 1: wsparcie kierownictwa 28
Czynnik sukcesu nr 2: zaangażowanie użytkownika 28
Czynnik sukcesu nr 3: doświadczony kierownik projektu 30
Czynnik sukcesu nr 4: jasno zdefiniowane cele projektu 31
Czynnik sukcesu nr 5: jasno zdefiniowany (i mniejszy) zakres 32
Czynnik sukcesu nr 6: krótsze harmonogramy, dużo kamieni milowych 33
Czynnik sukcesu nr 7: jasno zdefiniowany proces zarządzania projektem 34
Czynnik sukcesu nr 8: standardowa infrastruktura 35
Cztery ograniczenia projektowe 37
Projekty, programy i portfele 38
Podsumowanie 39
Skrót rozwiązań 40
Często zadawane pytania 42

Rozdział 2. Co ma z tym wspólnego strategia korporacji? ... 45
Wprowadzenie ... 45
Omówienie strategii korporacji w dzisiejszym środowisku ... 46
Powiązanie technologii informacyjnej ze strategią korporacji: jeden krok dalej ... 47
Strategia kontra taktyka ... 49
Przewaga nad konkurencją ... 49
Zrozumienie strategii firmy ... 53
Strategie korporacji a technologia informacyjna ... 54
Strategie biznesowe a technologia informatyczna ... 56
Metody pomagające w opracowaniu strategii informatyzacji ... 57
Opracowywanie strategii informatyzacji ... 61
Przechodzenie od strategii do działania ... 64
Ocenianie bieżącego środowiska informatycznego ... 68
Ocenianie projektów informatycznych ... 68
Klasyfikowanie projektów informatyzacji ... 69
Opracowywanie operacyjnego planu informatyzacji ... 72
Podsumowanie ... 73
Skrót rozwiązań ... 75
Często zadawane pytania ... 76

Rozdział 3. Poruszanie się po polityce korporacji ... 79
Wprowadzenie ... 79
Polityka korporacyjna: elementarz ... 80
Zrozumienie źródła władzy ... 81
Władza z pozycji ... 82
Władza z informacji ... 83
Władza z zasobów ... 84
Władza z wiedzy specjalistycznej ... 84
Władza z wyników ... 85
Władza z cech osobistych ... 85
Zrozumienie metod wpływu ... 86
Groźby ... 87
Wymiana lub barter ... 88
Odwoływanie się do wartości, emocji lub rozsądku ... 89
Paradoks władzy ... 91
Wydajna praca w środowisku politycznym ... 92
Zaakceptuj istnienie polityki ... 92
Stwórz pozytywne relacje ... 93
Rozwiń wymianę ... 94
Słuchaj uważnie ... 94
Przekazuj więcej, nie mniej ... 94
Wiedz, czego nie mówić ... 95
Dziel się władzą ... 96
Poznaj wyznawane przez siebie wartości ... 96
Spodziewaj się, że polityka będzie wpływać na Twoją pracę ... 96
Bądź świadom zmian w polityce ... 97
Rozładowywanie zatorów politycznych ... 98
Wsparcie wysokiego szczebla ... 98
Opracowanie przypadku biznesowego ... 99
Obliczony i wykazany zwrot z inwestycji (obniżony całkowity koszt posiadania) 100
Skuteczne środki zaradcze ... 100
Polityka obsługi ... 100
Współpraca z odpowiednikami z działów biznesowych ... 101
Zespół projektowy ... 102

Udział klientów i użytkowników ... 102
Plan komunikacji ... 103
Podsumowanie ... 104
Skrót rozwiązań ... 104
Często zadawane pytania ... 107

Rozdział 4. Zarządzanie zespołem projektowym ... 111
Wprowadzenie ... 111
Dzisiejsze środowisko zarządzania ... 112
Czego naprawdę pragną ludzie? ... 113
Powody niezadowolenia z pracy ... 113
Podstawowe czynniki satysfakcji z pracy ... 118
Style pracy i zespół projektowy ... 122
Zarządzanie różnymi stylami pracy ... 127
Czynniki kulturowe ... 134
Zarządzanie ludźmi z różnych kultur ... 134
Zarządzanie zespołem wielopokoleniowym ... 142
Mężczyźni, kobiety i technologia ... 146
Tworzenie zespołów o wysokiej wydajności ... 147
Upewnij się, że skład zespołu odpowiada zadaniu ... 147
Jasno zdefiniuj cel projektu i zespołu ... 148
Jasno zdefiniuj role członków zespołu, wykorzystując niepowtarzalne umiejętności i talenty ... 148
Jasno sformułuj obowiązki członka wobec zespołu ... 148
Stwórz jasne wytyczne dla produktów cząstkowych ... 148
Wspólnie z zespołem zdefiniuj jego tożsamość i normy kulturowe ... 149
Wspólnie z zespołem opracuj wytyczne dotyczące rozwiązywania problemów i konfliktów ... 149
Stwórz środowisko, w którym sprzyja się szacunkowi i uprzejmości ... 149
Wyrażaj uznanie za indywidualne i grupowe osiągnięcia ... 149
Zarządzaj efektywnie czasem zespołu ... 150
Ustal wytyczne dotyczące komunikacji ... 150
Wykorzystuj technologię do poprawienia komunikacji i porozumiewania się w czasie rzeczywistym ... 151
Podsumowanie ... 151
Skrót rozwiązań ... 152
Często zadawane pytania ... 154

Rozdział 5. Definiowanie projektu ... 159
Wprowadzenie ... 159
Proces zarządzania projektem IT ... 160
Źródła projektu ... 163
Zatwierdzenie propozycji projektowej ... 165
Stworzenie małego, wstępnego zespołu projektowego ... 166
Analiza istniejącej propozycji projektowej ... 166
Sprawdzenie informacji projektowych ... 167
Definiowanie projektu ... 168
Definiowanie problemu ... 170
Określanie celu projektu ... 173
Określenie potencjalnych rozwiązań ... 175
Wybór optymalnego rozwiązania ... 177
Rozwijanie propozycji projektowej ... 179
Szacowanie ... 181

Określenie zleceniodawcy ... 185
Uzyskanie aprobaty (zatwierdzenia) dla propozycji projektu ... 186
Podsumowanie ... 189
Skrót rozwiązań ... 190
Często zadawane pytania ... 193

Rozdział 6. Organizowanie projektów informatycznych ... 197
Wprowadzenie ... 197
Identyfikowanie celów projektu ... 202
Deklaracja celu projektu ... 202
Cele projektu lub główne produkty cząstkowe ... 203
Zdefiniuj, co ZAWIERA, a czego NIE ZAWIERA projekt ... 203
Identyfikowanie udziałowców ... 205
Identyfikowanie udziałowców projektu informatycznego ... 205
Przypisywanie priorytetu lub klasyfikowanie udziałowców ... 208
Zarządzanie oczekiwaniami udziałowca ... 210
Identyfikowanie wymogów projektowych ... 211
Zarządzanie wymaganiami ... 217
Dopracowywanie parametrów projektowych ... 221
Kryteria sukcesu ... 221
Kryteria akceptacji ... 225
Zakres, koszt, czas realizacji i jakość ... 226
Siatka lub lista elastyczności ... 226
Ograniczenia i zastrzeżenia ... 230
Ryzyko ... 230
Kamienie milowe ... 230
Specyfikacja zakresu prac lub karta projektu ... 231
Definiowanie infrastruktury projektu ... 233
Definiowanie procesów projektu ... 234
Kryteria akceptacji ... 236
Plan zarządzania ryzykiem ... 236
Plan zarządzania zmianami ... 236
Plan komunikacji ... 237
Plan zarządzania jakością ... 237
Raportowanie o stanie projektu ... 237
Śledzenie usterek, błędów i problemów ... 240
Procedury eskalacji ... 243
Procedury dokumentowania ... 244
Procedury zatwierdzania ... 245
Plan wdrożenia ... 246
Plan działań ... 246
Plan szkoleń ... 246
Podsumowanie ... 248
Skrót rozwiązań ... 250
Często zadawane pytania ... 252

Rozdział 7. Jakość od podstaw ... 257
Wprowadzenie ... 257
Przegląd zagadnień związanych z jakością ... 260
Jakość kontra klasa ... 260
Elementy zarządzania jakością ... 260
Satysfakcja użytkownika ... 261
Działania zapobiegawcze a działania korygujące ... 261
Ciągłe doskonalenie ... 261

Zaangażowanie kierownictwa ... 261
Koszt jakości ... 264
Planowanie jakości ... 265
Wymagania użytkowników ... 265
Wymogi funkcjonalne ... 266
Wymogi techniczne ... 266
Kryteria akceptacji ... 266
Metryki jakości ... 267
Listy kontrolne jakości ... 267
Monitorowanie jakości ... 268
Plan zarządzania jakością ... 268
Metryki jakości ... 268
Procedury projektowe ... 268
Raporty o postępach prac ... 268
Śledzenie problemów ... 269
Zarządzanie zmianą ... 269
Testowanie jakości ... 269
Zapobieganie i inspekcje ... 270
Procedury testowania jakości ... 270
Testowanie wybiórcze ... 270
Analiza ... 271
Rozwiązywanie problemów ... 271
Podsumowanie ... 272
Skrót rozwiązań ... 273
Często zadawane pytania ... 274

Rozdział 8. Tworzenie zespołu projektowego ... 277
Wprowadzenie ... 277
Określenie koniecznych kwalifikacji członków zespołu ... 279
Stanowiska i zakresy obowiązków ... 280
Kompetencje ... 280
Dostępność personelu ... 280
Określenie zasad współpracy zespołu projektowego z innymi działami firmy ... 281
Zdefiniowanie zakresów odpowiedzialności pracowników ... 281
Zdefiniowanie stanowisk i zakresów obowiązków ... 283
Nabór do zespołu projektowego ... 284
Formowanie zespołu ... 285
Lista członków zespołu ... 286
Szkolenie ... 286
Procedury ... 286
Zgodność formalna ... 286
Pierwsze spotkanie zespołu ... 287
Zespół i technologia ... 288
Zarządzanie przebiegiem pracy ... 288
Docenianie i nagradzanie pracowników ... 289
Podsumowanie ... 290
Skrót rozwiązań ... 291
Często zadawane pytania ... 293

Rozdział 9. Planowanie projektu ... 295
Wprowadzenie ... 295
Struktura podziału pracy ... 299
Jakość a struktura podziału pracy ... 299
Podział pracy projektowej ... 300

Główne produkty cząstkowe i zadania projektu ... 300
Podział zadań głównych na podzadania ... 301
Kontrola zakresu projektu ... 303
Odpowiedzialność za zadania ... 303
Kryteria ukończenia ... 304
Kryteria wejścia/wyjścia ... 305
Oprogramowanie wspomagające zarządzanie projektem ... 306
Szczegóły zadań projektowych ... 307
Wymogi funkcjonalne i techniczne ... 308
Tworzenie diagramu sieciowego ... 309
Kamienie milowe ... 310
Tworzenie diagramu ... 312
Ścieżka krytyczna ... 312
Margines czasowy ... 313
Tworzenie harmonogramu ... 315
Tworzenie harmonogramu a umiejętności pracowników ... 317
Rezerwy a umyślne przeszacowanie ... 317
Tworzenie budżetu ... 320
Oszacowanie poziomu przepływów pieniężnych ... 321
Kontrola kosztów ... 322
Identyfikacja ryzyk projektu ... 324
Identyfikacja ryzyk ... 324
Kategoryzacja ryzyka ... 325
Łagodzenie ryzyka ... 326
Komunikacja w projekcie ... 329
Plan komunikowania ... 330
Punkty kontrolne planu komunikowania ... 331
Finalizowanie planu projektu ... 332
Podsumowanie ... 334
Skrót rozwiązań ... 336
Często zadawane pytania ... 339

Rozdział 10. Zarządzanie projektami IT ... 343
Wprowadzenie ... 343
Rozpoczynanie pracy nad projektem ... 347
Ogłoszenie początku pracy ... 347
Wdrożenie planu projektu ... 348
Monitorowanie postępów projektu ... 348
Raportowanie o postępach projektu ... 349
Ryzyko i plany awaryjne ... 353
Określanie postępów projektu ... 354
Zarządzanie odchyleniami ... 361
Zarządzanie planami powiązanymi ... 361
Zarządzanie zmianą w projekcie ... 361
Zmiany wywołane przez odchylenia ... 362
Zmiany w harmonogramie ... 363
Zmiany w budżecie ... 365
Zmiany zakresu projektu ... 367
Zarządzanie żądaniami zmian ... 368
Podejmowanie działań korygujących ... 369
Zarządzanie ryzykiem w projekcie ... 370
Zarządzanie zespołem projektowym ... 372
Efektywne zarządzanie projektem IT ... 372
Rozwiązywanie problemów w zespole projektowym ... 374

Rozwiązywanie problemów spotkań zespołu ... 378
Rozwiązywanie problemów interpersonalnych ... 380
Kończenie pracy projektowej ... 381
Podsumowanie ... 381
Skrót rozwiązań ... 383
Często zadawane pytania ... 385

Rozdział 11. Śledzenie projektu ... 389
Wprowadzenie ... 389
Techniczne narzędzia śledzenia postępów projektu ... 392
Analiza wartości wypracowanej ... 393
Wskaźnik efektywności harmonogramowej ... 395
Wskaźnik efektywności kosztowej ... 397
Szacunek kosztu całkowitego ... 397
Wskaźnik krytyczny ... 398
Testowanie produktów projektu ... 399
Testowanie jednostkowe ... 400
Testowanie zintegrowane ... 401
Testowanie użyteczności ... 401
Testowanie akceptacyjne ... 401
Testowanie próbne ... 402
Testowanie regresywne ... 402
Testowanie wydajnościowe ... 403
Testowanie porównawcze (benchmarking) ... 404
Testowanie bezpieczeństwa ... 404
Przygotowanie do wdrożenia produktu i przekazania go klientowi ... 405
Wdrożenie ... 405
Rozwinięcie ... 406
Przekazanie produktu użytkownikom ... 406
Najczęściej występujące problemy i ich rozwiązywanie ... 409
Problemy związane z zakresem projektu ... 409
Problemy z jakością ... 411
Problemy z harmonogramem ... 414
Problemy z budżetem ... 418
Problemy z personelem ... 421
Problemy ze zleceniodawcą ... 423
Problemy z dostawcami ... 426
Problemy z klientami, użytkownikami i innymi interesariuszami projektu ... 429
Podsumowanie ... 433
Skrót rozwiązań ... 435
Często zadawane pytania ... 438

Rozdział 12. Zamykanie projektu ... 441
Wprowadzenie ... 441
Finalizowanie prac projektowych ... 443
Rejestr problemów ... 444
Żądania zmian i wykonania prac ... 444
Raporty o błędach ... 445
Przygotowanie końcowej dokumentacji ... 445
Dokumentacja techniczna ... 446
Końcowy, zaktualizowany plan projektu ... 447
Raport zamknięcia projektu ... 447
Odbiór projektu przez klienta ... 449
Formalne przekazanie produktu ... 449

Przekazanie produktu użytkownikom ... 450
Zagospodarowanie zasobów projektu ... 451
Przegląd zdobytej wiedzy ... 452
Administracyjne zakończenie projektu ... 453
Bezpieczeństwo ... 453
Praca papierkowa ... 454
Zagadnienia cywilnoprawne ... 455
Analiza wydajności personelu ... 455
Ostatnie spotkanie zespołu ... 459
Podsumowanie ... 461
Skrót rozwiązań ... 462
Często zadawane pytania ... 465

Skorowidz ... 469

Rozdział 4.

Zarządzanie zespołem projektowym

Rozwiązania w tym rozdziale:

- Dzisiejsze środowisko zarządzania
- Czego naprawdę pragną ludzie
- Style pracy i zespół projektowy
- Czynniki kulturowe
- Mężczyźni, kobiety i technologia
- Tworzenie zespołów o wysokiej wydajności

Wprowadzenie

To nie projekty zawodzą, tylko ludzie. To proste zdanie podsumowuje wyzwanie, przed którym staje każdy kierownik projektu. Wszystkie przeprowadzane na tym polu badania wciąż powracają do podstawowego powodu fiaska projektów: ludzi. Większość projektów technologicznych jest skomplikowana a za ich niepowodzenie wini się po równo brak funduszy, pracowników, czasu lub określonego kierunku. Projekty nie powstają z niczego i nie funkcjonują same — ktoś musi je sformułować, sfinansować, wybrać zespół i kierować nimi. To ludzie w niego zaangażowani są odpowiedzialni za jego powodzenie (lub niepowodzenie). Osobą ostatecznie odpowiedzialną za sukces jest kierownik projektu. Właśnie z tego powodu poświęcimy jeden rozdział na omówienie zarządzania zespołem projektowym. Zastosujemy tu trochę inne podejście niż niektórzy Czytelnicy napotkali w przeszłości. Zbadamy nie tylko sposób, w jaki zazwyczaj pracują ludzie (style pracy), ale również to, jak kierownik projektu może skuteczniej zarządzać zespołami, które mogą być zróżnicowane pod względem geograficznym, kulturowym lub technicznym. W dzisiejszym dziwnym świecie (i coraz bardziej bezprzewodowym) pracujemy z ludźmi rozproszonymi po całym globie w różnych strefach czasowych,

krajach i kulturach. Choć jeden rozdział nie przedstawi wszystkich narzędzi potrzebnych do udoskonalenia swoich umiejętności zarządzania wieloma kulturami, pomoże lepiej zrozumieć niektóre z wyzwań i dać pewne narzędzia, które można zastosować w celu poprawienia swoich umiejętności zarządzania zespołem.

Według definicji zarządzanie zespołem to proces pracy z grupą ludzi w celu rozwiązania problemu. W olbrzymiej większości projektów kierownik projektu (ang. *project manager* — PM) musi zarządzać ludźmi, nad którymi nie ma bezpośredniej (organizacyjnej) władzy. Dlatego gros pracy kierownika projektu polega na użyciu wpływu w celu uzyskania pożądanych efektów. Jak dowiedzieliśmy się w rozdziale 3., istnieje wiele źródeł władzy i wiele metod wpływania na ludzi. Zrozumienie tych podstaw pomoże w zarządzaniu zespołem projektowym.

Jeśli ktoś zastanawiał się kiedyś, co jest źródłem różnych ludzkich zachowań oraz co powoduje, że niektórzy kierownicy tak dobrze potrafią nakłaniać ludzi do pracy nad projektem, ten rozdział da mu pewien wgląd w te umiejętności. Osoby, które kierują zespołem składającym się z członków mieszkających po dwóch stronach kontynentu lub na drugim końcu świata, zdobędą bardzo przydatne informacje, które trochę ułatwią ich pracę. Jeśli zaś ktoś choć raz miał wrażenie, że zespół doprowadza go stopniowo do szaleństwa, musi koniecznie przeczytać ten rozdział.

Dzisiejsze środowisko zarządzania

Szacuje się, że ilość danych zawartych w jednym numerze gazety „Wall Street Journal" lub „New York Times" to więcej informacji, niż ludzie przetwarzali sto lat temu w ciągu jednego roku. Jesteśmy bombardowani mnóstwem informacji — począwszy od telewizji, poprzez radio, gazety, czasopisma, książki, pocztę e-mail do Internetu i blogów. Informacje przychodzą natychmiast, my je badamy, wchłaniamy, odrzucamy i ruszamy dalej. Sto lat temu pozycja kierownika dawała mu wszystkie potrzebne informacje. Na ich podstawie mógł podejmować decyzje na rzecz ludzi, którzy dla niego pracowali. Dziś menedżerowie bardziej przypominają policjantów drogowych, którzy próbują kierować staraniami osób z organizacji ku osiągnięciu wspólnego celu przy jednoczesnym unikaniu zderzeń czołowych. Kierownik nie jest już na pozycji, w której wiedziałby wszystko i podejmował wszystkie decyzje. Zamiast tego musi polegać na ludziach ze swojego zespołu, by mieli wystarczającą wiedzę oraz podejmowali inicjatywy. Jednocześnie ludzie są bardziej mobilni i mniej oddani pracodawcom niż sto lat temu. Dzisiejszy kierownik musi znaleźć sposób na zwiększenie zaangażowania i rozwinięcie inicjatywy u pracowników, którzy w ciągu swojego życia zapewne zmienią profesję około pięciu razy a pracę co najmniej dziesięć. Zarządzając taką siłą roboczą, efektywny kierownik, chcąc osiągnąć oczekiwane rezultaty, musi zastosować nowe narzędzia.

Zaangażowanie i inicjatywa są tym ważniejsze, im więcej informacji muszą przetwarzać kierownicy, zmieniając się z ekspertów w osoby z wiedzą ogólną. Coraz częściej przedsiębiorstwa muszą polegać na wysoce wyspecjalizowanych pracownikach, którzy myślą i działają w imieniu firmy, ponieważ posiadają wiedzę techniczną, wyobraźnię i kontakt z klientami, dostawcami i rynkiem. Technologia ma znaczny wpływ na sposób

pracy i przetwarzania informacji. W dzisiejszych czasach dobry kierownik musi umieć tak zmobilizować pracowników, by udało im się znaleźć sposób na wykonywanie większej ilości pracy za mniej; musi wiedzieć, jak wzbudzić zaangażowanie i inicjatywę, by uzyskiwać jak najlepsze wyniki, oraz musi rozumieć wyzwania, które stoją przed pracownikami, aby oczyścić im drogę i przygotować optymalne środowisko dla sukcesu. To wysokie wymagania, ale w tym rozdziale przyjrzymy się sposobom, które na to pozwolą.

Czego naprawdę pragną ludzie?

Zacznijmy od podstaw. Większość ludzi pracuje, ponieważ musi zarabiać na życie. Miejmy nadzieję, że również lubią to, co robią, a ich praca lub kariera daje im poczucie sukcesu i satysfakcji. Niektórzy lubią władzę lub poczucie ważności, jaką daje wykonywany zawód, innym przyjemność sprawiają codzienne kontakty ze współpracownikami, dostawcami i klientami. Są osoby, które lubią rozwiązywać problemy i radzić sobie z wyzwaniami, jakie daje im praca, inne pracują dla poczucia spełnienia lub własnej misji. Bez względu na powód podjęcia pracy, istnieją wspólne elementy dotyczące tego, czego ludzie pragną, gdy już ją wykonują. Oczywiście pragną dobrego wynagrodzenia za wykonywaną pracę, ale już na pierwszych wykładach z zarządzania mówi się, że pieniądze nie motywują, a demotywują. Co to oznacza? Nie da się zapłacić komuś wystarczająco dużo, by polubił swoją pracę, można jednak płacić mu zbyt mało, by sprawiała mu przyjemność. Wystarczy wrócić myślami do ostatniej dużej podwyżki lub awansu. Podwyższenie wynagrodzenia na pewno wywołało radość — przez chwilę. Po pewnym czasie nowa wysokość dochodu spowszedniała a podwyżka straciła swój blask. Zupełnie co innego działo się, gdy pojawiła się propozycja podjęcia się poważniejszej roli lub wzięcia na siebie większej odpowiedzialności bez dodatkowego wynagrodzenia. W pewnym momencie pojawiło się prawdopodobnie uczucie irytacji (lub po prostu niezadowolenia) z powodu braku gratyfikacji. Dlatego z listy rzeczy, które ludzie pragną, wykreślimy pieniądze. Każdy chciałby dostawać więcej pieniędzy, ale jeśli ktoś jest już odpowiednio opłacany, pieniądze rzadko rozwiązują podstawowe problemy. Założymy, że Twoi pracownicy i współpracownicy są wystarczająco dobrze wynagradzani, oraz że, jak każdy, ucieszyliby się z dużej podwyżki lub premii w tym roku.

Powody niezadowolenia z pracy

Są takie rzeczy, które wywołują niezadowolenie z pracy, a gdy się już nimi zajmie, nie daje to wiele **satysfakcji**. Często nazywa się je czynnikami **higienicznymi** lub **porządkowymi**. Wiadomo, że jeśli w pokoju jest bałagan, można odczuwać niezadowolenie, ale gdy się już posprząta, porządek przestaje być widoczny i staje się czymś naturalnym. Rzadko kiedy przy wejściu do biura pojawia się myśl: „To biuro jest **takie** czyste, jestem taki wydajny!”, choć czasami można pomyśleć: „Jeśli niedługo nie posprzątam biurka, znalezienie czegokolwiek zajmie mi cały dzień!”. Przyjrzyjmy się więc niektórym z czynników higienicznych. Kierownik działu informatycznego może mieć pewną kontrolę nad niektórymi lub wszystkimi wymienionymi tu zagadnieniami. Jednak powinien o nich

wiedzieć również kierownik projektu, który nie ma nad nimi bezpośredniej władzy. W przypadku braku któregoś z wymienionych czynników pojawia się dezorganizacja i frustracja. Dlatego warto zrobić wszystko, by do tego nie dopuścić. Spójrzmy na listę:

- polityka przedsiębiorstwa i przepisy administracyjne;
- wynagrodzenie;
- nadzór;
- warunki pracy;
- relacje międzyludzkie.

Polityka przedsiębiorstwa i przepisy administracyjne

Przepisy i procedury, które nie mają sensu, mogą doprowadzić do szału. Niektóre przedsiębiorstwa mają mnóstwo zwariowanych, stworzonych w dalekiej przeszłości zasad, które nie uległy żadnym zmianom od ponad 40 lat. Inne firmy idą na żywioł i mają zaledwie kilka procedur, albo nie mają ich wcale. Żadna z tych skrajności nie jest dobra ani pożądana. Przepisy i procedury mogą być świetnym elementem poprawiania działania i wydajności firmy (lub w naszym przypadku działu lub projektu informatycznego). Przepisy mogą pomóc w wyraźnym określeniu najczęstszych obszarów chaosu, obowiązków lub prawnych wymogów i spowodować, by wszyscy trzymali się tych samych zasad. Można jednak stworzyć tak wiele regulaminów i procedur, że do ich zrozumienia potrzebny będzie doktorat.

Definiowanie polityk i procedur dla projektu informatycznego omówimy w dalszej części książki. Tu nie chodzi o to, by stworzyć gąszcz przepisów, ale by przygotować podstawową strukturę, która umożliwi członkom zespołu efektywniejszą pracę. Jeśli regulamin lub procedura nie zwiększa efektywności, należy ją poddać ocenie. Pewne przepisy są wymagane przez prawo, można by jednak argumentować, że one także zwiększają wydajność dzięki utrzymaniu firmy z dala od sądów. Każdy kierownik projektu musi na pewno akceptować i egzekwować przepisy i politykę przedsiębiorstwa. Musi także tworzyć i wprowadzać przepisy związane z technologią informatyczną — wewnętrzne i zewnętrzne dla działu. Jego celem powinno być tworzenie zasad i procedur pomocnych pracownikom w wykonywaniu ich pracy. Na początek powinien zebrać opinie swoich podwładnych i usunąć to, co nielogiczne lub co może utrudniać pracę. Jeśli natrafi na przepisy, które nie mają sensu, powinien przedstawić je swojemu przełożonemu lub odpowiedniej osobie w firmie, która mogłaby je zmienić. Aby zachować konkurencyjność w dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie, firma powinna pamiętać, że bezużyteczne i nonsensowne przepisy lub procedury spowalniają pracę i powodują niepotrzebny chaos, frustrację, a często również wydatki. Jednak przyczyną tego może być również brak spójnych przepisów.

Wynagrodzenie

Niedawno poruszyliśmy kwestię wynagrodzenia. Jest ona poza kontrolą kierownika projektu, jeśli jednak jest on także kierownikiem działu informatycznego, może mieć na to pewien wpływ. Oczywiście wszyscy chcielibyśmy otrzymywać wysokie pensje, jednak na razie jest to w branży technologii informacyjnej raczej niemożliwe. Jeśli

jednak pensje wypłacane przez firmę są poniżej średniej rynkowej, tylko dość interesujące dodatkowe świadczenia mogłyby przyciągnąć i zatrzymać w firmie większe talenty. Kiepskie wynagrodzenia to jeszcze gorsi pracownicy. Choć kierownik projektu może nie mieć zbyt wielkiej władzy nad wysokością wynagrodzeń w firmie, może przygotować uzasadnienie biznesowe, by wypłacano przynajmniej stawki rynkowe. Ktoś o wyższych umiejętnościach i doświadczeniu będzie w ostatecznym rozrachunku kosztował firmę mniej niż ktoś o niższych (przy założeniu, że te umiejętności i doświadczenie są zbieżne z potrzebami danego projektu).

Jest jeszcze jedna sprawa, z którą muszą sobie radzić działy informatyczne w ostatnich czterech do pięciu lat. Chodzi o zmniejszającą się liczebność personelu i zwiększające się obowiązki. Pracownicy działu mogą być obłożeni większą liczbą zadań o wyższym poziomie odpowiedzialności niż kiedykolwiek wcześniej przy niekoniecznie wyższych pensjach. Niektóre przedsiębiorstwa przyjmują dość niefortunne stanowisko, które można wyrazić słowami „ciesz się, że masz pracę". W innych firmach przypomina to raczej: „Chętnie byśmy zapłacili więcej, gdyby było nas na to stać, ale na razie mamy związane ręce". Wystarczy spojrzeć, co w ciągu kilku ostatnich lat dzieje się na giełdach światowych, by stwierdzić, że w wielu firmach nic się zupełnie nie dzieje — żadnych wpływów, żadnych dochodów (lub nawet straty) — to nie jest sytuacja, w której można by podnosić pensje. Jednak wciąż można spróbować przygotować uzasadnienie biznesowe dla zwiększenia pensji kluczowym członkom zespołu, aby zatrzymać ich talenty. Albo się ich zatrzyma, albo będzie trzeba ponownie szkolić nowo zatrudnionych pracowników, a szkolenie, nawet osób o odpowiednich umiejętnościach, doświadczeniu lub talentach, zazwyczaj kosztuje więcej niż podwyżka dla kluczowych pracowników.

Na koniec należy wspomnieć o jeszcze jednej pułapce, w którą wpadają firmy — i to częściej te małe. Chodzi o podwyżki, które nie dotrzymują tempa rynkowi. W ten sposób niezwykle utalentowani weterani z 5- lub 10-letnim doświadczeniem zarabiają mniej, niż gdyby zwolnili się i zatrudnili gdzie indziej (lub nawet ponownie w tej samej firmie). Jest to jeden z powodów, dla którego firmy tracą zdolnych pracowników, i ma to wiele wspólnego z omawianym wcześniej zagadnieniem polityki i procedur. Jeśli polityka firmy uniemożliwia utrzymanie pensji kluczowych pracowników powyżej lub przynajmniej na poziomie rynkowym, na pewno utraci się ich na rzecz konkurencji.

Kierownik działu IT powinien usilnie zabiegać o to, by zarobki w zespole były powyżej przeciętnej. To może mieć wpływ na kierownika projektu informatycznego, ponieważ jego pracownicy mogą być proszeni o branie na swoje barki coraz większej liczby „projektów specjalnych". W ten sposób mogą poczuć się wykorzystani, przepracowani lub po prostu zbulwersowani, gdy pojawi się konieczność zajęcia kolejnym projektem bez dodatkowego wynagrodzenia. Ponieważ firmom wciąż zależy na jak najwyższej produktywności każdego współpracownika (co pewnej mierze jest w porządku), kierownik powinien zabiegać o zatrudnianie dodatkowych ludzi, gdy tylko zwiększy się ilość pracy. Prezesi, wiceprezesi oraz inni członkowie zarządu mają często błędne przekonanie, że wraz z rozwojem technologii powinny zmniejszać się koszty (i zwiększać wydajność). Nieprawda. W większości sytuacji koszty zostają przesunięte z jednego miejsca na drugie, a czasami nawet rosną. Dlatego należy uświadomić to członkom kadry zarządzającej, przygotowując i prezentując skuteczne uzasadnienie biznesowe. Kiedy ustali się i przedstawi koszty błędów, omyłek i poprawek powodowanych niedostatkami

w personelu, przygotowane wyliczenia mogą usprawiedliwić zatrudnienie (tymczasowo lub na stałe) dodatkowej pomocy.

Nadzór

Nadzór jest kolejny czynnikiem higienicznym, który może być źródłem niezadowolenia. Często do pełnienia roli kierowniczej wybiera się ludzi uważanych za „dobrych pracowników". Problem w tym, że dobry pracownik to niekoniecznie dobry kierownik. Dobry kierownik potrafi nawiązywać kontakt oraz podchodzić sprawiedliwie, bezstronnie i stosunkowo bez emocji do zachowania pracowników. Taka osoba potrzebuje także cech przywódczych, zwłaszcza umiejętności wywoływania zaangażowania (i uległości) u nadzorowanych pracowników. Kierownik projektu informatycznego zasadniczo nadzoruje członków zespołu w czasie trwania projektu, dlatego powyższe wytyczne dotyczą również i jego. Jeśli brak mu na tym polu doświadczenia, powinien przejść szkolenie lub poczytać na temat tego, co decyduje o dobrym nadzorze. Ponieważ nadzór należy do podstawowych relacji w pracy, te umiejętności kierownika mają znaczny wpływ na ludzi, z którymi pracuje. Kierownik działu informatycznego powinien ostrożnie podchodzić do wyboru osoby nadzorującej dane zadanie oraz mieć jasne poglądy na temat tego, jakich umiejętności u takich osób szuka. Zły nadzór jest często źródłem niezadowolenia pracowników. Niedoświadczone osoby na stanowisku nadzorczym zazwyczaj albo kontrolują każdy krok pracowników, albo nie nakładają żadnych ograniczeń i pozwalają, by pracownicy weszli im na głowę. Żadna z tych postaw nie jest pomocna ani pożądana, a dobry, konsekwentny i sprawiedliwy nadzór to klucz do satysfakcji z pracy.

Warunki pracy

Warunki pracy to kolejny obszar, nad którym kierownik może, ale nie musi mieć dużej kontroli, a który wpływa na produktywność i zadowolenie pracowników. Jeśli przy każdej próbie zrobienia kserokopii kopiarka będzie ulegać awarii, wciągać papier lub zapalać się, będzie to powodem utraty cennego czasu i pieniędzy. Nie każde przedsiębiorstwo stać na urządzenia pierwszej klasy, nie oznacza to jednak, że powinny skąpić na istotne elementy środowiska pracy. Odpowiednie ogrzewanie i chłodzenie (zdziwilibyście się…), wygodne krzesła (zwłaszcza dla programistów i ludzi, którzy spędzają na siedząco od 10 do 12 godzin) i rozsądna ilość miejsca dla każdego to wszystko kluczowe elementy. Kierownik działu informatycznego może postarać się stworzyć wygodne środowisko pracy w obrębie swojej sfery wpływów. W razie potrzeby może spróbować namawiać do przydzielenia na ten cel części budżetu korporacyjnego. Nawet jeśli dla kierownika liczy się tylko informatyka i zauważa jedynie to, czy działa sieć, to dla znacznej większości ludzi przyzwoite warunki pracy są sprawą istotną.

Dodajmy do warunków pracy kolejny wymiar — przeładowanie informacjami. W dzisiejszym świecie ilość nowych informacji, które trzeba przetworzyć, stale się zwiększa. Musimy sobie radzić z większą ilością danych niż kiedykolwiek wcześniej. To nie nasza wyobraźnia — rewolucja technologiczna ostatnich pięćdziesięciu lat spowodowała wytworzenie większej ilości informacji niż kiedykolwiek wcześniej w historii ludzkości. Samo rozdzielenie tego, „co trzeba wiedzieć", od tego, „co miło jest wiedzieć" i „nie trzeba wiedzieć", może zająć wieki. Raczej niewiele da się zrobić, jeśli chodzi o zmniejszenie przeładowania informacjami (niektórzy nazywają to szumem informacyjnym,

smogiem danych), ale można postarać się wspomóc personel działu lub zespół projektowy poprzez niedodawanie do tego nadmiaru kolejnych niepotrzebnych wiadomości. Kierownik musi być świadomy zapotrzebowania na informacje i pracować nad zmniejszeniem niekrytycznych informacji dla zespołu. Osoby zainteresowane tym tematem znajdą szczegółową dyskusję akademicką na stronie internetowej pod adresem *http://interactivity.ucsd.edu/articles/Overload/Cognitive_Overload.pdf*, jednak nie zmuszamy do jej przeczytania — to może tylko zwiększyć przeładowanie informacjami.

Relacje międzyludzkie

Sam zwrot „relacje międzyludzkie" u wielu osób związanych z informatyką wywołuje przerażenie — w końcu ich praca kręci się wokół technologii. Jasne, że tak, ale tutaj rozmawiamy o tym, jak ważne są kontakty międzyludzkie. Gwarancja, że pracownikom starcza czasu na kontakty towarzyskie, jest ważnym aspektem pracy dla większości osób. Kierownik powinien zezwalać, a nawet do pewnego stopnia popierać, spotkania podczas przerw, w czasie lunchu lub między zebraniami. Oczywiście praca musi być wykonana, zdarzają się jednak menedżerowie (choć częściej są to niedoświadczone osoby nadzorujące fragment projektu), którzy oczekują od ludzi pracy do utraty tchu przez 10 godzin dziennie i bez żadnych przerw. Przerwy na rozmowy towarzyskie doładowują baterie i wprowadzają do pracy element przyjemności.

Jest jednak także druga strona medalu, o której warto pamiętać. Nie wolno zezwalać na nieuprzejme lub wprost obraźliwe komentarze, nieodpowiednie zachowanie lub jakiegokolwiek rodzaju groźby. W razie wystąpienia któregokolwiek z tych zachowań należy zareagować natychmiast, aby zdusić je w zarodku. Niektórzy potrafią przekroczyć zwykłą nieuprzejmość, a ich postępowanie może być uznane za bezprawne, gdy stanie się przyczyną powstania wrogiego otoczenia, dlatego należy wyraźnie wytłumaczyć, że ten rodzaj zachowania nie będzie tolerowany. Kierownik działu informatycznego jest zobowiązany do stosowania zasad i procedur przedsiębiorstwa dotyczących takich zachowań, może jednak również modelować i sprzyjać powstawaniu pozytywnego środowiska, w którym wspierane będą pozytywne relacje i ustalone zostaną ogólnie akceptowane sposoby radzenia sobie z takimi problemami. Także kierownik projektu może natrafić na sytuacje, w których ludzie będą zachowywać się w nieodpowiedni lub sprzeczny z prawem sposób w obrębie środowiska projektowego. W takim wypadku także i on będzie musiał podjąć stosowne kroki. Gdyby negatywny rodzaj zachowania nie został zakwestionowany i przerwany, mógłby stać się głównym źródłem niezadowolenia wśród osób, które są jego częstym celem. Jeśli nie powstrzyma się takich działań, mogą przekształcić się w szykanowanie i spowodować, że cała firma będzie miała kłopoty prawne, jeśli kierownik był wszystkiego świadom i nic nie zrobił, by to powstrzymać. Jeśli kierownik projektu informatycznego nie ma władzy, która pozwoliłaby mu na podjęcie jakiekolwiek działania, powinien powiadomić i poprosić o pomoc swojego zwierzchnika, menedżera lub kierownika działu zasobów ludzkich.

Uporządkowanie spraw „higienicznych" oznacza, że pracowników nie będą rozpraszać podstawowe elementy pracy. Jeśli firma nie zajmie się nimi skutecznie, najprawdopodobniej grozić jej będzie utrata najlepszych pracowników, przez co zostanie z przeciętną załogą (pracownikami drugiej i trzeciej kategorii). Teraz przyjrzymy się czynnikom, dzięki którym ludzie mogą odczuć satysfakcję z własnej pracy.

Ściąga...

Trzymaj oczy i uszy szeroko otwarte

Rzeczy, które powodują niezadowolenie z pracy, są często poza bezpośrednią kontrolą kierownika projektu informatycznego. Choć nie ma on na nie żadnego wpływu, powinien **być** ich świadom i wiedzieć, jak oddziałują na cały zespół. Jeśli którykolwiek z wymienionych przed chwilą czynników powoduje zmniejszenie efektywności lub produktywności zespołu, kierownik powinien spróbować podjąć współpracę z kimś z organizacji, kto ma bezpośrednią kontrolę nad tymi elementami. Choć nie zawsze jest możliwe dokonanie porządnych zmian, trzeba koniecznie rozumieć i rozpoznawać problemy w momencie ich powstania, ponieważ z dużym prawdopodobieństwem mogą mieć wpływ na ogólny sukces zespołu. Nie należy jednak zapominać lekcji z rozdziału 3. na temat zarządzania w środowisku politycznym, aby mieć pewność, że problem zostanie rozwiązany w pozytywny i skuteczny sposób.

Podstawowe czynniki satysfakcji z pracy

Jeśli pieniądze nie są tym, czego ludzie pragną, to co jest? Amerykański psycholog zajmujący się teorią motywacji, Frederick Herzberg, twierdzi, że ludzi motywuje i zaspokaja ich potrzeby tylko garść rzeczy:

- sama praca;
- odnoszenie sukcesu;
- wyrażanie uznania;
- odpowiedzialność;
- awans.

Warto pamiętać, że powyższe czynniki będą motywować lub zaspokajać ludzi tylko wtedy, gdy obecne będą podstawowe elementy dobrego środowiska pracy. Jak już mówiliśmy, należy do nich zaliczyć pieniądze (wynagrodzenie i inne świadczenia), warunki pracy (godziny, miejsce, obciążenie), relacje z przełożonym i kolegami, oraz wewnętrzne zasady i procedury przedsiębiorstwa. Brak lub nieodpowiednie zaspokojenie każdej z tych potrzeb może wywołać niezadowolenie. Gdy są obecne, stają się częścią tła. Bardzo istotne jest zrozumienie, dlaczego ludzie pracują i czego pragną, ponieważ to pozwoli kierownikowi projektu nauczyć się efektywniej zarządzać ludźmi i na pewno pomoże w sytuacjach, gdy będzie musiał radzić sobie z członkami zespołu, nad którymi nie będzie miał żadnej bezpośredniej lub organizacyjnej władzy. Szczególnie ważne jest zrozumienie, że nie chodzi tu w rzeczywistości o pieniądze, ponieważ kierownik projektu rzadko kiedy ma jakąkolwiek kontrolę nad wypłatami zespołu. Teraz, kiedy już pokazaliśmy, że do dyspozycji jest kilka bardzo skutecznych narzędzi, spójrzmy, jak te różne motywatory działają i wpływają na zespół projektowy.

Sama praca

Wielu ludzi szuka pracy, która będzie wykorzystywać ich naturalne umiejętności i talenty. Bez względu na to, czy są architektami ogrodów, psychologami, hydraulikami, czy tancerzami, wszyscy starają się znaleźć pracę zgodną z ich własnymi umiejętnościami

i zainteresowaniami. Nie każdy ma jednak możliwość znalezienia zajęcia odpowiadającego jego talentom. Najlepiej, gdy w danej firmie wszyscy pracują na stanowiskach, na których mogą spełniać się i pracować zgodnie lub nawet powyżej oczekiwań. Wtedy większość znajduje zadowolenie z samej wykonywanej pracy. To nie oznacza, że lubią jej wszystkie aspekty. Kierownik działu IT może czerpać przyjemność z projektowania infrastruktury sieciowej, ale nie znosić przygotowywania ocen pracowników lub opracowywania rocznego budżetu działu. Każda praca zawiera pewne elementy, których nie lubimy, jednak ogólnie obowiązki i zadania są źródłem wielkiej satysfakcji dla wielu ludzi, zwłaszcza tych pracujących w wyspecjalizowanych zawodach.

Stosowane zdobytej wiedzy

Kierownik działu informatycznego lub kierownik projektu powinien starać się przydzielać pracownikom projekty lub zadania zgodne z tym, co lubią robić. Choć nie zawsze jest to możliwe, jeśli uda się znaleźć kogoś, kto lubi finanse, i dołączyć do zespołu opracowującego budżet projektu, uzyska się znacznie lepszy rezultat, niż gdyby znaleźć kogoś, kto to **potrafi** zrobić, ale nie znosi tej strony swojej pracy. Dopasowywanie umiejętności, zainteresowań i talentów do potrzeb projektu da lepsze wyniki przy mniejszym nakładzie pracy. Zadanie, którego ktoś nie lubi, może spodobać się komuś innemu, dlatego trzeba rozumieć swój zespół i wiedzieć, które zadania zainteresują którego członka zespołu. Choć nie zawsze jest to możliwe, świadome dopasowywanie ludzi do zadań projektu pozwoli osiągnąć lepszą jakość przy mniejszych kosztach.

Odnoszenie sukcesu

Kolejnym obszarem, który jest źródłem zadowolenia z pracy, jest poczucie odniesienia sukcesu. Składają się na niego dwa kluczowe aspekty: sama praca (osiągnięcie trudnego celu) oraz uznanie wypływające z dokonania tego. Dowody uznania omówimy oddzielnie za chwilę, ale warto pamiętać, że poczucie osiągnięcia sukcesu składa się z tych dwóch elementów. Wraz ze wzrostem pewności siebie oraz większą dojrzałością ludzie często mają wystarczające poczucie satysfakcji z samego osiągnięcia, ale znalezienie kogoś, kto będzie o tym wiedział lub będzie świadkiem tego sukcesu, jest często równie ważne. Olimpijczycy na pewno delektują się swoimi osiągnięciami, ale gdy zrobią coś spektakularnego przed tłumem lub telewizją, a nie podczas wtorkowego treningu, nabiera to znacznie większego znaczenia. A zatem możliwość odnoszenia sukcesu oraz dowody uznania często idą w parze.

Stosowanie zdobytej wiedzy

Kierownik działu informatycznego lub kierownik projektu powinien szukać dla swoich pracowników sposobności rozwoju, wzrostu i zdobywania wiedzy. W ten sposób daje się ludziom poczucie sukcesu i zwiększa zadowolenie z pracy. Choć nie można narażać projektu lub działu, można jednak pomagać ludziom w podejmowaniu przemyślanego i skalkulowanego ryzyka, które pomoże im zdobyć nowe umiejętności. To nie tylko da takiej osobie poczucie osiągnięcia sukcesu, ale również pozwoli kierownikowi zapoznać się z tym, co poszczególni członkowie zespołu potrafią, a czego nie potrafią robić. W razie potrzeby można przypisywać zadania osobie na niższym stanowisku i wyznaczyć do nadzoru zadania pracownika z większym doświadczeniem. W ten sposób mniej doświadczonej osobie umożliwi się rozwój, a osobie nadzorującej da szansę na zdobycie wiedzy i rozwój umiejętności kierowania i zarządzania, przez co obie strony osiągają korzyści.

Wyrażanie uznania

Jak wygląda w firmie wyrażanie uznania za dobrze wykonaną pracę? Każda firma ma inne normy, a w wielu przełożeni tego po prostu nie potrafią. Niektórzy ludzie uważają, że pochwalenie czyjejś pracy od razu spowoduje, że ta osoba przestanie się starać, jednak prawdą jest coś przeciwnego. Wyrażenie uznania za dobrze lub świetnie wykonaną pracę może być szalenie motywujące. Ludzie chcą być chwaleni i chcą otrzymywać dowody uznania za pracę, która spełnia lub przekracza wymagania. Wyrażanie uznania to jedna z najprostszych metod motywowania pracowników, a co najlepsze, inaczej niż w przypadku premii lub podwyżki, nie kosztuje nawet złamanego grosza. Przypomnijmy sobie ostatnią sytuację, w której szef pochwalił nas za wykonanie dobrej roboty. Na pewno wywołało to miłe uczucie i uprzyjemniło przynajmniej jeden dzień.

Niestety, niektórzy menedżerowie nie potrafią dawać dowodów uznania. W rezultacie personel ma poczucie, że nikt nie docenia lub nie zauważa ich wysiłków, co prowadzi do stałego obniżania poziomu pracy, aż zacznie być w najlepszym razie tylko **zgodna** ze standardami. Aby utworzyć zespół cechujący się wysoką wydajnością, kierownik musi umieć wyrażać odpowiednie uznanie dla pracy jego członków. Co znaczy odpowiednie? To w dużej mierze zależy od środowiska pracy danego przedsiębiorstwa, członków zespołu i natury zadania, za które odbiera się dowody uznania. Może to być na przykład ustna lub pisemna pochwała wyrażona na osobności lub w bardziej publicznej oprawie (na przykład na zebraniu zespołu lub działu). Może przybrać formę przesłanej do tej osoby bądź do całego zespołu wiadomości e-mail, w której zaprezentuje się jej osiągnięcia. Niezwykłe dokonania można podkreślić małymi nagrodami w formie wolnego popołudnia lub biletów do kina. W niektórych przypadkach, jeśli kierownik ma odpowiednią władzę, może również przyznać komuś premię lub podwyżkę z powodu naprawdę wybitnej pracy. Należy jednak pamiętać, by nagrody i premie NIE zastępowały ustnych i (lub) pisemnych pochwał. Te są mniej kosztowne, a znacznie bardziej skuteczne.

Stosowanie zdobytej wiedzy

Prawdziwe i rozsądnie wyrażone uznanie powoduje, że ludzie czują się docenieni, i zwiększa się ich poczucie odniesienia sukcesu. Dając dowody uznania, należy być konkretnym i szczerym, a także trzeba to odpowiednio rozłożyć w czasie. Dużo skuteczniejsze będzie publiczne wyrażenie pochwały na zebraniu zespołu tydzień po sukcesie, niż dodanie tego w formie notatki w podsumowaniu czyjejś pracy 8 miesięcy później. Warto również pamiętać, by nie dawać zbyt wielkich dowodów uznania osobom, które nie pracują najlepiej — taki przekaz staje się nieczytelny, a także może być źródłem kłopotów prawnych, jeśli następnie taki pracownik zostanie zwolniony. („Mój szef powiedział mi, że jestem wartościowym członkiem zespołu, a tydzień później zostałem zwolniony!"). Osoby, które mają problemy z wyrażaniem pochwał, powinny skupić się na faktach i najpierw kilkakrotnie poćwiczyć ich wypowiadanie. Im częściej się to robi, tym łatwiejsze się staje, ale należy trzymać się faktów.

Odpowiedzialność

Niektórzy ludzie uwielbiają brać na siebie dodatkową odpowiedzialność. Jest to dla nich kolejne źródło satysfakcji. Należy jednak pamiętać, że nie każdy chce piąć się po szczeblach organizacji i nie każdy będzie zadowolony z kolejnych obowiązków i odpowiedzialności, dlatego inaczej niż w przypadku wyrażania uznania, nie dla wszystkich jest

Enterprise 128...

Trzymaj się faktów

Kierownik działu informatycznego został promowany na stanowisko w czasie, gdy przedsiębiorstwo miało problemy finansowe. W rezultacie nie był najlepszym człowiekiem na tą pozycję, ale otrzymał ją, ponieważ znalazł się we właściwym miejscu o właściwym czasie. Nazwijmy go Hamilton. Hamilton był bardzo przystojnym mężczyzną i wiele osób, które miały z nim do czynienia, uważało go za bardzo zabawnego, interesującego i czarującego człowieka — poza ludźmi, którzy dla niego pracowali. Tutaj znany był z wybuchowego usposobienia wobec swoich pracowników, przez co obawiano się go i nie lubiano. Gdy zespół wykonał dobrą pracę, Hamilton stawał się znów czarujący i wylewnie chwalił. Niestety, rzadko kiedy proporcjonalnie do wykonanej pracy. Jeszcze bardziej niekorzystne było to, że Hamilton, któremu brakowało nawet podstawowych umiejętności zarządzania, zasypywał równie hojnymi pochwałami gwiazdę zespołu i słabo pracującego pracownika. To wielokrotnie było przyczyną kłopotów z działem kadr, ponieważ potrafił obsypać pracownika pochwałami, po czym tydzień lub dwa później zwolnić go za słabe wyniki. Było to dla zespołu niezrozumiałe i prowadziło do zmniejszenia produktywności i zwiększenia napięć.

Należy unikać obdarzania uznaniem słabo pracujących pracowników, chyba że ma to jakieś potwierdzenie w faktach. Należy upewnić się, że pochwała jest współmierna do wykonanego zadania i włożonego w nie wysiłku. Musi być prawdziwa i znacząca. Nie wolno mówić komuś, jak to wspaniale, że jest częścią zespołu, gdy w rzeczywistości ledwo daje sobie radę. Poprzez wyrażanie nieproporcjonalnie dużych pochwał, zwłaszcza niepopartych faktami, traci się na wiarygodności i obniża zaufanie swojego zespołu.

to atrakcyjne. Jednak ponieważ większość ludzi lubi większą władzę, autorytet i odpowiedzialność, znalezienie sposobu na spełnienie tych potrzeb pracowników, którzy pracują powyżej oczekiwań, stanie się dla nich prawdziwym motywatorem. Warto pamiętać, by nigdy nie zlecać większych obowiązków komuś, kto ma słabe wyniki w pracy. Może się wydawać, że jest znudzony lub zbyt mało wykorzystywany (być może sam tak twierdzi), jednak nie należy nagradzać złego zachowania. Dlatego dodatkową odpowiedzialność należy przypisywać tylko tym pracownikom, którzy się sprawdzili. Choć w rzeczywistości nie zawsze jest to możliwe, do tego należy dążyć.

Stosowanie zdobytej wiedzy

Czasami pracownicy charakteryzujący się prawdziwą przebojowością robią wszystko, by zdobyć większą odpowiedzialność, ale ignorują obowiązki, które są im aktualnie przypisane. Jest to częste w przypadku młodych, mniej doświadczonych pracowników. Pomagając pracownikom skupić się na bieżących obowiązkach, można jednocześnie zwiększyć ich zadowolenie z pracy, dając im niewielką szansę na podjęcie się dodatkowej odpowiedzialności i obserwując, jak sobie z tym radzą. Na przykład można przypisać komuś zadanie zbierania i analizowania tygodniowych parametrów statystycznych ruchu telefonicznego i przyglądać się jego poczynaniom. Jeśli zacznie lekceważyć inne zadania, można zmniejszyć zakres jego obowiązków i wrócić do poprzedniego poziomu bez olbrzymiego i destrukcyjnego wpływu na organizację. Warto szukać niewielkich dodatkowych zadań i przypisywać je osobom, których nie jesteśmy jeszcze pewni. Pracownikom, którzy nie tylko udowodnili swoją wartość, ale zasługują na taką szansę, można na stałe przydzielić obowiązki o wysokim stopniu odpowiedzialności. Otwieranie olbrzymich możliwości niesprawdzonym pracownikom może obrócić się na niekorzyść. Doświadczony personel będzie oburzony z powodu utraconej szansy, a niedoświadczeni pracownicy mogą się w swoich nowych obowiązkach pogubić — oba scenariusze doprowadzą do rozłamu w zespole lub dziale.

Awans

Awans to kolejne źródło satysfakcji z pracy dla wielu osób. Chcą wiedzieć, że ich wysiłki zostaną nagrodzone dodatkową odpowiedzialnością, która zwykle przychodzi z awansem zawodowym. Podziękowania i sporadyczne podwyżki działają cuda w bliskiej lub niedalekiej przyszłości, ale w dłuższej perspektywie wiele osób woli wiedzieć, że mają szansę na awans.

Kierownik projektu ma raczej ograniczoną kontrolę nad tym elementem czyjejś pracy, może jednak dać swoim pracownikom szansę na awans w strukturze zespołu informatycznego lub projektowego. Gdy będą się wykazywać swoimi umiejętnościami definiowania, organizowania i kierowania zadaniami i projektami, można rozpocząć ich nagradzanie od przydziału dodatkowych obowiązków lub ról w zespole projektowym. Jeśli kierownik ma możliwość wyznaczania kierowników modułów lub osób nadzorujących poszczególne zadania zespołu projektowego, jest to jeden z obszarów, który da jakieś poczucie awansu, nawet jeśli nie będzie to awans na wyższe stanowisko. Umożliwianie ludziom awansowania w obrębie własnej władzy (zespół, projekt, dział itd.) daje im szansę i drogę do kolejnych awansów, co ma wpływ na zwiększenie motywacji. Także podsuwanie członkom zespołu możliwości zdobywania nowych umiejętności i rozwoju zawodowego może doprowadzić do awansu zawodowego dzięki pracy, którą włożą w realizację zadań. Ciężka praca może również dać szansę awansowania na stanowisko poza zespołem projektowym.

Ściąga...

Projekty informatyczne i satysfakcja z pracy

Wszyscy wiemy, że niektóre projekty informatyczne są wysoce poszukiwane, a inne są zwykłą codzienną harówką (lub gorzej). Każdy kierownik działu lub projektu informatycznego musi dopilnować, by wszyscy otrzymali szansę uczestnictwa w ciekawych projektach, ale także wszyscy powinni z jednakową częstotliwością uczestniczyć w nielubianych i niepożądanych projektach (łączenie 600 kabli pociętych przez pracownika zieleni miejskiej, który przypadkowo je wykopał...). Pamiętając o omawianych przed chwilą źródłach satysfakcji z pracy, należy starać się przypisywać ludzi do projektów w sposób, który wywoła to zadowolenie. Choć ważne jest przypisywanie właściwych zasobów do właściwych projektów, to mając pewne pole manewru, warto szukać możliwości wywołania poczucia satysfakcji z pracy wśród członków zespołu. W rezultacie okaże się, że praca będzie wykonywana szybciej i lepiej. Rozważenie powyższych czynników podczas przypisywania zadań projektowych lub pracy nie trwa długo, a różnica, którą odczuje kierownik, zespół i jego członkowie, jest olbrzymia.

Style pracy i zespół projektowy

Jest czymś niezaprzeczalnym, że ludzie mają różne style pracy. Różnią się tym, jak lubią otrzymywać informacje, kierować swoją pracą, porozumiewać się z innymi oraz kontaktować z kierownikiem. W tym podrozdziale przyjrzymy się czterem najczęstszym stylom pracy, które następnie można wykorzystać do zrozumienia sposobu, w jaki każdy członek zespołu podchodzi do swoich zadań. Przypominają one do pewnego stopnia

cztery kolory podstawowe. Każdego można używać oddzielnie, ale często są mieszane w celu otrzymania nowego, niepowtarzalnego koloru. Ze stylami pracy jest podobnie, ponieważ rzadko występują one w swojej czystej formie. Częściej jest to połączenie dwóch lub trzech stylów. Jednak podobnie jak w przypadku kolorów, prawie zawsze można dostrzec główny styl pracy. Jest to użytecznie, ponieważ kiedy rozumie się czyjeś podejście do pracy, można pracując z nim, minimalizować jego słabe i wykorzystywać mocne strony.

Zapewne niektórzy czytelnicy spotkali się już z takimi metodami oceny stylów pracy jak wskaźnik typów Myers-Briggs lub profil DiSC. Myers-Briggs to przydatne narzędzie, choć w niektórych przypadkach jest trochę za bardzo skomplikowane lub zbyt ogólne. Ta metoda przygląda się czterem wymiarom zachowań ludzkich. Są to:

- Gdzie głównie kierujesz swoją energię? Para przeciwstawnych typów psychologicznych to **ekstrawertyczny** i **introwertyczny**. Ekstrawertyk jest osobą, której uwaga skupia się na zewnętrznym świecie, podczas gdy introwertyk interesuje się światem wewnętrznym.
- Jak wolisz przetwarzać informacje? Dwa przeciwstawne typy to **zmysłowy** i **intuicyjny**. Osoby o typie zmysłowym preferują fakty, liczby i rzeczy, które można zmierzyć i poznać. Osoby intuicyjne wolą pomysły, możliwości i nieznane.
- Jak wolisz podejmować decyzje? Tu dwa przeciwstawne typy to **myślący** i **uczuciowy**. Ludzie zazwyczaj albo wolą przemyśleć decyzję, albo kierować się własnymi odczuciami.
- Jak wolisz organizować swoje życie (i pracę)? W tym przypadku dwiema skrajnościami są typ **oceniający** i **obserwujący**. Osoby oceniające (bez negatywnych konotacji) wolą, by wszystko było zaplanowane, stabilne i zorganizowane. Ci, którzy wolą układać swoje życie w oparciu o obserwacje, lubią być elastyczni, zaangażowani i „iść z prądem”.

Jak w przypadku każdego systemu lub metody klasyfikacji, rzadko udaje się kogoś przypisać w całości do jednego ze skrajnych typów w oparciu o jego zachowania lub preferencje. Częściej ludzie wyróżniają się kilkoma typami zachowań, ale o różnym nasileniu. Wszyscy znamy osoby lubiące przepisy, zasady, porządek i stabilność. Czasami tak dalece odpowiadają one jednemu ze skrajnych wymiarów zachowań, że mogą się wydawać niezwykle sztywne lub nerwowe, choć tak jest im właśnie najwygodniej. Znamy także osoby, które nie są zainteresowane żadnymi zasadami i najchętniej wyjawiłyby nam wszystkie swoje najskrytsze myśli. Pozostałe osoby swym charakterem pasują gdzieś pomiędzy tymi skrajnościami i trzeba ich dobrze poznać lub blisko z nimi współpracować, by dojść do jakiegoś wniosku na temat ich naturalnych preferencji. Kluczem do wszystkich systemów klasyfikujących ludzkie zachowania jest fakt, że prawie nikogo nie da się przypisać całkowicie do **jednego** typu, a skuteczność w pracy (i życiu) osiąga się poprzez rozszerzanie swojego repertuaru, aby znaleźć miejsce dla kilku cech spoza swoich naturalnych preferencji. Jeśli ktoś jest osobą ekstrawertyczną, intuicyjną, uczuciową i obserwującą, będzie musiał znaleźć pracę, która wymaga tych umiejętności i cech, lub trochę się zmienić. Nasze życie i praca wymagają od nas

umiejętności elastycznego nabywania cech potrzebnych do osiągnięcia sukcesu i większości z nas to się udaje.

Innym bardzo popularnym i przydatnym systemem klasyfikacji jest metoda profilów DiSC, trochę bardziej nastawiona na środowisko pracy. Według niektórych osób jest mniej przytłaczająca niż Myers-Briggs, ponieważ bardziej koncentruje się na stylach i zachowaniach w pracy. System DiSC opisuje główne style pracy przy użyciu czterech głównych cech osobowości, choć dobór terminologii może niektórych razić. Są to:

- **Dominacja** (ang. *dominance*). Osoba, która charakteryzuje się głównie cechą **dominacji**, chce mieć wszystko doprowadzone do końca. Dla takich osób najważniejszy jest wynik i chcą uzyskiwać rezultaty. W skrócie nazywani są „D".
- **Wpływ** (ang. *influence*). Osoba, która głównie stosuje **wpływ**, chce oddziaływać lub nakłaniać. Lubi nawiązywać kontakty z innymi ludźmi. Tacy ludzie nazywani są „I".
- **Sumienność** (ang. *conscientiousness*). Osoba, która wykazuje się głównie **sumiennością**, lubi pracować przy ustalonych warunkach, jest nastawiona na jakość i dokładność. Takie osoby są często doskonale zorganizowane i najważniejsze są dla nich zasady. Często nazywa się je „C".
- **Stałość** (ang. *steadiness*). Osoba, które wyróżnia się głównie **stałością**, woli uzyskiwać efekty poprzez pracę zespołową i współpracę. Zazwyczaj dobrze sobie radzi z ludźmi. Potrafi zmotywować zespół do wspólnej i efektywnej pracy. Ludzie z tej grupy nazywani są „S".

Wielu prezesów, przedstawicieli wyższej kadry kierowniczej oraz przedsiębiorców charakteryzuje się przewagą cechy D — chcą wykonać swoją pracę i chodzi im tylko o wyniki. Takie osoby dobrze opisuje zdanie: „gotowy, pal, celuj", ponieważ często wolą najpierw działać, a potem myśleć. Krańcową odmianą takich zachowań jest lekceważenie lub łamanie zasad, byle osiągnąć wyniki, co nie jest już elementem pożądanym. Niektórzy liderzy, szczególnie ci odznaczający się dużą charyzmą, należą do wzorca DI, ponieważ w swych zachowaniach charakteryzują się po równo dominacją i wpływem.

Osoby o osobowości I bez domieszki innych wymiarów (D,S lub C) są bardzo towarzyskie i muszą mieć pracę, w której mogą regularnie porozumiewać się z innymi. Zazwyczaj unikają dziedzin mających związek z techniką, ponieważ chcą pracować z ludźmi, a nie z maszynami. Są świetnymi doradcami, ale jeśli brakuje im cech osobowości należących do trzech pozostałych grup, będzie im dość trudno funkcjonować w świecie technologii informatycznej.

Świat programistów, inżynierów i księgowych jest pełen ludzi, których główną cechą osobowości jest sumienność (C). Są zorganizowani, lubią przemyśleć problem, zanim się nim zajmą (dokładne przeciwieństwo osobowości D) i zdecydowanie nade wszystko lubią strukturę, jakość i dokładność.

Do ostatniego wymiaru zachowań należą osoby o osobowości S, czyli odznaczające się stałością. Tacy ludzie pilnują, by wszyscy w pokoju znali się po imieniu, mieli na czym siedzieć lub czuli się włączeni w zebranie. Są naturalnymi gospodarzami i zazwyczaj potrafią równie dobrze pracować samotnie, jak i w grupie.

Jak widać, choć metody Myers-Briggs i DiSC różnią się między sobą terminologią, mają wiele wspólnego. Opisują to, jak ludzie wolą pracować oraz ich naturalne tendencje zachowania. Być może części osób wyda się to psychologicznym nonsensem, jednak zapraszam do dalszej lektury. Zrozumienie tych tendencji przyczyni się do dwóch istotnych rzeczy. Po pierwsze, da kierownikowi możliwość wykorzystania naturalnych stylów pracy ludzi i przypisywania im zadań, w których będą się najlepiej czuć. To zwiększy ich produktywność i satysfakcję z pracy przy jednoczesnym obniżeniu poziomu stresu. Teraz brzmi interesująco? Drugą płynącą z tego korzyścią będzie znacznie łatwiejsze zarządzanie działem lub zespołem projektowym, dzięki zrozumieniu motywów postępowania każdego członka zespołu. To pozwoli przypisywać im odpowiednie zadania i wykorzystywać ich naturalne style pracy oraz zminimalizować lub złagodzić ich słabości. Jest to naprawdę znacznie łatwiejsze, niż by się w pierwszej chwili mogło wydawać. W kolejnej części rozdziału omówimy główne style pracy przy użyciu czterech najważniejszych cech związanych z pracą. Pokażemy, jak ustalić główny styl pracy osoby, po czym każdy zaprezentujemy, podając jego dobre i złe strony. Przedstawimy również, jak te cechy wykorzystać w sposób pozytywny, oraz jak czasami mogą przekształcić się w cechy negatywne.

Zanim jednak przejdziemy do tego tematu, spójrzmy na przykład, który pomoże lepiej wszystko zrozumieć. Jeśli kierownik zarządzający ogromnym projektem informatycznym pracuje nad przygotowaniem planu tego projektu, bez wątpienia powinien poświęcić temu trochę czasu. (Oczywiście większość z nas wie, że tak należy, ale nie wszyscy to robią, czemu przyjrzymy się w dalszej części książki). Jeśli w zespole jest grupa tzw. **ludzi czynu**, chcą natychmiast zabrać się za pracę, a kierownik będzie musiał ich powstrzymać, aż nadejdzie czas na **czyny**. Z drugiej strony, jeśli do zespołu należą osoby, których nazywamy **analitykami**, dla nich przyjemnością, a nawet potrzebą, będzie planowanie i ustalanie wszystkich szczegółów. Warto wykorzystać ich naturalne zdolności do udoskonalenia planu projektu, ale należy również upewnić się, że nie ogarnie ich „paraliż analityczny", przez co nie dotrą do etapu działania. Jak widać, jeśli zespół składa się z ludzi o różnych stylach pracy, te różne cechy osobowości mogą naprawdę pomóc w planowaniu, formułowaniu, organizowaniu, wdrażaniu i zarządzaniu projektem. Zadanie kierownika projektu stanie się trochę łatwiejsze, gdy będzie mógł polegać na naturalnych cechach swoich pracowników, zamiast prosić kogoś o zrobienie czegoś, co przekracza jego naturalne predyspozycje, przez co jest dla niego trudne (lub niemożliwe) do wykonania. Oczywiście proszę nie interpretować tego w niewłaściwy sposób — wszyscy musimy wykonywać w pracy zadania, których wolelibyśmy nie robić lub do których nie mamy wystarczających umiejętności. Po prostu za każdym razem, gdy uda się przypisać komuś zadanie lub pracę, która jest zgodna z jego naturalnymi predyspozycjami, zwiększa się prawdopodobieństwo, że jej rezultat będzie odznaczał się wysoką jakością i zostanie wykonany o czasie. To po prostu kolejne narzędzie, które powinien mieć w zanadrzu kierownik projektu informatycznego, aby wykorzystywać je w celu zwiększenia produktywności wszystkich swoich pracowników bez potęgowania stresu.

Choć opisane wcześniej systemy klasyfikacji zachowań są na pewno pomocne, nie są wcale konieczne do zrozumienia głównych stylów lub zachowań w pracy. Ten rodzaj oceny może być przydatny w odkryciu własnego stylu pracy, jak również tego, którym charakteryzuje się zespół. Jednak zamiast odwoływać się konkretnie do jednego systemu, przedstawimy ogólniejszy obraz, aby pokazać, jak zrozumienie stylów pracy

będzie korzystne dla kierownika i jego zespołu. Należy pamiętać, że żadna z opisanych tu osobowości pracy nie występuje samotnie — większość ludzi posiada cechę lub styl dominujący i kilka podrzędnych. Cecha dominująca prawie zawsze ujawnia się w warunkach bycia „pod presją", ponieważ jest to najmniej naturalne i najbardziej stresujące. Cechy podrzędne są często używane, gdy sytuacja jest spokojniejsza i można przeznaczyć czas na ustalenie najlepszego kursu działań. Stosowana tu terminologia nie należy do żadnego z systemów i służy do opisania dominującego stylu pracy.

Wiele osób należy do szerokiej kategorii **ludzi czynu**. Chcą oni wykonać swoją pracę i przy pierwszej sposobności przechodzą do działania. To właśnie te osoby najczęściej realizują inicjatywy i podejmują kroki do zamiany planu w czyn. Negatywną stroną tego typu osobowości jest częste u nich niepoświęcenie nawet chwili czasu na przemyślenie i zaplanowanie działań. Po prostu wpadają w środek akcji, która wydaje się w tym momencie odpowiednia. Czasami jest to w porządku, ponieważ działanie nie wymagało wiele planowania. Innym razem muszą ponownie przemyśleć lub poprawić to, co już zrobili, ponieważ nie poświęcili czasu na planowanie.

Drugą główną kategorią jest osobowość **interaktywna**. Taka osoba prawie zawsze chce wszystko przedyskutować, a rozmowa często koncentruje się na niej i jej związku z pracą. Ten rodzaj osobowości może pomóc w ściągnięciu na ziemię **człowieka czynu** i podtrzymać rozmowę na temat metody podejścia do projektu lub problemu. Tacy ludzie często dzwonią lub wpadają do biura, aby osobiście odpowiedzieć na otrzymane wiadomości e-mail i telefony, ponieważ wolą kontakt osobisty. Zazwyczaj wykonują pracę, która wymaga częstych kontaktów z innymi ludźmi. Rzadziej spotyka się ich w zawodach związanych z technologią informatyczną. Ujemną stroną tego typu osobowości jest ich zdolność koncentrowania rozmowy wokół własnej osoby i odciągania grupy od głównego tematu, czyli omawiania istotnych dla projektu kwestii. Mogą również marnować czas, ponieważ to, co dla innych może być krótką, trzywyrazową odpowiedzią w formie wiadomości e-mail, dla nich przekształca się w 20 minutową rozmowę w biurze.

Trzecim typem osobowości jest **gracz zespołowy**. Taka osoba często pracuje nad oceną środowiska zespołu i stara się zagwarantować, by wszyscy w zespole uczestniczyli w jego pracach. Gracz zespołowy lubi kontakty międzyludzkie, podobnie jak osoba z poprzedniej kategorii osobowości, ale tym razem jego celem jest zapewnienie ogólnego funkcjonowania zespołu. Nie chodzi mu wcale o siebie lub którąś osobę w grupie; tu chodzi o współdziałanie wszystkich członków jako efektywnego zespołu. Dla niego ważniejsze jest spełnienie potrzeb zespołu od własnych. Do ujemnych stron takiej osobowości zalicza się pomijanie własnych potrzeb oraz zbytnie zaangażowanie w zespół i jego dynamikę, co zmniejsza efektywność. Czasami też, podejmując próby zjednoczenia zespołu, osoby takie stają się zbyt miłe.

Czwarty główny typ osobowości to **analityk**. Taka osoba jest typem (często spotykanym w zawodach związanych z technologią informatyczną, a najczęściej na stanowisku programisty, inżyniera i księgowego), który lubi zrozumieć wszystko do ostatniego szczegółu, dlatego ma zdolności organizacyjne. Często świetnie sobie radzi z drobiazgami i będzie zajmować się utrzymywaniem wszystkiego w jak najlepszym porządku. Ten rodzaj osobowości pracy przydaje się do takich zadań jak analizowanie danych oraz codzienne zajmowanie się i porządkowanie dużych ilości szczegółów. Często uważa

się, że to właśnie takie osoby stale mówią: „to się nie uda”, ponieważ już wszystko przemyślały i wyciągnęły własne wnioski. Ujemną stroną takiej osobowości jest to, że takie osoby są przez grupę często postrzegane jako ci, co się stale sprzeciwiają i wylewają kubeł zimnej wody na każdy podsunięty pomysł, wykazując jego niedoskonałości. Mogą również mieć problem z kończeniem zadań na czas (lub w ogóle) z powodu braku wystarczającej liczby danych do podjęcia decyzji lub dojścia do konkluzji.

Zarządzanie różnymi stylami pracy

Trzeba koniecznie zrozumieć, że nie ma dobrego lub złego, właściwego lub niewłaściwego stylu pracy. Na pewno niektóre z nich są bardziej odpowiednie lub pomocne na określonych stanowiskach. Jeśli na przykład ktoś jest głównie osobą **interaktywną** i potrzebuje wszystko długo omawiać, może nie radzić sobie zbyt dobrze jako programista, którego praca polega głównie na siedzeniu w pokoju i pisaniu kodu przez sześć godzin dziennie. Jeśli ktoś jest **człowiekiem czynu** i ma skłonności do wskakiwania i rozpoczynania realizacji pomysłu, może nie być najlepszą osobą do zarządzania finansami firmy, chyba że posiada także zdolność radzenia sobie ze szczegółami. Ktoś, kto jest **graczem zespołowym**, może nie radzić sobie zbyt dobrze jako jedyny pracownik odległej filii przedsiębiorstwa, ponieważ tacy ludzie najlepiej pracują (i są najbardziej efektywni) jako część dobrze funkcjonującego zespołu. Zadaniem kierownika działu informatycznego lub projektu jest wykorzystać te umiejętności, talenty i osobowości zespołu, aby uzyskać najlepsze wyniki. To oznacza nauczenie się maksymalizowania mocnych stron każdego stylu pracy i minimalizowania słabych. W tej części przyjrzymy się pokrótce temu, jak najlepiej zarządzać ludźmi w zależności od dominującego stylu pracy.

Zarządzanie człowiekiem czynu

Człowiek czynu preferuje działanie od rozmowy, planowania lub czekania. Zarządzenie takimi osobami oznacza nauczenie się łagodzenia ich potrzeby wskakiwania w sam środek akcji, ale bez całkowitego pozbycia się ich umiejętności działania. Gdy takie osoby będą chciały po prostu rozpocząć realizację, zadaniem kierownika jest poproszenie o przeprowadzenie pewnego planowania. Ponieważ planowanie **jest** działaniem, odpowiada ich stylowi pracy; po prostu nie jest kierunkiem, który obierają w sposób naturalny. Często wystarczy pomóc im zrozumieć, że planowanie pomoże w szybszym i bardziej efektywnym ruszeniu do przodu. Są to osoby zorientowane na wynik, co oznacza, że są najbardziej zainteresowane rezultatem lub efektem końcowym. Dlatego są często skłonne nagiąć swój styl osobowości, byle wykonać pracę. Udzielenie pomocy **człowiekowi czynu** w zastanowieniu się i zaplanowaniu działań przed ich podjęciem spowoduje, że w dłuższej perspektywie będzie znacznie bardziej wydajny. Poproszenie o zaplanowanie akcji przed ich wdrożeniem pomoże zwolnić go na tyle, by mógł uporządkować myśli. Ponieważ błędy, przeoczenia i powtórki są głównym źródłem kosztów każdego projektu, najważniejsze, by **ludzie czynu** byli włączani w proces planowania we wczesnej fazie projektu, co pozwoli uniknąć potencjalnych problemów w późniejszym czasie. Podsumowanie cech tego stylu pracy zostało przedstawione w tabeli 4.1. Podzielono je na cechy charakteru, czynniki środowiskowe i strukturę zespołu. Każda cecha stylu pracy może mieć stronę pozytywną, wymienioną w lewej kolumnie, oraz negatywną, przedstawioną w prawej kolumnie tabeli. U dołu wymienione

Tabela 4.1. *Styl pracy człowieka czynu*

Cechy pozytywne	Potencjalne cechy negatywne
Skłonności osobiste:	
Zorientowany na działanie	„Słoń w składzie porcelany”
Natychmiastowe wyniki	Działa bez planu, musi wracać i poprawiać część pracy
Akceptuje wyzwania, lubi niejasności lub nieznane	Arogancki, samolubny, egocentryczny
Szybkie decyzje (czasami działa bez zastanowienia), rozwiązywanie problemów	Zdezorganizowany, łatwo się rozprasza
Wchodzi w rolę lidera, naturalny przywódca	Brakuje mu faktów i liczb do wsparcia wysiłków
Środowisko:	
Władza, autorytet, prestiż, wyzwanie	Kwestionuje władzę, łamie zasady
Sposobność dla indywidualnych osiągnięć	Szuka możliwości odebrania władzy i autorytetu innym
Kierownik nienarzucający swoich poglądów	Może być w roli kierownika zdezorganizowany lub dawać zbyt duże poczucie wolności
Nowe i różnorodne działania	Jego zainteresowanie może być krótkotrwałe, zbyt szybko się nudzi, aby ukończyć wymagane zadania
Pracuje dobrze w zespołach, do których należą osoby:	
Bardziej zainteresowane szczegółami	Zajmujące się potrzebami zespołu
Sprawdzające i badające fakty, liczby i ryzyko	

są typy ludzi w zespole, które mogą pomóc w zrównoważeniu tego stylu pracy. Nie wolno zapominać, że nikt nie prezentuje w całości jednego stylu osobowości, są to więc ogólne objaśnienia, które powinny pomóc w zidentyfikowaniu głównego stylu pracy osoby.

Zarządzanie osobą interaktywną

Osoba interaktywna przedkłada rozmowę nad działanie, planowanie lub czekanie. Kierując takimi ludźmi, należy dawać im sposobność do dyskusji oraz wystarczająco dużo możliwości dla nawiązywania kontaktów z innymi. Jak już wspominaliśmy, ten rodzaj ludzi rzadko pracuje w obrębie technologii informatycznej, dlatego kierownik projektu może znać osoby, które charakteryzują się takim stylem pracy, ale nie zarządzać nimi w sposób bezpośredni. Tacy ludzie są często spotykani w obszarze sprzedaży i marketingu, które to stanowiska wymagają częstych kontaktów międzyludzkich (w większości przypadków). Aby efektywnie kierować takimi osobami, trzeba dawać im możliwość interakcji z innymi. Trzeba pilnować toku dyskusji, aby mieć pewność, że zmierza w dobrym kierunku i nie gubi w gąszczu rozmów o niczym. Osoby o typie interaktywnym mogą być świetnym nabytkiem dla zespołu, ponieważ często wprowadzają naturalną swobodę kontaktów z ludźmi i mogą podjąć się cennej dla zespołu roli nakłaniania ludzi do dyskusji i interakcji. Byle nic nie wyrwało się spod kontroli. Takim osobom warto umożliwiać współpracę z innymi pracownikami w środowisku o ustalonej strukturze i wyznaczonych celach oraz dostarczać odpowiednich bodźców, które pozwolą ograniczyć kontakty do obszaru pracy.

Tabela 4.2 przedstawia podsumowanie interaktywnego stylu pracy. Podobnie jak w przypadku poprzedniej tabeli, trzy główne kategorie to skłonności osobiste, środowisko i zespół. Każda z wymienionych cech osobistych i środowiskowych ma swoją pozytywną i negatywną stronę. Dolna część tabeli wymienia typy ludzi, którzy powinni przebywać wokół osób interaktywnych, aby zrównoważyć ich naturalne skłonności.

Tabela 4.2. *Styl pracy osoby interaktywnej*

Cechy pozytywne	Potencjalne cechy negatywne
Skłonności osobiste:	
Rozmawia z ludźmi i mówi do nich	„Sama rozmowa, brak działania”
Tworzy motywujące środowisko	Błędna motywacja oparta na krótkotrwałych zainteresowaniach, a nie treści
Wyrażający się jasno i zrozumiale, zabawny, pełen entuzjazmu	Nieświadom upływu czasu, potrafi go marnować (własny i cudzy), może być zdezorganizowany i łatwo się rozpraszać
Jest optymistą	Nierealistycznie postrzega przeszkody i wyzwania
Dobrze sobie radzi w grupie	Egocentryczny, rozmowa zawsze krąży wokół jego osoby
Środowisko:	
Publiczne uznanie dokonań	Łatwo się demotywuje lub zniechęca, jeśli nie otrzyma uznania za swoje osiągnięcia lub zostaną one przypisane komu innemu
Wolność od kontroli i szczegółów	Może spóźniać się z pracą, popełniać błędy w zadaniach wymagających szczegółów
Popularność, akceptacja, kontakty towarzyskie	Może stać się nieefektywny, nieproduktywny lub łatwo się rozpraszać
Możliwości nawiązywania kontaktów towarzyskich poza pracą	Może zbyt wiele czasu w pracy poświęcać na spotkania towarzyskie i rozmowy
Pracuje dobrze w zespołach, do których należą osoby:	
Bardziej zorientowane na szczegóły	Bardziej zorientowane na działanie
Sprawdzające i badające fakty, liczby i ryzyko	

Zarządzanie graczem zespołowym

Gracz zespołowy nad pracę indywidualną przedkłada bycie częścią zespołu. Jego celem jest spełnienie wszystkich potrzeb zespołu. W pracy i poza nią mówi się o nim często jako o „sympatycznej” osobie. Są to ludzie, u których często szuka się porady lub pocieszenia. Ludzie, którzy starają się sprawić przyjemność wszystkim w pokoju. Jako członek zespołu, będą dążyć do współpracy z innymi dla osiągnięcia celów grupy. To nie oznacza, że nie są kompetentnymi pracownikami — w większości przypadków wprost przeciwnie. Gracz zespołowy dotrzyma swojej części umowy, wykonując swoją pracę na czas i zgodnie ze specyfikacjami. Często wierzy, że jego zadaniem jest bycie jak najlepszym członkiem zespołu i pomaga w wyrównaniu różnic między poszczególnymi osobami w grupie. Jeśli w zespole jest osoba charakteryzująca się tym stylem pracy,

warto wykorzystać jej umiejętności konsolidacji zespołu, należy jednak uważać, by nie przesadziła z pomaganiem innym. Czasami może pomagać, przejmując na siebie obowiązki innych, ale to może prowadzić do wypalenia, pretensji i braku odpowiedzialności. Należy dopilnować, by taki pracownik koncentrował się na własnej pracy, obowiązkach i odpowiedzialności. Być może trzeba mu pomóc w ustaleniu granic, by uniknął przejmowania zbyt wielu zadań za kogoś, kto nie wykonuje swojej pracy jak należy. Warto zachęcać graczy zespołowych do przekazywania kierownikowi napotkanych w zespole problemów w celu ich rozwiązania, a nie zostawiać tego w gestii pracowników.

Tabela 4.3 przedstawia podsumowanie cech stylu pracy gracza zespołowego. Po raz kolejny tabela przedstawia skłonności osobiste, środowisko pracy i rodzaj członków zespołu, którzy pomogą dopełnić ten styl pracy. W lewej i prawej kolumnie tabeli wymieniony został odpowiednio pozytywny i negatywny potencjał każdej z cech.

Tabela 4.3. *Styl pracy gracza zespołowego*

Cechy pozytywne	Potencjalne cechy negatywne
Skłonności osobiste:	
Pracuje i pomaga innym; dobry słuchacz	Zgadza się na wszystko, może mieć problem z powiedzeniem „nie” lub ustalaniem twardych granic
Pracuje w stały i przewidywalny sposób	Nie lubi zmian i niepewności
Tworzy harmonijne, stabilne środowisko pracy	Może przejmować obowiązki innych, aby utrzymać stabilność
Rozwija wyspecjalizowane umiejętności	Wąski, wyspecjalizowany zestaw umiejętności
Środowisko:	
Niewielkie zmiany lub zmiany, z którymi można sobie poradzić	Nie radzi sobie z szybko zmieniającym się środowiskiem
Przewidywalne procedury	Nie potrafi sobie radzić w nietypowych sytuacjach
Niewielkie konflikty	Może unikać konfliktów lub mieć kłopoty z ich znoszeniem (ucieka)
Szczere podziękowania	Może utracić motywację lub skuteczność, jeśli jego wysiłek nie zostanie zauważony i uznany
Pracuje dobrze w zespołach, do których należą osoby:	
Podejmujące ryzyko, lubiące zmianę	Mogące angażować się w wiele zadań i priorytetów
Elastyczne, jeśli chodzi o procedury pracy	

Zarządzanie analitykiem

Analityk to ktoś, kto preferuje myślenie nad działanie. Ten styl pracy jest niekiedy niesprawiedliwie uważany za negatywny, ponieważ tacy pracownicy często widzą, co jest nie tak z określonym kierunkiem działań — czasami długo przed tym, zanim dostrzeże to ktokolwiek inny. Ponieważ jednak jesteśmy tylko ludźmi, większość z nas nie lubi, gdy im się mówi, że nie mają racji, i często odrzuca informacje, które tego dowodzą. Analityka czasami postrzega się jako osobę opryskliwą lub niegrzeczną, choć zazwy-

czaj wcale nie takie były jego zamierzenia. W rezultacie jego informacje mogą być niekiedy odrzucane z powodu sposobu, w jaki zostały przedstawione. Zarządzając tym stylem pracy (a istnieje duża szansa, że tak będzie, ponieważ ten rodzaj osobowości jest często spotykany w obszarze technologii informatycznej), trzeba takiej osobie pomóc w opracowaniu sposobu przekazywania wiadomości, aby stały się bardziej akceptowalne. Niektóre osoby charakteryzujące się tym stylem pracy potrafią być dokładne i wierne w przekazie — wszystko zależy od sposobu manifestowania ich cech analitycznych. Często muszą nauczyć się przedstawiać swoje pomysły i opinie grupie w sposób mniej ofensywny, ale gdy już to opanują, potrafią być niezwykle dokładne.

Czasami **analitycy** potrzebują od kierownika różnych szczegółów na temat tego, co i kiedy mają dostarczyć. Osoby o silnej osobowości analityka mogą stwierdzić, że zbyt mała ilość informacji uniemożliwia im wyciągnięcie wniosków lub ukończenie projektu, co w rezultacie powoduje niedotrzymanie terminu zakończenia pracy. W takiej sytuacji w uzyskaniu efektu końcowego pomoże tworzenie wielu punktów kontrolnych oraz zadawanie pytań, które pomogą zdobyć od nich informacje o realizacji projektu. Nie należy jednak takiej osobie stawiać żądań oraz zadawać pytań, na które wystarczy odpowiedź tak lub nie („Ten raport muszę mieć na piątek rano, jasne?). Zamiast tego należy powiedzieć: „Ten raport muszę mieć w południe w piątek. Co jest ci potrzebne, żeby tego dokonać?”. Być może taka osoba będzie musiała wrócić do swojego biurka, gdzie wszystko przemyśli i przyjdzie z gotową odpowiedzią. Jeśli się jej na to pozwoli, da to znacznie lepsze rezultaty.

Tabela 4.4 przedstawia podsumowanie stylu analityka. Każda z wymienionych cech osobistych i środowiskowych ma swoją pozytywną i negatywną stronę. Oczywiście w każdym stylu pracy należy dążyć do cech pozytywnych. Dolna część tabeli pokazuje typy członków zespołu, których obecność w zespole dopełni styl **analityka** i pomoże w zwiększeniu produktywności.

Tabela 4.4. *Styl pracy analityka*

Cechy pozytywne	Potencjalne cechy negatywne
Skłonności osobiste:	
Myśli analitycznie i logicznie	Może sparaliżować go niezdolność do działania
Jego praca charakteryzuje się dokładnością i szczegółowością	Może być uważany za zrzędę, gbura lub prostaka
Krytycznie analizuje funkcjonowanie	Może być uważany za negatywnie nastawionego członka zespołu i osobę, która zawsze się wszystkiemu sprzeciwia
Potrafi być dyplomatyczny	Unika konfliktów, zgadza się tylko po to, by uniknąć konfliktu
Środowisko:	
Jasno zdefiniowane oczekiwania dotyczące wydajności	Zbyt wiele czasu poświęca na definiowanie struktury pracy, za mało na zawartość
Powściągliwe i wyważone środowisko biznesowe	Unika kontaktów osobistych, zwłaszcza w sytuacjach konfliktowych lub trudnych, może nie być postrzegany jako gracz zespołowy

Tabela 4.4. *Styl pracy analityka — ciąg dalszy*

Cechy pozytywne	Potencjalne cechy negatywne
Możliwość pytania „dlaczego”	Może mieć kłopoty z zadaniami, w których istotny jest czas, które wymagają natychmiastowych i stanowczych działań
Kontrola nad aspektami, które wpływają na wydajność	Może starać się być perfekcjonistą, a przez to zawodzić w przypadku kluczowych produktów cząstkowych.
Pracuje dobrze w zespołach, do których należą osoby:	
Zorientowane na działanie i lubiące podejmować ryzyko	Zachęcające do pracy w zespole
Radzące sobie w nieprzyjemnych sytuacjach	Elastyczne, jeśli chodzi o swoje podejście do pracy

Enterprise 128...

Zarządzanie w kierunku sukcesu

Jest to prawdziwa historia, choć wszystkie imiona zostały zmienione, aby nikogo nie wprawić w zakłopotanie.

Dyrektor działu obsługi klienta (nazwiemy go David) w dużej międzynarodowej firmie miał problemy z pracownikiem, którego nazwiemy Chris. Chris był bardzo bystry i szybko wspinał się na kolejne szczeble kariery. Miał wszelkie kwalifikacje potrzebne do pracy na stanowisku kierownika działu zajmującego się dostarczaniem usług dla trzech klientów i zarządzaniem personelem liczącym około 200 osób. Problemem Davida było stałe niedotrzymywanie przez Chrisa terminów przygotowania sprawozdań. Oto jedna z ich rozmów:

David: Chris, ustaliliśmy, że termin przygotowania tych kwartalnych sprawozdań upływa w ostatni tydzień kwartału, a twój jest znów spóźniony. Co się dzieje?

Chris: Pracowałem nad tym, ale nie zdążyłem skończyć na czas.

David: Przecież już wielokrotnie rozmawialiśmy, jak istotne jest dotrzymywanie terminów.

Chris: Wiem o tym.

David: No, dobrze. To sprawozdanie muszę mieć najpóźniej na piątek w południe. W porządku?

Chris: Dobrze. Przepraszam.

David: Daj mi znać, gdybyś potrzebował pomocy. OK?

Chris: W porządku.

Można się łatwo domyśleć, co zdarzyło się w piątek. Brak sprawozdania. David był oczywiście wściekły, ponieważ sądził, że wszystko zostało uzgodnione. Co zrobił nie tak? Co powinien zrobić inaczej w przyszłości?

Dominującą cechą osobowości Davida jest bycie **człowiekiem czynu**, jak można się domyśleć z dość szybkiej i bardzo konkretnej rozmowy, którą przeprowadził z Chrisem. Chce wyników i to natychmiast. Już samo to może być dla niektórych członków personelu dość onieśmielające, zwłaszcza dla osób o typie **analitycznym**, do których należy Chris, i którzy przed przystąpieniem do realizacji potrzebują czasu na długie i skomplikowane przemyślenia oraz zorganizowanie i zdobycie wszystkich potrzebnych danych. Te dwa style to totalne przeciwieństwa, co oznacza duże kłopoty, jeśli David nie wymyśli, jak zarządzać stylem tak odmiennym od własnego.

David był tak sfrustrowany, że poprosił o pomoc konsultantkę Patty, z którą pracował już w przeszłości. Patty pospieszyła z pomocą. Wiedziała, że David był już na granicy wyrzucenia Chrisa z pracy i kazała mu obiecać, że nie podejmie żadnych działań, zanim nie będzie miała szansy porozmawiać z obydwoma na osobności. David obiecał, ale był mocno sceptyczny. Niechętnie myślał o całkowitej zmianie swojego stylu zarządzania po to, by dostosować się do jednego pracownika. Patty zapewniła go, że nie będzie musiał zmieniać się całkowicie, ale **będzie** musiał wprowadzić kilka poprawek. David zgodził się spróbować.

Po rozmowie z Chrisem Patty zaaranżowała spotkanie z Davidem. Choć nie podzieliła się żadnymi szczegółami z prywatnej rozmowy, którą przeprowadziła z Chrisem, przekazała swoje wrażenia. Powiedziała Davidowi, że według niej Chris jest kompetentnym i silnie zmotywowanym pracownikiem. David zaczął prawie krzyczeć: „To dlaczego nie potrafi wykonać niczego, o co go poproszę?”. Patty wyjaśniła, że Chris skrycie trochę boi się szybkiego i zorientowanego na wynik stylu Davida, a nie umie odmówić wykonania wydanego przez Davida polecenia. Patty wyjaśniła również, że David rzadko kiedy przekazywał Chrisowi jakieś szczegóły, z którymi mógłby pracować, lub dawał czas na przemyślenie sprawy. Z perspektywy Davida Chris musiał wiedzieć wszystko, co było mu potrzebne, w przeciwnym bowiem razie na pewno by zapytał, jednak najwyraźniej tak wcale się nie działo.

Patty zasugerowała Davidowi, by nie zadawał Chrisowi pytań, na które można odpowiedzieć tak lub nie, czyli „W porządku?” lub „Rozumiesz?”. Zamiast tego, powinien Chrisowi przydzielać zadania, po czym prosić go o przemyślenie i wrócenie z planem, sugestią lub propozycją kierunku działań. Niech Chris wróci za dzień lub dwa, co da mu czas na przemyślenia (byle nie za dużo), i wtedy można będzie **podyskutować** nad produktami cząstkowymi, omawiając, co jeszcze może być potrzebne, ustalając dodatkowe szczegóły (które Davidowi mogą nawet nie przejść przez myśl) lub potencjalne zagrożenia (których David być może nie być nawet świadom). David zgodził się to wypróbować. Chrisowi Patty nakazała zadawać pytania, które by wyjaśniły zadanie, omawiać kwestie tak, jak je widział (co, jak się okazało, David w rzeczywistości cenił) i mówić „tak” tylko wtedy, gdy naprawdę to ma na myśli.

Następnym razem, gdy David spotkał się z Chrisem, przydzielił mu zadanie, po czym spytał, jak szybko będzie mógł wrócić i omówić dalszy tok postępowania, wiedząc, że sprawozdanie musi być gotowe za trzy tygodnie. Chris wrócił kilka dni później w pełni przygotowany, zadał kilka doskonałych pytań, otrzymał potrzebne wyjaśnienia i ustalenia (co zadanie miało obejmować, a czego nie), po czym zajął się realizacją projektu. Tydzień później David sprawdził, co u Chrisa, a ten poinformował go o swoich postępach. Po kolejnym tygodniu, w wyznaczonym dniu Chris przedstawił Davidowi potrzebne sprawozdanie. Było świetne, dokładne i spójne. Zawierało nie tylko informacje potrzebne Davidowi, ale także dodatkową analizę. Nie trzeba mówić, że David był niezwykle zadowolony ze zmiany a Chris ucieszył się, że w końcu udało mu się skończyć pracę zgodnie z podanymi przez Davida specyfikacjami.

Jest to prawdziwa historia. Po niewielkiej zmianie sposobu przekazywania przez Davida zadań Chrisowi, obaj zdołali uzyskać to, czego potrzebowali. David po prostu musiał trochę zwolnić (co w rezultacie było korzystne także dla niego) i pozwolić Chrisowi (i innym osobom o typie **analityka**) myśleć, planować, analizować i zadawać pytania. Aby zakończyć opowieść, Chris stał się filarem zespołu Davida, a dwa lata później został promowany na wyższe, kluczowe stanowisko.

Morał: Jeśli nie otrzymujesz potrzebnych lub oczekiwanych wyników od zespołu lub jego członków, być może należy zmienić trochę sposób zarządzania. Zastanów się, jak taka osoba zazwyczaj pracuje i współpracuje, po czym spróbuj znaleźć sposób, by lepiej spełniać jej potrzeby. Chris potrzebował dokładniejszych wytycznych oraz więcej

czasu na przemyślenie projektu, niż dawał mu David. W innych sytuacjach ktoś może potrzebować więcej czasu na przedyskutowanie projektu lub pracy w zespole nad znalezieniem najlepszej opcji. Choć nie można (i nie powinno się) zmieniać całkowicie własnego naturalnego stylu zarządzania, aby dopasować się do każdego członka zespołu, należy starać się znaleźć sposób na takie jego nagięcie, by każdy członek zespołu mógł wykazać się jak najlepszymi wynikami. Czasami, jeśli nie potrafisz samodzielnie ustalić najlepszego kierunku działania, pomóc w tym może konsultant zewnętrzny, aby te niewielkie modyfikacje wpłynęły na znaczną poprawę produktywności i satysfakcji z pracy. Jednak najczęściej wystarczy chwila zastanowienia i obserwacji, by **udało** się ustalić główne cechy osobowości i pracować bardziej efektywnie — czy to na stanowisku kierownika projektu, czy też kierownika zespołu. Pamiętaj tylko, że właściwie nie ma osób, które charakteryzowałyby się tylko jedną z cech. Zazwyczaj składamy się z kilku o różnym natężeniu. Zapoznanie się ze stylami pracy zespołu i ich wykorzystaniem zmniejszy stres kierownika i jego zespołu przy jednoczesnym podwyższeniu jakości. Czy to nie jest prawie idealna sytuacja, w której wszyscy wygrywają?

Czynniki kulturowe

Rozmawialiśmy o cechach związanych z indywidualnymi odczuciami — o tym, co daje poczucie satysfakcji z pracy (i niezadowolenie) oraz jak ludzie podchodzą do wykonywania swoich zadań. Innym ważnym elementem zrozumienia i zarządzania zespołem jest uświadomienie sobie, że często działamy w środowisku wielokulturowym. W dzisiejszym świecie zespoły są coraz częściej bardzo różnorodne pod względem rasy, religii, pochodzenia, etniczności, płci, wieku i języka. Osoby zarządzające zespołem, którego członkowie należą do różnych obszarów geograficznych, wiedzą, jak różnice w strefach czasowych, kulturze i języku mogą znacznie utrudnić zarządzanie bardzo produktywnym zespołem. W tym podrozdziale omówimy niektóre z wyzwań stojących przed takim menedżerem i przedyskutujemy sposoby ich rozwiązania. Osoby kierujące zróżnicowanym zespołem znajdą w tej części kilka ważnych umiejętności, które można potraktować jako punkt wyjścia do udoskonalania umiejętności zarządzania wielokulturowego.

Zarządzanie ludźmi z różnych kultur

Zarządzanie pracownikami z różnych kręgów kulturowych staje się coraz bardziej powszechne, gdy komunikacja w czasie rzeczywistym zbliża ludzi z różnych części globu. W niektórych przedsiębiorstwach nie jest niczym niezwykłym, by zespół projektowy składał się z ludzi z różnych krajów. To prowadzi do wyzwań związanych z czasem, językiem i normami kulturowymi. Choć niemożliwe jest zajęcie się każdym niuansem komunikowania się poprzez granice różnych kultur, ten podrozdział nakreśli niektóre z powszechnie napotykanych wyzwań oraz przedstawi narzędzia, które pozwolą rozpocząć badania i zająć się tymi problemami.

Różnice kulturowe i językowe

Język i kultura odgrywają olbrzymią rolę w sposobie komunikowania się ludzi. Choć angielski staje się powszechnie akceptowanym głównym językiem w biznesie, nie oznacza to wcale, że wszyscy, dla których jest on drugim językiem, używają go ze swobodą. Osoby angielskojęzyczne, które uczyły się innego języka w szkole średniej, powinny zastanowić się, jak swobodnie siedziałoby się im w restauracji w Hiszpanii (lub Meksyku) lub na ważnym zebraniu biznesowym we Francji i rozmawiało z rodowitym Hiszpanem lub Francuzem. Ważne jest, by pamiętać, że choć inni mogą mówić po angielsku, nie muszą posługiwać się nim z całkowitą swobodą. Uświadomienie sobie tego jest bardzo istotne, ponieważ właśnie z tego powodu rozmowy biznesowe, które mają miejsce przez łącza komunikacyjne (na przykład telefon lub konferencje wideo), muszą mieć takie tempo, by swobodnie czuli się wszyscy, także ci, dla których angielski jest językiem obcym. Powszechnie uważa się na arenie międzynarodowej, że Amerykanie mówią dużo i szybko. Lubią opowiadać o pomysłach, myśleć na głos, dyskutować, debatować i wnioskować. Dla osób, w których kulturze nie jest to naturalne, takie zachowanie może być onieśmielające. A gdy dojdzie do tego konieczność porozumiewania się w języku obcym, takie osoby mogą się szybko zgubić w rozmowie biznesowej prowadzonej w bardzo szybkim tempie. Także użyte bez zastanowienia zwroty, idiomy i slang mogą być mylące, a nawet wydawać się napastliwe osobom, dla których angielski jest językiem obcym. Aby uniknąć tych potencjalnych problemów:

1. Naucz się wymawiać i literować imiona i nazwiska. Tak, to jest bardzo podstawowa umiejętność, ale możesz się zdziwić, ile osób mówi: „Hej, połącz mnie z tym facetem z UNIX-a z Bangalore — jak mu na imię, nie umiem tego wymawiać, ale zaczyna się na P". Naucz się wymawiać imiona członków zespołu. Nawet jeśli to oznacza, że będziesz musiał dwadzieścia razy zapytać o wymowę czyjegoś imienia, jest to lepsze niż słowa: „Hej, czy ten facet z Indii jest już na linii?". Pytaj ludzi, czy używają tego, czy innego imienia. Na przykład na Filipinach nie jest niczym niezwykłym posiadanie dwóch pierwszych imion i kilku drugich. W rezultacie imiona często łączy się w niepowtarzalne przydomki. Maria Luisa Hernandez Fuentes Marquez może być znana pod imieniem Malu (połączenie Marii i Luisy). Możesz również napotkać trudną sytuację, gdy imię danej osoby ma w Twoim języku nieodpowiednie znaczenie, będące na przykład słowem należącym do slangu, lub gdy używanie go wobec członka zespołu lub pracownika będzie wydawać się raczej niewłaściwe (na przykład imiona Baby lub Boy).
2. Przygotuj krótki i zwięzły plan zebrania. Spowoduje to, że wszyscy skupią się na wskazanych celach, i pomoże zapobiec przeskakiwaniu z tematu na temat i odchodzeniu od głównego wątku zebrania.
3. Skoncentruj dyskusję wokół porządku zebrania. Jeśli zboczy z toru i przejdzie do niewiążących się z tematem zebrania spraw, osoby, dla których angielski jest językiem obcym, mogą się poczuć zagubione.
4. Jeśli konieczna jest dyskusja, pamiętaj, by wyraźnie prosić członków zespołu z różnych części świata o ich opinie. W niektórych kulturach nie ma zwyczaju zabierania głosu bez bezpośredniego zaproszenia. Upewnij się, że świadomie prosisz o wyrażenie zdania. To będzie również gwarantem, że rozumieją dyskusję i w pełni w niej uczestniczą.

5. Wyjaśnij terminologię. Nie zakładaj, że inni rozumieją, co masz na myśli, gdy używasz takich słów jak „zebranie”, „raport”, „prezentacja” lub „produkt cząstkowy” — te rzeczy mogą w innych kulturach oznaczać zupełnie co innego i upewnienie się, że wszyscy równie swobodnie używają ogólnego języka biznesu jest krytyczne dla sukcesu projektu.

6. Unikaj pytań z odpowiedzią tak lub nie. Zadawaj pytania, które wymagają dłuższego wyjaśnienia. Wtedy będzie wiadomo, że pytania zostały zrozumiane, a odpowiedzi nie oparto na domysłach. W niektórych kulturach na takie pytania odpowiada się zawsze twierdząco, nawet jeśli były nie do końca zrozumiałe a ich sens nie został dobrze uchwycony.

7. Unikaj żartów i sarkazmu. Zazwyczaj są raczej nieprzetłumaczalne i osoby, dla których angielski jest językiem obcym, mogą nie zrozumieć lub co gorsza poczuć urazę z powodu nieuchwycenia wymowy lub sensu dowcipu.

8. Słuchaj więcej niż mówisz. Amerykanie lubią mówić, mówić i jeszcze raz mówić. Jeśli jesteś kierownikiem projektu a zespół składa się z ludzi z różnych części świata, poświęć czas na aktywne słuchanie tego, co zostało wypowiedziane, a co przemilczane.

9. Proś także o negatywne informacje. W niektórych kulturach niegrzecznie jest mówić o problemach. Uważa się to za znak niepowodzenia. Amerykanie są dość otwarci, jeśli chodzi o omawianie problemów i szukanie rozwiązań, dlatego upewnij się, że przeznaczysz pewien czas na zachęcenie do wypowiadania i wysłuchanie szczerych ocen ludzi z innych kultur. Jest to bardzo istotne, ponieważ w przypadku zespołów wielokulturowych, możesz dowiedzieć się o problemie znacznie później niż w przypadku zespołu składającego się z osób miejscowych.

10. Komunikuj się często. Jednym z czynników, który umożliwia odniesienie sukcesu projektu, jest dokonywanie małych korekt w ciągu całego toku realizacji, dzięki którym projekt utrzymuje się na kursie (więcej na ten temat w dalszej części książki). Te małe zmiany stają się jeszcze bardziej niezbędne, gdy pracuje się z zespołem, którego członkowie są rozrzuceni po świecie. Jeśli część zespołu jest oddalona o 10 000 kilometrów, można nie zauważyć, gdy projekt zaczyna zbaczać z kursu. Częsta komunikacja jest niezbędnym elementem pomagającym utrzymywać projekt na obranym torze.

11. Zapoznaj się z daną kulturą. Może Cię zaskoczyć, ilu kierowników międzynarodowych zespołów projektowych nie stara się nawet poznać norm kulturowych swoich członków zespołu. Rzeczy, które według Amerykanów są czymś normalnym w biznesie, nie muszą być wcale postrzegane jako takie w innych krajach. Proszenie kogoś o pracę podczas ich święta narodowego, nie zważając na to, że jest to dla nich dzień wolny od pracy, spowoduje ten sam problem co sytuacja, w której poproszono by Amerykanina o pracę w Dniu Niepodległości, a Polaka w Wielkanoc. Być może tego dnia ta osoba wciąż będzie potrzebna w pracy, jednak można to wypowiedzieć w ten sam sposób co w przypadku członków zespołu ze swojego kraju — „Przykro mi, że musisz pracować w taki dzień, i wiem, że czekałeś na dzień wolny”. Dowiedz się, jakie sytuacje i zachowania mogą być uważane za uprzejme (lub nieuprzejme),

aby kontaktować się z członkami zespołu w sposób sprzyjający osiąganiu wyników.

12. Zainwestuj w szkolenie mające na celu propagowanie świadomości międzykulturowej dla swojego zespołu. Jeśli zanosi się na długofalową współpracę z ludźmi z innych krajów, warto przejść przez formalne szkolenie, które pomoże wykształcić otwartość i świadomość perspektyw kulturowych. Wraz z zespołem nie tylko dowiesz się wiele o tym, jak pracują, żyją i myślą ludzie innych kultur, ale również o tym, jakie robisz o tym założenia. Może to być niezwykle wzbogacające doświadczenie i na pewno zwiększy wydajność zespołu i pomoże osiągnąć sukces.

13. Naucz się mądrze wykorzystywać spotkania oraz czas między nimi. Wiele odznaczających się wysoką produktywnością zespołów międzynarodowych wykorzystuje indywidualne (lub wirtualne) spotkania biznesowe do omawiania najważniejszych zagadnień lub rozwoju ogólnej akceptacji grupy i zaangażowania jednostki. Czasu pomiędzy spotkaniami używają do pracy nad zadaniami i komunikowania się tylko w tej sprawie. Dobre spożytkowanie spotkań i czasu pomiędzy może oznaczać wykorzystanie cennego czasu spotkań na sformowanie grupy i pozwolenie, by komunikacja dotycząca realizacji zadań odbywała się poprzez na przykład wiadomości e-mail, narzędzia służące do utworzenia wspólnego dokumentu (ang. *wikis*) lub aplikację instant messaging. Nie spiesz się z procesem formowania zespołu, aby jak najszybciej przejść do realizacji zadań. Poświęć trochę czasu na stworzenie spójnego zespołu; będzie to inwestycja, która się opłaci.

14. Zainwestuj w technologię komunikacyjną. Nie trzeba właściwie nawet wspominać, że zespoły wielokulturowe potrzebują efektywnej komunikacji — najlepiej w czasie rzeczywistym (choć w przypadku różnych stref czasowych jest to na pewno wyzwanie). Zastosowanie oprogramowania do współpracy oraz technologii komunikacji, jak zebrania sieciowe, konferencje wideo, *aplikacje instant messaging*, poczta e-mail, blogi, narzędzia służące do tworzenia wspólnego dokumentu i współpracy w zespole, będzie dla zespołu wielką pomocą. Choć nic nie zastąpi okazjonalnych indywidualnych spotkań biznesowych, mądre wykorzystanie technologii komunikacji i kolaboracji pomoże w zapełnieniu luki. Należy pamiętać, że samotni pracownicy na obrzeżach Belfastu lub Mexico City muszą mieć te same możliwości komunikacji co zespół w kraju.

Czynnik IT...

S-Z-A-C-U-N-E-K

Jeśli kierownik nauczy się szanować i cenić różnice kulturowe, będzie skuteczniej zarządzał zespołami składającymi się z takich członków. Ludzie na świecie chcą być szanowani — za to kim są i co ze sobą wnoszą. Zademonstrowanie szacunku przez nauczenie się wymawiania trudnych imion, zrozumienie, co jest ważne dla różnych członków zespołu i jednakowe włączanie w prace wszystkich w zespole nie jest wcale takie trudne — po prostu wymaga trochę czasu i chęci, by świadomie podjąć się wysiłku. Kiedy się tego dokona, w nagrodę otrzyma się szerszy pogląd na świat i spójny zespół gotowy na podjęcie wyzwania w postaci projektu.

Różnice w wartościach

Amerykanie lubią ciężką pracę i dobrą zabawę. Inne kultury mają inny pogląd na pracę, zabawę i życie. Nawet w USA sposób postrzegania tych trzech wartości zmienia się w zależności od regionu lub subkultury. Nie można po prostu założyć, że to, co jest ważne dla nas, naszej firmy lub naszych klientów, jest równie istotne dla osób z innych kultur, bez względu, czy chodzi o normy kulturowe danej części miasta, czy świata.

W zespołach wielokulturowych, które mogą się poszczycić sukcesami, współpraca opiera się na uznawaniu i respektowaniu różnych kultur. Kierownik projektu informatycznego musi zagwarantować, że motywuje zespół w sposób odpowiadający różnym normom kulturowym. Musi również widzieć, jak rozróżnić, które zagadnienia mają związek z wydajnością, a które z kulturą. Nie może pozwalać na alienowanie pracowników lub przypadkowe ich urażanie. Częściowo ma to związek ze zrozumieniem wartości i obyczajów innych kultur oraz skuteczną współpracą. Z tym obszarem wiąże się wiele wyzwań, zwrócimy jednak uwagę tylko na kilka, które można potraktować jako punkt wyjściowy do dalszych badań.

1. Kiedy **tak** oznacza **nie**. W wielu kulturach niegrzecznie jest mówić nie. Dlatego, gdy tacy ludzie stają przed pytaniem, na które mogą odpowiedzieć tylko tak lub nie, mówią tak, mimo że w rzeczywistości oznacza to nie. Jak już wcześniej wspominaliśmy, jednym ze sposobów uniknięcia takiej sytuacji i uzyskania lepszych informacji jest zadawanie pytań, które wymagają dłuższej i bardziej wyczerpującej odpowiedzi.
2. Etyka pracy. Wielu Amerykanów najwięcej godzin spędza w pracy, zaś własne życie i rodzinę stawia na drugim planie. W wielu krajach rodzina jest jednak znacznie ważniejsza niż praca lub kariera zawodowa. Zrozumienie tego względnego znaczenia pracy i rodziny (lub czasu spędzonego w pracy i poza nią) jest szczególnie istotne, gdy chodzi o motywację i nagradzanie wielokulturowych zespołów projektowych. Poproszenie kogoś o pozostanie w pracy poza godzinami lub niezezwolenie na wzięcie wolnego dnia z powodu ważnego wydarzenia rodzinnego może być w niektórych kulturach całkowicie nie do wyobrażenia.
3. Zarządzenie konfliktem. Większość Amerykanów z dużą swobodą dyskutuje nad tematem lub wyraża sprzeczne opinie w sytuacjach biznesowych (oczywiście przy odpowiednim klimacie w pracy). W innych kulturach często unika się różnic poglądów, konfliktów lub zaciekłych dyskusji. Umiejętność zarządzania konfliktem w zespole wielokulturowym jest niezwykle istotna, ponieważ niektóre nieporozumienia mogą wypływać na powierzchnię w inny niż zazwyczaj sposób. Wielu Amerykanów potrafi wyrażać prywatnie lub na forum publicznym swój sprzeciw wobec jakieś decyzji. Jednak w niektórych kulturach może nie być zewnętrznych oznak problemów. Przyjrzyjmy się temu bliżej. Amerykański kierownik projektu, który rozmawia ze swoim współpracownikiem oddalonym o 10 000 km, może nie otrzymać żadnych rozpoznawalnych oznak wystąpienia problemu. Jest jednak całkowicie możliwe, że inna siedząca w tym samym pokoju osoba, która należy do tego samego kręgu kulturowego, od razu zauważy problem, nawet jeśli nie zostanie on wyrażony ustnie. Brak umiejętności rozpoznawania rozbieżności zapatrywań i konfliktów w zespole

wielokulturowym oraz zarządzania nimi może zmniejszyć szanse na odniesienie sukcesu przez zespół.

4. Informacje osobiste. Ilość informacji osobistych, którymi ludzie są skłonni się podzielić, różni się znacznie nie tylko między kulturami, ale nawet w ich obrębie. Uważa się, że Amerykanie opowiadają na własny temat z dużą otwartością, co może prowadzić do zakłopotania lub dyskomfortu u innych członków zespołu. Amerykanie zaś mogą postrzegać inne kultury jako pełne rezerwy, sztywne, zamknięte lub skryte, jeśli takie osoby nie mają w zwyczaju mówić o sobie (lub w ogóle dużo mówić). Niektórzy Amerykanie uważają ludzi o innych normach kulturowych za zbyt emocjonalnych, drażliwych lub otwartych. Dlatego do zadań kierownika należy zapewnienie, by wszyscy członkowie zespołu nie przekraczali właściwych granic.

5. Krytyka. Sposób i czas przekazywania konstruktywnej krytyki w dużej mierze zależy od norm kulturowych danego kraju. W niektórych kulturach każda negatywna opinia jest postrzegana jako druzgocąca i jest znakiem skrajnego niepowodzenia. W innych ta sama opinia jest traktowana jako stały element pracy. Dlatego niezbędne jest poznanie języka wyrażania krytyki i konstruktywnej opinii, ponieważ nie wszyscy w zespole projektowym będą cały czas idealnymi pracownikami. Krytykę należy przekazywać w sposób, który zaradzi problemowi, ale bez obniżania motywacji lub całkowitego niszczenia odbiorcy. Choć to nieproste, nauczenie się przekazywania tego w spokojny sposób na pewno zwiększy wydajność zespołu. To zagadnienie zostanie omówione dokładniej w dalszej części książki, ponieważ kierownik musi zarządzać wydajnością zespołu i robić to bez jednoczesnego niszczenia czyjegoś ego.

6. Indywidualność. Bez względu na to, jak bardzo chcielibyśmy umieścić wszystkie osoby pochodzące z danej kultury w jednej kategorii, jest to tak samo niewłaściwe jak przypisanie do jednej kategorii wszystkich Amerykanów. Czy wszyscy ludzie są tacy sami? Oczywiście, że nie. Każdy jest inny i wcale nie musi stosować takich norm kulturowych, których byśmy od niego oczekiwali. Pamiętaj o tym, pracując z zespołami wielokulturowymi — zapoznaj się i szanuj ich kulturę i pracę, oraz postrzegaj każdą osobę jako indywidualność.

Wyrażanie opinii w środowisku zróżnicowanym

Udane zarządzanie zespołem wielokulturowym oznacza inwestowanie czasu i zasobów w zrozumienie innych kultur i informowanie członków zespołu o różnych kulturach, które są w nim reprezentowane. Oznacza to również nauczenie się skutecznego kierowania zespołem przez cały cykl projektu. Często jest to związane z przekazywaniem członkom zespołu opinii i informacji — pozytywnych i negatywnych — w celu uzyskania potrzebnych wyników. W tej części przyjrzymy się niektórym z najczęściej napotykanych problemów z przekazywaniem opinii oraz przedstawimy pewne rozwiązania, których skuteczność można wypróbować w zespole wielokulturowym.

Każdy, kto kiedykolwiek zarządzał zespołem wielokulturowym, miał do czynienia z jednym z poniższych scenariuszy. Osobom, które jeszcze nie miały takiej okazji, przedstawiamy przykłady tego, co mogą napotkać:

- Nowo zatrudniony członek zespołu stale pomija ważny krok w bardzo istotnej dla projektu procedurze. Przy każdej próbie rozwiązania problemu kierownik napotyka na delikatny opór.
- Jeden z członków zespołu przekazał klientowi błędne informacje. Gdy został upomniany, wyszedł z pokoju bez słowa.
- Oddany przez członka zespołu rezultat pracy był mocno chybiony, choć wydawało się, że oczekiwania zostały dokładnie i wielokrotnie wyjaśnione.

Są to przykłady sytuacji, w których przekazanie opinii i informacji nie dało spodziewanych rezultatów. Kierownik, który napotkał jedną z przedstawionych tu sytuacji, być może odszedł, potrząsając z niedowierzaniem głową. Co się stało? Co poszło nie tak? Przyjrzyjmy się niektórym z powszechnych elementów kulturowych związanych z przyjmowaniem opinii:

- **Zachowanie twarzy.** Członkowie zespołu należący do niektórych kultur mogą traktować negatywne opinie za przynoszące wstyd. Można wtedy zauważyć niestosowny śmiech, uśmieszki lub zaczerwienienie twarzy. Mogą pojawić się próby uniknięcia przyjęcia takiej opinii poprzez brak kontaktu wzrokowego, niestawienie się na zebranie, na którym może pojawić się krytyka, lub przez zwykłe zamknięcie się w sobie.
- **Utrzymywanie harmonii.** W niektórych kulturach utrzymywanie harmonijnego środowiska jest rzeczą nadrzędną. To może być powodem mówienia tak, gdy tak naprawdę myśli się nie. Jeśli członek zespołu stale zgadza się na wszystko, po czym powtarza błąd lub nieodpowiednie zachowanie, najprawdopodobniej pojawił się problem z komunikacją.
- **Respektowanie autorytetu.** W niektórych kulturach występuje bezwarunkowe poszanowanie władzy, dlatego najczęściej osoby z tego kręgu kulturowego będą dokładnie wykonywać wszelkie instrukcje przekazane w opiniach, instrukcjach lub krytyce. W USA nie jest niczym niezwykłym, że osoba podlegająca krytyce będzie dyskutowała lub nawet nie zgodzi się z opinią swojego zwierzchnika, jeśli uważa ją za niewłaściwą. Niektóre normy kulturowe zakazują kwestionowania poleceń lub opinii, nawet jeśli są one całkowicie błędne, tylko z powodu szacunku dla władzy.
- **Zrzucanie winy na przeznaczenie.** Niektóre kultury mają ugruntowaną silną wiarę w zewnętrzną siłę sterującą wydarzeniami. Mogą naprawdę wierzyć, że miało tu swój udział przeznaczenie (lub coś podobnego). Amerykanie najczęściej uważają, że to oni kontrolują wydarzenia i często uważają zrzucanie winy na czynniki zewnętrzne za chęć uniknięcia odpowiedzialności.
- **Nawiązywanie kontaktów kontra praca.** W niektórych kulturach kontakty w pracy ceni się równie wysoko lub nawet bardziej niż wykonywanie zadań. Dla Amerykanów zazwyczaj najważniejsze są zadania; chcą wykonać pracę jak najszybciej. W innych kulturach może to być postrzegane jako odpychające, nieuprzejme lub zimne. Tam tworzenie i utrzymywanie relacji jest tak samo ważne jak wykonywanie pracy. Należący do tych kultur pracownicy mogą często uważać, że ich relacje z szefem, staż pracy lub status w grupie są ważniejsze

dla sukcesu niż wykonywanie przekazanych w opinii zwrotnej procedur związanych z zdaniem.

- **Oddzielenie wyników od ich autora.** W niektórych kulturach wyniki postrzega się jako coś nierozerwalnego z daną osobą. Dlatego skrytykowanie czyjejś pracy oznacza skrytykowanie tej osoby. W USA kierowników uczy się, by starali się poprawiać zachowania, byle uwagi nie były osobiste. W niektórych kulturach poprawiane zachowań z natury traktuje się jako coś osobistego, dlatego niemożliwe jest krytykowanie czyjeś pracy bez równoczesnego krytykowania jej autora.
- **Kładzenie nacisku na grupę, a nie jednostkę.** Amerykanie są znani z tego, że koncentrują się na jednostce. Choć dobrze współpracują w grupach, zasadniczo definiują się według swej niepowtarzalności. W innych kulturach grupa jest znacznie ważniejsza od jednostki, której gusta, preferencje i pragnienia wchłania grupa. W takim otoczeniu skierowanie uwagi na dokonania jednej osoby. bez względu na to, czy w celu przekazania pozytywnej, czy negatywnej opinii, jest krępujące, a czasami nawet niewłaściwe. Wyodrębnienie jednej osoby w celu wyrażenia pochwały może być uważane za przejaw braku lojalności wobec grupy.

Po przeczytaniu tej listy niektórzy Czytelnicy mogą zwątpić, czy kiedykolwiek uda im się zarządzać zespołem wielokulturowym. Dobra wiadomość jest taka, że przy odrobinie wysiłku można zrozumieć, docenić i wykorzystać różnice kulturowe, aby stworzyć bardzo wydajny zespół. Przedyskutujmy kilka pomysłów, które można wziąć pod uwagę podczas przygotowywania opinii dla członków zespołu wielokulturowego.

1. **Najpierw zbuduj relacje.** Jeśli uda się stworzyć relacje między członkami zespołu przed wyrażeniem opinii, zwiększa się prawdopodobieństwo zrozumienia ich kulturalnych uprzedzeń i uwarunkowań w celu znalezienia najskuteczniejszego sposobu przekazania opinii.
2. **Zapewnij każdą osobę o swoim szacunku.** To ma ścisły związek z budowaniem relacji, ale jest ważne, by osoba odbierająca opinię rozumiała, że wypływa ona z szacunku. To może pomóc w złagodzeniu niektórych negatywnych wartości kulturowych utożsamianych z krytyką.
3. **Spróbuj podkreślić sposób, w jaki wyrażona opinia może przynieść danej osobie korzyści.** Zrozumienie wartości lub korzyści, jaką przyniesie wyrażona opinia, może ułatwić jej przyjęcie. Dotyczy to wszystkich, bez względu na krąg kulturowy, jest jednak podwójnie ważne w komunikacji międzykulturowej.
4. **Używaj strony biernej zamiast czynnej.** Mamy zwyczaj mówienia w stronie czynnej, co dla osób z kręgów kulturowych, w których używa się strony biernej, jest dość onieśmielające. W stronie czynnej podmiot jest wykonawcą czynności. Oto kilka przykładów (najpierw przykład w stronie czynnej, później biernej):
   - „Nie skończyłeś raportu na czas.” lub „Raport nie został ukończony na czas.”
   - „Prosiłem o przygotowanie sprawozdania na trzecią.” lub „Sprawozdanie było potrzebne na trzecią.”

- „Przekazał Pan klientowi niewłaściwe informacje.” lub „Klientowi zostały przekazane niewłaściwe informacje.”
- „Miał Pan pomóc Noelle z tym zadaniem w zeszłym tygodniu.” lub „Noelle potrzebowała pomocy z tym zadaniem w zeszłym tygodniu.”

5. **Korzystaj z pośrednictwa.** W niektórych kręgach kulturowych władza i krytyka to trudne połączenie. Czasami lepiej jest przekazać opinię, korzystając z pośrednictwa. Choć w USA może to być postrzegane jako unikanie odpowiedzialności, w niektórych przypadkach może pozwolić odbiorcy zachować twarz. Można poprosić odpowiedniego pośrednika: „Chcę pomóc Jawarowi, ale nie chciałbym go urazić. Co byś zasugerował?” lub „Yi Min, popracowałabyś z Jawarem, by znaleźć sposób na załatwienie kwestii dostaw?”.
6. **Rozmawiaj na osobności.** W USA wyrażanie opinii w trakcie zebrań nie jest niczym złym: „Hej, Bill, jak mogłeś powiedzieć dostawcy, że może dostarczyć komputery z dwutygodniowym opóźnieniem?”. Bill może to odebrać jako przyjacielski kuksaniec, ale zrozumie, że popełnił błąd. W zespołach wielokulturowych należy unikać takiej wymiany zdań. Zamiast tego należy porozmawiać z daną osobą na osobności z zachowaniem powściągliwości. Używaj cichego i spokojnego tonu głosu, a zmniejszysz potencjalne zakłopotanie lub możliwość przejścia do defensywy.
7. **Powiedz dokładnie to, o co Ci *naprawdę* chodzi.** Zamiast używać zdań przeczących — „Nie rób tego ponownie” — wyraź opinię w sposób bardziej pozytywny: „W przyszłości proszę używać tej nowej procedury”. Jest to subtelna różnica, ale być może pozwoli komuś zachować twarz. Nigdy nie zaszkodzi mówić dokładnie to, czego się oczekuje, aby w przyszłości nikt nie musiał snuć przypuszczeń co do oczekiwań.
8. **Wyrażaj opinie o całej grupie.** Mając do czynienia z kręgiem kulturowym, w którym najważniejsza jest grupa, dobrze jest wyrażać opinie wobec całej grupy zamiast poszczególnych jej członków. Choć niektórym z nas może się to wydawać bez sensu, dla pewnych osób może to być jedyna akceptowalna metoda wyrażania opinii.

Choć nie jest to wyczerpująca lista potencjalnych pułapek i rozwiązań, wystarczy jako materiał do przemyśleń. Poświęcenie chwili czasu na zrozumienie kultury, z którą ma się do czynienia, nie tylko dowodzi szacunku, ale pomoże osiągnąć lepsze wyniki niż ignorowanie różnic kulturowych i zakładanie, że wszyscy działają z tym samym zestawem założeń co my.

Zarządzanie zespołem wielopokoleniowym

Przyjrzeliśmy się pracy z zespołami składającymi się z ludzi z różnych kultur, ale jak to jest, gdy te kultury są związane z pokoleniami? W USA używa się różnych nazw do określenia pokoleń, które występują w kraju (a w konsekwencji w środowisku pracy). Między innymi jest to pokolenie Baby Boomers, pokolenie X, GenX czy Echos. Radzenie sobie z zespołami, które składają się z dwudziesto-, trzydziesto-, czterdziesto- i sześćdziesięciolatków może wytwarzać bardzo interesującą dynamikę zespołową. W tej

Czynnik IT...

Zwolnij

Kultura amerykańska jest znana z szybkiego tempa i koncentrowania się na wyniku. Nie ma w tym nic złego, jeśli nie następuje zderzenie z normami kulturowymi kluczowych członków zespołu projektowego. Wtedy pojawia się zmniejszenie efektywności. Zamiast zmieniać własny styl pracy, warto spróbować trochę zwolnić. Jeśli zacznie się więcej słyszeć i komunikować w bardziej przemyślany sposób, prawdopodobnie wszystko będzie dobrze.

Amy Buttery jest dyrektorem globalnym ds. szkoleń w dużej międzynarodowej firmie outsourcingowej, która obsługuje wiele ogólnoświatowych firm technologicznych. W swojej pracy zarządza ludźmi (personelem i zespołami projektowymi) z wielu krajów, włączając w to Indie i Filipiny. Członkowie jej zespołu pochodzą z różnych krajów, pokoleń i kultur. Jako naturalny przywódca, Amy posiada umiejętności potrzebne do osiągania sukcesów w tego rodzaju ogólnoświatowym otoczeniu, wciąż jednak przed nią wiele pracy. Oto, co radzi kierownikom międzynarodowych zespołów projektowych: „Wszystko, co wiesz o komunikacji i zarządzaniu zespołem, należy w przypadku zespołów międzynarodowych potroić. Komunikuj się częściej i przy użyciu większej liczby metod. Uważaj na język, upewnij się, że wszyscy rozumieją terminologię, powszechnie używane zwroty i żargon oraz słuchaj więcej, niż mówisz".

części zajmiemy się różnicami między pokoleniami i omówimy strategie efektywnej pracy bez względu na wiek. Na szczęście do pracy z różnicami międzypokoleniowymi można zastosować część informacji poznanych we wcześniejszym podrozdziale na temat radzenia sobie z zespołami wielokulturowymi.

Wszyscy wiemy, że istnieją pewne stereotypy związane z pokoleniami. Młodsi ludzie mogą uważać starszych za zbyt ostrożnych lub zbyt wolnych; starsi mogą postrzegać młodszych jako zbyt lekkomyślnych lub zbyt szybkich. Oczywiście stereotypy pokoleniowe mają oparcie w rzeczywistości, jednak nie wszyscy z danego pokolenia zachowują się w ten sam sposób. Omawiając w tej części różnice międzypokoleniowe, będziemy opierać się na stereotypach popartych faktami. Oczywiście wiele osób z omawianych tu pokoleń nie musi wcale pasować do tych zgrabnych definicji. Jeśli jednak uda się zidentyfikować i wykorzystać różnice pokoleniowe, w rezultacie otrzyma się bardziej funkcjonalny zespół.

- **Ciche pokolenie** (ang. *Silent Generation*). Grupa urodzona w USA przed 1946 rokiem. W dzisiejszym świecie biznesu są to najstarsi pracownicy. To pokolenie zazwyczaj wyznaje zasadę rzetelności, lojalności i uczciwego dnia pracy za uczciwą zapłatę. Zazwyczaj są to godni zaufania pracownicy, którzy przychodzą punktualnie do pracy i na zebrania oraz lubią mieć **cały** weekend wolny od pracy.
- **Pokolenie powojennego wyżu demograficznego** (ang. *Boomer Generation*). Pokolenie powojenne to ludzie urodzeni mniej więcej między 1946 a 1960 rokiem (są różne opinie na temat obu dat, dlatego należy traktować je jako przybliżenie). Są to dzieci lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych z kontrkulturą, hippisami, Woodstock i wojną w Wietnamie w czasie, gdy kształtowała się ich osobowość. Wiele z nich wciąż wyznaje część z wartości tamtych czasów — otwartość, tolerancję i akceptację. Często uważa się ich za żądnych materialnego sukcesu i goniących za doznaniami lub wiedzą duchową.

W mediach mówi się o nich pokolenie „Ja” z powodu skoncentrowania się na własnym sukcesie i przyjemnościach.

- **Pokolenie X** (ang. *Generation X*). Osoby z tego pokolenia urodziły się między 1965 a 1977 rokiem (ci urodzeni między 1960 a 1965 rokiem nazywani są czasami cuspers (od ang. *cusp* — wierzchołek), ponieważ przynależą do obu grup). Stanowią przykład silnego powiązania z tradycją i tradycyjnymi wartościami, co w pewien sposób było odpowiedzią na odrzucenie tradycyjnych wartości przez ich rodziców. Ci byli często pochłonięci własną osobą (w końcu byli pokoleniem „Ja”), a opiekę nad dziećmi pozostawiali w rękach innych — przedszkoli, opiekunek, niań lub samych dzieci (ukuto nawet określenie „*latch key kids*”, które jest polskim odpowiednikiem dzieci z kluczami na szyjach). Z tego powodu to pokolenie jest wysoce samodzielne. W dodatku dorastało otoczone technologią, przez co jego członkowie ze znacznie większą swobodą w porównaniu z wcześniejszymi pokoleniami korzystają z komputerów, internetu, komórek i innych nowinek technologicznych.
- **Pokolenie Y** (ang. *Generation Y*). Osoby z tego pokolenia urodziły się między 1978 a 1988 rokiem. Dorastały podczas wzrostu gospodarczego i w rezultacie są bardziej optymistyczne niż ich starsze rodzeństwo z pokolenia X. Podobnie jak ich poprzednicy, świetnie radzą sobie z technologią, ponieważ dorastały w otoczeniu pecetów, internetu, miniaturowych telefonów komórkowych i pilotów do telewizora. Są często bardziej zorientowane na „wspólne dobro” i pracują, by zmienić świat na lepsze.

Naukowcy oczywiście zdefiniowali i opisali także inne odmiany, pojęcia i dodatkowe segmenty populacji, jednak my zostaniemy przy tych ogólnie znanych i przyjętych definicjach. Teraz, gdy już zidentyfikowaliśmy szerokie tendencje, możemy zacząć wyobrażać sobie niektóre z nieuniknionych problemów z zespołami, które składają się z pracowników z różnych pokoleń. Oto, co często się słyszy:

- Starsi ludzie są zbyt sztywni, zbyt wolni i nie rozumieją technologii.
- Ludzie w średnim wieku pracują tylko dla własnego zysku i nie rozumieją technologii.
- Młodsi ludzie działają, zanim pomyślą, nie przywiązują wagi do zasad, nie mają szacunku dla autorytetu i szybko się nudzą.

Być może słyszeliście takie komentarze; być może i Wam przychodziło coś takiego do głowy. Prawdopodobnie każdy zna ludzi, którzy odpowiadaliby znakomicie tym stereotypom, jak i takich, do których ten opis w żaden sposób nie pasuje. Kierownik projektu musi wiedzieć, jak zarządzać różnymi typami osób, aby zespół potrafił współpracować i wykonywać pracę. Oto kilka sugestii:

1. Niech członkowie zespołu opowiedzą o sobie, o tym, co cenią, jak podchodzą do pracy. Zrozumienie różnic pozwoli lepiej nimi kierować.
2. Poproś członków zespołu o określenie swoich mocnych i słabych stron oraz połącz ich w pary, aby mogli się od siebie wzajemnie czegoś nauczyć.

3. Sformułuj jasną i precyzyjną misję zespołu. Gdy wszyscy zrozumieją, co musi zostać wykonane i dlaczego, zmniejszy się prawdopodobieństwo wystąpienia protestów związanych z kwestiami pokoleniowymi.
4. Jasno zdefiniuj rolę każdej osoby, aby każdy wiedział, kto zajmuje się czym i dlaczego.
5. Wykorzystuj niepowtarzalność. Szukaj sposobów na najlepsze wykorzystanie pochodzenia, umiejętności, doświadczenia, temperamentu, stylu pracy (w sposób omawiany wcześniej w rozdziale) i zainteresowań każdego z członków zespołu. Jeśli skoncentrujesz się na pracy, a nie osobistym stylu, możesz stworzyć znacznie bardziej wydajny zespół.
6. Odłóż na bok stanowiska i zakres obowiązków. Czasami w zespole lepiej jest przydzielać role, obowiązki, pracę i zadania w oparciu o umiejętności, zainteresowania, zdolności i dostępność zamiast o stanowiska lub zakres obowiązków. Dzięki temu każdy może robić to, co potrafi najlepiej, a nie to, co powinien robić w zespole według swojego stanowiska.
7. Pomóż stworzyć zespołowe wytyczne dotyczące rozwiązywania konfliktów. Możliwość wystąpienia konfliktów pojawia się zawsze, gdy pracują ze sobą co najmniej dwie osoby. W przypadku zespołu wielopokoleniowego metody radzenia sobie z nieporozumieniami mogą być bardzo zróżnicowane. Poproszenie zespołu o przedyskutowanie i opracowanie metod rozwiązywania konfliktów zanim powstaną może pomóc w zmniejszeniu pokoleniowej przepaści, zwłaszcza jeśli chodzi o tę dotyczącą komunikacji i radzenia sobie z konfliktami interpersonalnymi.
8. Stwórz środowisko zespołowe, które sprzyja szacunkowi, uprzejmości i życzliwości. Bez względu na obecność kwestii pokoleniowych, praca w uprzejmym środowisku wyzwala w każdym to, co najlepsze.

Umiejętność rozpoznawania i respektowania różnic międzypokoleniowych pozwoli stać się lepszym kierownikiem projektu. Nauczenie się wykorzystywania różnic międzypokoleniowych spowoduje, że zespół stanie się bardziej efektywny. Choć do każdego pokolenia należą bardzo różne osoby, to kultura i środowisko, w którym dorastali, ma na nich istotny i trwały wpływ. Trzeba także zrozumieć, że przedstawione tu opisy pokoleń nie mają zastosowania do ludzi z innych kręgów kulturowych. Na przykład dwudziestolatki z Indii lub Japonii mogą być równie biegłe w technologii, ale ich postrzeganie świata oraz podejście do władzy, członków zespołu i obowiązków może być całkowicie odmienne od podejścia ich rówieśników w USA. Każdego, kto pracuje w wielopokoleniowym, wielokulturowym zespole projektowym, na pewno czeka bardzo ciekawa praca. Jeśli uda się znaleźć sposób na pobudzenie i uwydatnienie najlepszych cech każdej osoby, zespół czekają bogate i satysfakcjonujące przeżycia a kierownik zdobędzie bardzo skuteczny zespół.

Ściąga...

Tempo pracy

Młodzi pracownicy pozostają najczęściej w stałym w kontakcie z firmą i światem. Regularnie sprawdzają pocztę e-mail, rozmawiają przez telefon komórkowy, surfują po internecie w celu odszukania informacji, rozrywki i odpowiedzi. Mieszanie interesów z przyjemnością nie jest dla nich niczym niezwykłym — w weekendy, będąc w domu, mogą wejść na serwer i odpowiedzieć na kilka maili, po czym wybrać się na pizzę z przyjaciółmi. Starsi pracownicy zazwyczaj wolą bardziej zdefiniowane granice między pracą a domem. Żaden z tych stylów nie jest ani dobry, ani zły, jednak kierownik projektu powinien nauczyć się je równoważyć. Jeśli sam lubi być w stałym kontakcie, musi uważać, by nie postrzegać w sposób negatywny tych członków zespołu, którzy w weekend wolą się „odłączać" (chyba że nawiązanie komunikacji jest aktualnie czymś niezbędnym). Jeśli zaś kierownik lubi rozgraniczać pracę i życie domowe, nie powinien oczekiwać od młodszych członków zespołu, by robili to samo. Rozpoznawanie tych preferencji i pozwalanie, by koegzystowały w jednym zespole, może być początkowo pewnym wyzwaniem, ale po pewnym czasie zwiększy efektywność zespołu. Należy uważać na oznaki, że jedna grupa negatywnie wpływa lub ocenia drugą. Jeśli na przykład młodsi członkowie zespołu pozostają w stałym kontakcie, trzeba pilnować, by nie zaczęli wykluczać tych, którzy w trakcie dni wolnych od pracy nie zaglądają do poczty. Może to spowodować szkodliwe dla zespołu stopniowe wyodrębnianie się podgrupy, obejmującej tylko niektórych członków i wyłączającej innych. Kierownik musi mieć oczy szeroko otwarte na różne style pracy i upewniać się, że zespół pozostaje spójny.

Mężczyźni, kobiety i technologia

Dr Lawrence Summers, rektor Uniwersytetu Harvard, znalazł się niedawno pod pręgierzem opinii publicznej za negatywne opinie na temat niewielkiej liczby kobiet reprezentujących nauki ścisłe i technologię. **Miał** jednak rację w jednej sprawie — kobiety w dziedzinie nauk i technologii są w mniejszości. Według Amerykańskiego Ministerstwa Pracy kobiety stanowią około 45% siły roboczej, ale reprezentują jedynie 13,6% osób w zarządach firm z listy Fortune 500 w USA. Tylko 9,3% kobiet zajmuje stanowiska w zarządach firm technologicznych. W 2003 roku kobiety stanowiły 10,4% wszystkich inżynierów informatyków i 7,1% inżynierów elektryków i elektroników w USA. Tylko 9% kobiet zajmuje stanowisko dyrektora ds. informatyki. Trochę lepsza jest sytuacja w przypadku stanowisk kierowników systemów komputerowych i informatycznych, gdzie kobiety stanowią około 30% pracowników, według artykułu zamieszczonego w piśmie „Red Herring" z dnia 6 czerwca 2005 (*www.redherring.com/Article.aspx?a=12217*). Jak widać, kobiet w dziedzinie nauk ścisłych i technologii jest znacznie mniej niż mężczyzn, a te, które się tam znalazły, nauczyły się pracować skutecznie w środowisku zdominowanym przez mężczyzn.

Powodem, dla którego omawiamy ten temat, jest możliwość, że w zespole znajdą się kobiety. W przypadku zespołów międzykulturowych mogą to być kobiety z innych krajów. To, jak można radzić sobie z mężczyznami i kobietami w zespole, ma wiele wspólnego z normami kulturowymi. Zrozumienie, co jest właściwe, a co uważa się za niestosowne w różnych kulturach, jest kolejnym ważnym aspektem pracy kierownika działu lub zespołu projektowego. Oczywiście traktowanie wszystkich z szacunkiem jest świetnym

punktem wyjścia, jednak w przypadku zespołu wielokulturowego należy również rozumieć różnice, które występują między mężczyznami i kobietami w innych krajach. Niektóre z powszechnych uprzedzeń, jakie mogą napotkać kobiety w zespole informatycznym, to kłopoty z poważnym traktowaniem ich pomysłów, brak uznania za wykonaną pracę i niemożność wpływu na wybór zadania. Dlatego zarządzając zespołem, w którym znajdują się kobiety, należy upewnić się, że tworzone środowisko będzie wykorzystywać najlepsze strony, jakie dana osoba ma do zaoferowania, a szczególną uwagę poświęci się normom kulturowym, które mogą pojawić się w zespołach wielokulturowych, składających się z pracowników obu płci.

Tworzenie zespołów o wysokiej wydajności

W tym rozdziale omawialiśmy style pracy oraz różnice, jakie mogą wystąpić między kulturami, pokoleniami i płciami. Pojawia się także wiele innych różnic, włączając w to m. in. rasę, religię czy przekonania polityczne. W rzeczywistości każdy jest inny i wnosi do zespołu inny sposób postrzegania siebie i świata. Ponieważ praca ma na celu osiąganie wyników (i miejmy nadzieję czerpania z tego przyjemności), kierownik projektu informatycznego powinien dążyć do znalezienia sposobów na wydobycie z każdego wszystkiego, co najlepsze, przy jak najmniejszym wysiłku z ich strony. Na pewno znajduje tu zastosowanie stare powiedzenie: „Pracuj mądrzej, nie ciężej". Jeśli uda się znaleźć sposób na pełne wykorzystanie umiejętności, talentów, zainteresowań, stylów pracy i doświadczenia poszczególnych członków zespołu, uzyska się optymalne wyniki zespołu, co powinno przełożyć się na optymalne wyniki projektu. W tym podrozdziale przyjrzymy się ogólnie znanym metodom tworzenia wysoce funkcjonalnych zespołów. Nie będziemy powtarzać zaprezentowanych wcześniej informacji na temat różnic w stylu pracy, kulturze, języku i pokoleniach, ale warto o nich pamiętać, ponieważ stanowią one podstawę niezwykłej wydajności zespołu. Wiele z poruszanych tu tematów zostanie omówionych dokładniej w dalszej części książki podczas dyskusji na temat tworzenia zespołu projektowego oraz formułowania procedur i wytycznych związanych z jego funkcjonowaniem.

Upewnij się, że skład zespołu odpowiada zadaniu

Zespoły odznaczające się wysoką wydajnością składają się z członków o rozmaitym pochodzeniu, umiejętnościach, doświadczeniu i stylu pracy. Kierowanie zespołem homogenicznym prowadzi do widzenia wszystkiego w krzywym zwierciadle i powstawania błędów i pominięć, ponieważ wszyscy mają tę samą perspektywę. Jeśli tylko jest to możliwe, zespół powinien składać się z różnych osób — począwszy od różnych udziałowców (klienci, użytkownicy, menedżerowie, osoby zajmujące się sprzętem, oprogramowaniem, testowaniem, jakością itd.), do osób o różnych stylach pracy, doświadczeniu i talentach. Choć nie chodzi tu o stworzenie różnorodności dla samej różnorodności (poza kilkoma wyjątkami), prawie zawsze prowadzi ona do osiągnięcia lepszych wyników, dlatego należy starać się, by zespół składał się z różnych osób o odpowiednich umiejętnościach.

Jasno zdefiniuj cel projektu i zespołu

Definiowanie celu projektu i zespołu omówimy bardziej szczegółowo w dalszej części książki, ale integralną częścią każdego zespołu odznaczającego się wysoką wydajnością jest dokładne zrozumienie celu. Kiedy znany jest projekt i jego cel a zespół wie dokładnie, czego się od niego oczekuje i jaki jest rezultat końcowy, projekt ma możliwość osiągnięcia znacznie większego sukcesu. W zespołach wielokulturowych jest to jeszcze ważniejsze, gdyż umożliwi współpracę członków zespołu z innych części globu dla osiągnięcia wspólnego celu.

Jasno zdefiniuj role członków zespołu, wykorzystując niepowtarzalne umiejętności i talenty

Każdy członek zespołu powinien wiedzieć o niepowtarzalności roli, którą odgrywa w zespole. W idealnych warunkach taka rola powinna wykorzystywać indywidualne umiejętności i talenty. Jak już wspominaliśmy, każdy, kto pracuje w obrębie własnej strefy komfortu, jest często znacznie bardziej efektywny. Nie należy jednak zapominać, że projekt jest dla ludzi olbrzymią szansą na poszerzanie starych oraz poznawanie nowych umiejętności, dlatego, jeśli to możliwe, rola w danym zespole powinna dawać możliwość zdobycia nowych kwalifikacji oraz pracy z nowymi osobami.

Jasno sformułuj obowiązki członka wobec zespołu

To również zostanie omówione bardziej szczegółowo w dalszej części książki, ale każdy członek musi wiedzieć, jakie dokładnie są jego obowiązki wobec zespołu. Często praca zespołowa to tylko kilka osób koordynujących lub analizujących fragmenty pracy, a nie prawdziwa współpraca w kierunku wypracowania rozwiązania. Członkowie zespołu powinni być zachęcani do pracy jako zespół. Powinni również dokładnie znać swoje obowiązki wobec zespołu, włączając w to informowanie o problemie powstałym w obrębie zespołu.

Stwórz jasne wytyczne dla produktów cząstkowych

Zespoły odznaczające się wysoką wydajnością wiedzą dokładnie, czego się po nich spodziewa. Jasno zdefiniowane produkty cząstkowe pomogą wszystkim zrozumieć, czego i kiedy się od nich oczekuje. Jakość jest rezultatem jasno zdefiniowanej pracy, która zostaje wykonana zgodnie ze zrozumiałymi wytycznymi, dlatego określenie, jak wygląda jakościowy produkt cząstkowy, jest ważnym elementem projektu. Duża część książki zostanie poświęcona omówieniu tego, jak jasno zdefiniowane produkty cząstkowe mogą wpłynąć na wysoką jakość projektu.

Wspólnie z zespołem zdefiniuj jego tożsamość i normy kulturowe

Wielu kierowników projektu podchodzi do zespołu jak do tymczasowego zbioru ludzi, który musi wykonać jakąś pracę. Choć rzeczywiście jest to misją wielu zespołów, mogłyby być one znacznie bardziej wydajne, gdyby ludzie zaczęli się z nimi identyfikować, tworzyć więzi i normy kulturowe. W utworzeniu więzi mogą pomóc wspólne doświadczenia, dlatego warto wykorzystywać różne możliwości na bliższe zapoznanie (w pracy i/lub poza nią) oraz pomóc w nawiązaniu kontaktów ważnych dla sukcesu projektu. Tworzenie tożsamości zespołu może wymagać pewnej kreatywności — niech zespół wymyśli nazwę, zaprojektuje koszulkę, wspólnie jada lunche lub spędza przerwę na kawę. Rezultatem będzie świetnie funkcjonujący zespół.

Wspólnie z zespołem opracuj wytyczne dotyczące rozwiązywania problemów i konfliktów

W każdym zespole w pewnym momencie pojawią się problemy i konflikty. Jednak zamiast przedstawienia zespołowi własnych wytycznych, warto wspólnie usiąść i je opracować. To nie tylko da potrzebną kartę przetargową, ale również pozwoli wziąć pod uwagę różnice między kulturami, pokoleniami i stylami pracy. Coś, co może wydawać się dobrym sposobem na rozwiązanie konfliktu dla kierownika, może być całkowicie nie do zaakceptowania dla wielopokoleniowego i wielokulturowego zespołu.

Stwórz środowisko, w którym sprzyja się szacunkowi i uprzejmości

Zwykle brakuje szacunku i uprzejmości, gdy jesteśmy pod silna presją, by rozpocząć, zrealizować i ukończyć projekt. Gdy dodamy do tego wszystkie inne związane z pracą obowiązki, dość szybko zapominamy o naszych dobrych manierach. Do zadań kierownika projektu należy ustalenie wzorca zachowań dla zespołu. Jeśli stworzy on środowisko, które będzie sprzyjać szacunkowi i uprzejmości, oraz będzie szybko reagować na wszelkie odstępstwa, członkowie zespołu powinni chętnie współdziałać. Pewność, że działania zespołu będą pełne szacunku i uprzejmości, zachęci również jego członków do wypowiadania się i podnoszenia jakichkolwiek spornych kwestii lub opinii, które mogą być krytyczne dla sukcesu projektu.

Wyrażaj uznanie za indywidualne i grupowe osiągnięcia

Jak już wcześniej wspomnieliśmy w rozdziale, wyrażanie uznania za osiągnięcia jest jedną z rzeczy, która daje satysfakcję z pracy. Jest to dość powszechna potrzeba człowieka, dlatego w takich chwilach na moment znikają różnice między kulturami lub pokoleniami. Jednak sposób przekazania dowodów uznania jest już zdecydowanie

uzależniony od czynników kulturowych i pokoleniowych. Jak wiemy, w niektórych kulturach od jednostki ważniejsza jest grupa i wyodrębnienie jednej osoby w celu wyrażenia pozytywnej lub negatywnej opinii może być złe dla grupy, i dla tej osoby. Dlatego osiągnięcia należy uznawać w sposób akceptowany w danej kulturze. Najważniejsze jest, by nie zapomnieć o wyrażeniu uznania.

Zarządzaj efektywnie czasem zespołu

Jak często zebrania zespołu lub projektowe są całkowitą stratą czasu? Prawdopodobnie zbyt często. Niestety, zbyt wielu kierowników projektu (i innych menedżerów) nie zarządza czasem zespołu w sposób efektywny, przez co jego członkowie wychodzą z zebrań lub w ogóle się na nich nie pokazują. Ustal porządek lub plan zebrania i upewnij się, że wszyscy go znają. Sprawdź, czy każdy zna swoją rolę (przygotowanie prezentacji, przeprowadzenie analizy, przyniesienie pomysłów na rozwiązanie problemu). Dopilnuj, by zebranie zaczynało się i kończyło punktualnie oraz trzymało się obranych tematów. Daj czas na kontakty towarzyskie przed lub po zebraniu, jednak nie w trakcie. Jeśli zebrania staną się czytelne, spójne i przydatne, ludzie będą brać w nich udział. Być może w niektórych firmach będzie to trudne do przeprowadzenia, ale warto spróbować — ciekawe, jak wydajne może być zebranie, gdy jest dobrze przygotowane. Metody efektywnego prowadzenia zebrań zostaną omówienie bardziej szczegółowo w dalszej części książki.

Ustal wytyczne dotyczące komunikacji

Ustalenie wytycznych i oczekiwań odnośnie do komunikacji jest kolejnym aspektem zespołów charakteryzujących się wysoką wydajnością. Kierownik projektu może mieć kilka własnych wytycznych (i to jest w porządku). Powinien jednak wspólnie z zespołem ustalić, co jest wykonalne i rozsądne. Niektóre firmy oczekują, by pracownicy odpowiadali na maile w ciągu kilku godzin, innym zależy na odpowiedzi w ciągu tygodnia lub dwóch. Strefy czasowe, różnice kulturowe i pokoleniowe również mają tu swój wpływ. Na przykład, niektórzy członkowie zespołu mogą niechętnie zaglądać do swojej skrzynki w weekendy w celu sprawdzenia i wysłania odpowiedzi na wiadomości (chyba że pojawia się konkretna potrzeba). Inne osoby wolą trzymać rękę na pulsie i wchodzą na serwer w nocy, w weekendy i święta. Wiadomość e-mail wysłana o 8 rano w USA może dojść do odbiorcy w innym kraju tuż po jego godzinach pracy, przez co odpowiedź na nią może przyjść dopiero następnego dnia. Poza zagadnieniami związanymi z terminowością zespół powinien ustalić reguły dotyczące metod komunikacji. Jak często będą się spotykać, czy konieczne są rozmowy telefoniczne, spotkania w sieci, wideo konferencje lub spotkania osobiste?

Wykorzystuj technologię do poprawienia komunikacji i porozumiewania się w czasie rzeczywistym

Zespoły charakteryzujące się wysoką wydajnością mają liderów, którzy pracują nad zmniejszeniem barier produktywności i sukcesu. Szukanie sposobności na wdrożenie i wykorzystanie technologii do poprawienia komunikacji i porozumiewania się w czasie rzeczywistym między członkami zespołu może mieć olbrzymi wpływ na sukces zespołu. Bardziej efektywne wykorzystanie istniejących zasobów może należeć do strategii. Potrzebne może również okazać się wdrożenie nowych narzędzi. Dodatkowo należy się upewnić, czy wszyscy mają dostęp do narzędzi, z których będzie korzystał zespół. Jeśli jedna część zespołu ma dostęp do konferencji wideo, a druga nie, mogą pojawić się problemy z komunikacją i zsynchronizowaniem zespołu. W dzisiejszym okablowanym świecie wszyscy spodziewamy się mieć dostęp do poczty e-mail, telefonów i internetu, ale nie są to wcale udogodnienia dostępne powszechnie. Jeśli członkiem zespołu jest osoba oddalona o setki kilometrów, nie należy zakładać, że ma takie same możliwości komunikowania się ze wszystkimi jak reszta członków zespołu. Dlatego dla osiągnięcia skutecznej i efektywnej komunikacji należy sprawdzić, z jakiej technologii może korzystać cały zespół.

Ściąga...

Wydajność zespołu informatycznego

Przy tak szybko zachodzących zmianach w technologii informatycznej, trudno stale być na samym jej szczycie, tak samo jak trudno jest radzić sobie z mocno zróżnicowanym zespołem. Jednak warto nie zapominać, że „to nie projekty zawodzą, tylko ludzie". Kluczem do każdego udanego projektu jest zespół. Oczywiście zdarza się, że olbrzymią różnicę spowoduje uzyskanie większych funduszy lub wydłużenie czasu projektu, jednak bez względu na budżet czy harmonogram, jeśli w zespole zabraknie właściwych ludzi, którzy będą pracować na swym optymalnym poziomie i w pełni wykorzystywać swoje umiejętności i talenty, projekt nie osiągnie założonego celu. Poznanie sposobów efektywnego zarządzania innymi osobami, zwłaszcza poprzez wpływ (a nie bezpośrednią władzę), jest najważniejszą rzeczą, której może dokonać kierownik projektu informatycznego. W rozwinięciu zdolności menedżerskich może pomóc wiele różnych zasobów — książki, witryny WWW, biuletyny i szkolenia. Zainwestowanie w rozwój na tym obszarze wzbogaci karierę bez względu na kierunek, w którym się zmierza.

Podsumowanie

Zarządzanie zespołem projektowym staje się coraz bardziej skomplikowane, gdy pracuje się z ludźmi różniącymi się stylem pracy, językiem, kulturą i pokoleniem. Oczekuje się od nas pracy w czasie rzeczywistym z ludźmi w różnych częściach świata oraz osiągania rezultatów przy małych nakładach finansowych, aby wspomóc firmę w działaniach, dzięki którym pozostanie konkurencyjna na rynkach światowych. Zarządzanie projektem informatycznym jest zadaniem złożonym, które wymaga solidnych i wszechstronnych umiejętności, obejmujących takie obszary jak biznes, zarządzanie

i technologia. Kierownik projektu osiągnie znacznie większy sukces, jeśli będzie starał się lepiej zrozumieć ludzi. Niewątpliwie większość z nas umie korzystać z najnowszej technologii; w końcu to nasza praca. Ale uświadomienie sobie, co powoduje, ze ludzie są tacy, jacy są, oraz jak wydobyć z ludzi to, co najlepsze, jest umiejętnością w świecie technologii informatycznej często lekceważoną. Kierownik projektu informatycznego musi znaleźć sposób na zaangażowanie zespołu w pracę i sukces projektu — często bez bezpośredniej lub oficjalnej władzy nad poszczególnymi jego członkami. Zrozumienie stylów pracy, różnic między kulturami i językami, pokoleniami i płciami, oraz uświadomienie sobie, co powoduje, że zespół dobrze funkcjonuje, będzie odróżniać takiego kierownika projektu od kolegów i da mu olbrzymią przewagę w drodze do sukcesu projektu.

Skrót rozwiązań

Dzisiejsze środowisko zarządzania

- ☑ Przy olbrzymiej ilości informacji, jakie musimy przetwarzać każdego dnia, kierownicy nie są już uznawani za „ekspertów".
- ☑ Kultura korporacyjna zmieniła się i ludzie nie mają już pracy na całe życie; nikt nie zakłada, że będzie wykonywał tylko jedną pracę lub zawód w ciągu całego życia.
- ☑ Technologia zmieniła sposób, w jaki pracujemy. Samotny pracownik z obszaru wiejskiego musi mieć taką samą możliwość komunikowania się jak pracownicy w głównej siedzibie firmy.
- ☑ Kierownik, który chce odnosić sukcesy, musi pomagać w usuwaniu przeszkód na drodze prowadzącej do wysokiej wydajności oraz pomagać w rozwijaniu zaangażowania i inicjatywy.

Czego naprawdę pragną ludzie?

- ☑ Istnieje wiele czynników, które wpływają na odczuwanie zadowolenia lub niezadowolenia z pracy.
- ☑ Czynniki, które powodują niezadowolenie, jeśli się nimi nie zajmie, często nazywane są czynnikami „higienicznymi" lub „porządkowymi". Dotyczą takich zagadnień jak wynagrodzenie, wewnętrzne zasady przedsiębiorstwa oraz środowisko pracy. Jeśli coś na tym polu będzie nie tak, pracownicy mogą odczuwać brak satysfakcji. Jeśli te elementy będą spełnione w stopniu zadowalającym, nie oznacza to wcale, że wzrośnie ich satysfakcja z pracy.
- ☑ Do czynników, które tworzą środowisko sprzyjające satysfakcji z pracy, zalicza się pracę dającą poczucie spełnienia, stworzenie możliwości dokonań i awansu oraz wyrażanie uznania za dobrze wykonaną pracę.
- ☑ Kierownik projektu często nie ma możliwości zajęcia się sprawami „higienicznymi", zwłaszcza związanymi z wynagrodzeniem, może jednak mieć olbrzymi wpływ na czynniki związane z zadowoleniem z pracy.

Style pracy i zespół projektowy

- ☑ Istnieje wiele systemów, które definiują pracę i cechy osobowości. Do najbardziej znanych należą Myers-Briggs i DiSC.
- ☑ Każdy posiada własny, wrodzony styl pracy. Kiedy ktoś ma możliwość pracy głównie w obrębie swojego stylu, staje się bardziej produktywny, wytwarza wyższą jakość i zazwyczaj doświadcza mniej stresu.
- ☑ Kierownik projektu powinien nauczyć się rozpoznawać i wykorzystywać różne style pracy, ponieważ to znacznie ułatwia jego pracę. Poleganie na mocnych stronach poszczególnych członków zespołu oraz minimalizowanie ich słabości pozwoli stworzyć prawdziwie silny zespół.
- ☑ Podczas formowania zespołu projektowego staraj się dołączać ludzi o różnych stylach pracy, po czym wykorzystywać ich mocne strony dla dobra zespołu.
- ☑ Stwórz środowisko, które akceptuje i respektuje różne style pracy. Każdy styl odznacza się własnymi mocnymi stronami i potencjalnymi pułapkami, więc żaden nie jest „dobry” lub „zły”.

Czynniki kulturowe

- ☑ Jeśli zarządzasz ludźmi z różnych krajów lub kultur, musisz je poznać, aby efektywnie zarządzać zespołem.
- ☑ Stosowanie się do kilku podstawowych zasad, takich jak nauczenie się wymawiania trudnych, obcojęzycznych imion i poznanie wartości i norm innej kultury, jest sposobem na zademonstrowanie szacunku, co jest najważniejszym czynnikiem w zarządzaniu zespołami wielokulturowymi.
- ☑ Upewnij się, że wszyscy członkowie zespołu rozumieją terminologię, żargon i oczekiwania. Angielski może być dla niektórych osób językiem obcym, a kultura, kraje i odległość mogą pogłębić niezrozumienie.
- ☑ Informacje przekazuj w sposób jasny, zrozumiały i częsty. Upewnij się, że wszyscy członkowie są włączeni i uczestniczą w pracach zespołu.
- ☑ Wyrażanie opinii jest normalną i potrzebną częścią każdego procesu zarządzania zespołem, ale przekazywanie negatywnych informacji w środowisku wielokulturowym może wymagać delikatności. Przed przystąpieniem do działania upewnij się, że rozumiesz dane normy kulturowe i znasz najbardziej właściwy sposób przekazania opinii, abyś niechcący nie doprowadził do zakłopotania lub czegoś znacznie gorszego.
- ☑ Zespoły wielopokoleniowe mogą być również wyzwaniem, ponieważ starsi i młodsi pracownicy często mają odmienne style pracy.
- ☑ Naucz się respektować różne style pracy i wykorzystywać ich najlepsze strony. Połącz pracowników o różnych stylach pracy w pary lub małe grupki, aby mogli nauczyć się respektować i rozumieć swoje mocne strony oraz nawzajem równoważyć swoje słabości.

- ☑ Nie myl spraw związanych z kulturą z kwestiami wydajności, ale nie pozwól, by sprawy kulturowe zapobiegły zajęciu się wydajnością. Naucz się zajmować pracą i oczekiwaniami w sposób odpowiedni dla danej kultury, ale pamiętaj o efektywności.

Mężczyźni, kobiety i technologia

- ☑ Kobiety w dziedzinie nauk ścisłych i technologii są w znacznej mniejszości.
- ☑ Jeśli zarządzasz zespołem, w którym są kobiety, stwórz środowisko, które będzie w równym stopniu wykorzystywało umiejętności i talenty wszystkich osób.
- ☑ Zarządzając zespołem międzynarodowym, uważaj na międzykulturowe sprawy związane z płcią.

Tworzenie zespołów o wysokiej wydajności

- ☑ Zespoły odznaczające się wysoką wydajnością biorą swój początek we właściwym składzie grupy. Upewnij się, że masz odpowiednich ludzi do danego projektu i przydzielaj prace, stanowiska i zadania w sposób, który najlepiej wykorzysta ich talenty.
- ☑ Jasne zdefiniowanie projektu, celów projektu, misji zespołu oraz roli i obowiązków każdego członka zespołu jest krytyczne dla utworzenia zespołu o wysokiej wydajności. Ludzie pracują znacznie efektywniej, kiedy znają cele projektu oraz swoją rolę w zespole.
- ☑ Dopilnuj, by zebrania zespołu były dobrze prowadzone. Przygotowuj plan zebrania, pilnuj, by dyskusja dotyczyła ustalonych tematów i unikaj marnowania czasu na jałowe dyskusje przed otrzymaniem produktów cząstkowych lub rezultatów (chyba że jest to konieczne). Pozwalaj na nieformalne rozmowy lub spotkania towarzyskie przed lub po zebraniu zespołu.
- ☑ Wykorzystuj wszystkie posiadane i właściwe możliwości technologiczne w celu poprawy komunikacji i współpracy w zespole. Jest to szczególnie ważne, gdy zespół jest rozproszony po świecie.

Często zadawane pytania

Celem poniższej listy „Często Zadawanych Pytań”, na które odpowiada autor tej książki, jest sprawdzenie stopnia zrozumienia prezentowanych w tym rozdziale pojęć oraz pomoc w ich implementacji w prawdziwym świecie. W razie jakichkolwiek pytań dotyczących tego rozdziału, na które mógłby odpowiedzieć autor, zapraszamy na stronę *www.syngress.com/solutions*, na której należy odszukać formularz „*Ask the Author*”.

Pyt.: W naszym zespole projektowym mamy kolegę, który zawsze mówi, że to się nie uda. Mamy już trochę dosyć jego negatywnego nastawienia. Jakieś sugestie?

Odp.: Niektórzy ludzie widzą zawsze tylko złą stronę wszystkiego. Choć może to być męczące i hamować rozpęd zespołu, może być również pomocne, jeśli pozwala zespołowi (i projektowi) uniknąć pułapek, których nie odkrył nikt inny. Jeśli jesteś kierownikiem projektu, musisz tak pokierować zachowaniem tej osoby, by jej negatywne opinie stały się także produktywne. Najlepiej jest dać takiej osobie czas na przemyślenie propozycji, po czym zwołać zebranie w celu przedyskutowania argumentów za i przeciw propozycji. To pozwoli jej w usankcjonowany sposób wypowiedzieć swoje obawy. Inna metoda polega na pozwoleniu, by powiedziała swoje sakramentalne „to się nie uda", po czym poproszenia jej o pomysły, dzięki którym to się **uda**. Kiedy ktoś wskazuje na problem bez rozwiązania, nie jest to pomocne, dlatego poproszenie takiej osoby o zasugerowanie rozwiązania przyniesie bardziej pozytywny rezultat. Może to nawet stać się jednym z procesów zespołu — każdy, kto wskazuje na jakiś problem, musi również zaoferować potencjalne rozwiązanie. Choć na pewno zdarzy się, że ktoś przedstawi słuszny problem, a nie będzie potrafił zaproponować żadnego rozwiązania, na pewno pomoże to oddzielić wiecznych malkontentów od tych, którzy przedstawiają uzasadnione obawy.

Pyt.: Zebrania mojego zespołu projektowego są zawsze całkowitą stratą czasu. Tylko siedzimy i wałkujemy sprawy, o których już rozmawialiśmy. Czy możesz coś zaproponować?

Odp.: Być może kierownik projektu nie umie prowadzić zebrań. Może jego styl pracy jest mniej zorganizowany od innych. Jeśli jesteś osobą lubiącą większy porządek, możesz zaproponować, że zajmiesz się przygotowywaniem programów zebrań. Przedstawiając problem i jednocześnie rozwiązanie, oferujesz swoją pomoc i wykorzystujesz swoje mocne strony dla dobra zespołu. Na przykład możesz powiedzieć: „Wiem, że niektórzy wolą, gdy nie wszystko jest usystematyzowane, ale sądzę, że w zespole są też tacy jak ja, którym przydałaby się trochę większa organizacja naszych zebrań. Czy nie miałbyś nic przeciwko temu, gdybym przed każdym zebraniem przygotowywała porządek obrad i przekazywała do zatwierdzenia? To pomogłoby mi w lepszym skoncentrowaniu się i zorganizowaniu na zebraniu". Jeśli kierownik nie potrafi zbyt dobrze przygotowywać i kierować zebraniami, prawdopodobnie będzie wdzięczny za pomoc, a ponieważ zostało to wyrażone jako pomoc zespołowi (a nie podkreślanie słabych stron kierownika), prawdopodobnie zostanie zaakceptowane. Ważne jest również zrozumienie, że ty jako członek zespołu odgrywasz ważną rolę w zespole, nie tylko jako ekspert, ale członek zespołu, który musi osiągać wyniki. Podejmując kroki w kierunku poprawy wydajności zebrań zespołu, demonstrujesz ważną cechę zespołową. Jeśli każdy członek zespołu poczuje się odpowiedzialny za zagwarantowanie wysokiej funkcjonalności zespołowi, istnieje duża szansa, że uda się to osiągnąć.

Pyt.: W naszym zespole jest osoba z innego kraju i nie potrafię wymawiać jej imienia. Żeby uprościć sobie życie, nadałem jej przydomek. Czy to jest w porządku?

Odp.: To zależy. Niektórzy rozumieją, że ich imiona są zbyt trudne do wymówienia dla osób spoza danego kraju lub kultury i nie mają nic przeciwko nadawaniu przydomków. Dla innych może to być obraźliwe. Po prostu spytaj się tej osoby, czy woli, byś używał przydomku lub może innego imienia. Pamiętaj, że masz unikać pytań, na które trzeba odpowiedzieć tak lub nie, ponieważ ta osoba może nie chcieć odpowiedzieć nie, nawet jeśli nie lubi przydomku, który jej nadałeś.

Pyt.: Mamy w zespole pana po pięćdziesiątce, który żyje samymi zasadami. Wydaje się, że denerwuje większość młodszych członków zespołu. Mogę prosić o radę?

Odp.: Ważne jest twoje podejście, ponieważ sygnalizujesz, że jest to jedyny starszy człowiek w zespole. W takim przypadku może się czuć bardzo wyobcowany, a to może być powodem, że w większym stopniu trzyma się tego, w czym czuje się swobodnie, czyli w tym wypadku zasad. W uspokojeniu sytuacji może pomóc uznanie jego talentów i wiedzy specjalistycznej, dopilnowanie, by został włączony w działalność zespołu poza normalną pracą lub znalezienie sytuacji, w których mógłby się wykazać swoimi talentami. Warto również porozmawiać z całym zespołem na temat zasad i procedur, aby wyjaśnić wszystkim, czego się oczekuje. Być może zajdzie konieczność porozmawiania z tym panem w cztery oczy na temat jego zachowania, jeśli narzuca innym swoje poglądy i styl pracy. Powtórzę jeszcze raz. Szanuj jego wkład i skoncentruj się na jego zadaniach i sposobach, w których mógłby najlepiej wesprzeć zespół.

Pyt.: Mój zespół projektowy składa się z kilkunastu osób znacznie młodszych ode mnie. Spóźniają się na zebrania, a swoje wyniki zawsze dostarczają po terminie. Doprowadza mnie to do szału. Co powinienem zrobić?

Odp.: Przedstawiłeś tę sytuację w dość ciekawy sposób. Po pierwsze, wszystkich młodszych członków zespołu zbiłeś w jedną całość. Czy wszyscy zawsze spóźniają się i opuszczają zebrania oraz nie dotrzymują terminów, czy też postrzegasz ich jako jedno, choć są to trzy lub cztery odrębne osoby? Być może dyskomfort, jaki odczuwasz wobec ich stylu pracy, powoduje, że nie zauważasz niektórych z ich indywidualnych różnic, jest to więc jedno z miejsc do rozpoczęcia poszukiwań. Jeśli jednak jest to sprawa stylu pracy związanego z pokoleniem, możesz zrobić kilka rzeczy. Po pierwsze, upewnij się, by zebrania nie były stratą czasu. Młodsi członkowie zespołu lubią szybkie tempo i potrafią wykonywać kilka zadań na raz, co oznacza, że szybciej się nudzą. Jeśli zebrania, które opuszczają, nie są szczególnie istotne, być może warto wprowadzić trochę zmian. Niech staną się bardziej skondensowane dzięki przygotowaniu i trzymaniu się porządku obrad. Niech będą bardziej efektywne, dzięki wykorzystaniu czasu wszystkich obecnych członków w najbardziej wydajny z możliwych sposób. Na koniec być może w przypadku jednej lub kilku osób wystąpił problem z wykonywaniem obowiązków. Nie myl jednak tego z innymi sprawami. Ustalenie jasnych wytycznych co do obowiązków i upewnienie się, że wszyscy rozumieją, czego i kiedy się

od nich oczekuje, jest w biznesie niezwykle istotne. Jeśli członkowie zespołu nie będą spełniać tych oczekiwań, być może trzeba będzie przyjrzeć się pracy poszczególnych osób.

Pyt.: Zarządzam zespołem projektowym, który odziedziczyłem po poprzednim kierowniku projektu. Zespół jest w rozsypce i na pewno nie może poszczycić się wysoką wydajnością. Jest podzielony na podgrupy. Występują w nim wewnętrzne waśnie, spory terytorialne i polityczne. Nawet nie wiem, od czego zacząć. Co sugerujesz?

Odp.: Czeka cię niezła praca. Jedną z metod poradzenia sobie z taką sytuacją jest przerwanie realizacji wszystkich prac i całkowite zdemontowanie struktury zespołu — nie projektu, ale zespołu. Warto najpierw ocenić wszystkich członków zespołu, aby upewnić się, czy jest to właściwa mieszanka ludzi. Jeśli tak nie jest, być może to właśnie jest powodem problemów. Upewnij się, że każdy wnosi coś ważnego, a w przeciwnym razie usuń go z zespołu. Jeżeli w grę wejdzie polityka, usunięcie niektórych członków zespołu może okazać się niemożliwe, jeśli nie wystąpiły poważniejsze problemy. W takich sytuacjach pozostaje tylko własny osąd. Zasadniczo zacznij wszystko od nowa. Pozbądź się zakresu obowiązków i tytułów. Zbierz zespół i powiedz mu, że chcesz wszystko rozpocząć od zera. Niech każdy przyjrzy się projektowi oraz zespołowi, po czym rozpocznij od ponownego sformułowania projektu oraz misji i celów zespołu (opis w dalszej części książki). Być może problemem była niewłaściwa lub zmieniona w czasie definicja projektu. Kiedy zespół zrozumie dokładnie projekt, jego cele i obowiązki zespołu, możesz stworzyć wspólną wizję projektu. Następnie pracuj z zespołem nad jasnym zdefiniowaniem ról i obowiązków w oparciu o style pracy, wiedzę specjalistyczną i umiejętności (oraz inne związane z tym czynniki). Ponowne ustawienie zespołu w oparciu o role i obowiązki może również pomóc w rozbiciu powstałych podgrup. Na koniec być może będziesz musiał sprawdzić dostosowanie liderów tych podgrup do nowej definicji projektu i misji a w razie kłopotów usunąć ich z zespołu. Przebudowa tego zespołu jest możliwa, ale przy sporym nakładzie pracy.