



„TURKUS”

Przywództwo w projekcie – jakie kiedy?

WYNIKI BADANIA DOJRZAŁOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI PM CUBE™ (tura 1)

ZALEŻY CI NA TURKUSIE?

UPEWNIJ SIĘ, ŻE LUDZIE I PROCESY DO NIEGO DOJRZELI

*Preferujesz wypracowywanie decyzji w drodze konsensusu (gdzie Twój głos jest równie ważny, co głosy innych osób) lub delegujesz je na swoich ludzi? Według założeń, które przyjęliśmy w modelu PM Cube™ stosujesz **TURKUS**.*

Turkusowe podejście do zarządzania jest w ostatnich latach modne. Często przychodzą do nas firmy i pytają, co mają zrobić, by być turkusowe. Niestety, nie zawsze odpowiednio weryfikują, czy to jest dla nich najlepsza droga, a jeśli tak – to jak tam dojść (najchętniej znalazłyby się tam „już”).

Nasze badania pokazują, że projekty, w których liderzy stosują podejście turkusowe są oceniane jako **bardziej efektywne**, niż te, w których liderzy działają hierarchicznie. Jednocześnie są spostrzegane jako **tak samo efektywne** jak te, w których liderzy stosują partycypację. Może to być związane z faktem, że zarówno w turkusie, jaki i w partycypacji **zespół projektowy angażowany jest do planowania projektu zdecydowanie silniej**, niż w hierarchii. A więcej perspektyw może wspierać wypracowanie lepszych strategii i rozwiązań.

Turkusowy leadership stosowany jest głównie w procesach zarządzania projektami, które są **na etapie skalowania**, czyli gdy istnieje sposób zarządzania projektami powtarzalny, uznany w organizacji za standardowy, który jest proaktywnie (z wyprzedzeniem) dopasowywany do aktualnych i przewidywanych potrzeb projektowych. Może jest to podejście sprawdzające się dopiero wtedy, gdy istnieją stabilne struktury oraz wysoka dojrzałość procesów i ludzi, czyli gdy jest na czym budować swobodę? Ten temat będziemy pogłębiać w wywiadach.

Takie podejście stosowane jest także w projektach, które nazwaliśmy „kreatywnym problemem”: **adaptacyjnych** (planowe wdrażanie zmian przygotowujące do wyzwań, które się pojawiły, ale nie wywołały jeszcze kryzysu), **o średnim ryzyku i unikalnych**. Liderzy stosujący podejście turkusowe przejawiają troskę o **wiele kryteriów sukcesu** (czas, zakres, zasoby, satysfakcja interesariuszy), **poza kosztami**, które zawsze były wskazywane jako najmniej istotne. Ach... pewnie nie dziwi, że takie podejście liderów pojawia się zazwyczaj w firmach IT 😊

Badania pokazują, że „turkusowe” podejście liderów projektów może wymagać spełnienia konkretnych warunków związanych z dojrzałością procesów i ludzi, w tym samego lidera. Wprowadzenie go bez odpowiedniego przygotowania może nie tylko nie być efektywne, ale wręcz zaszkodzić i organizacji, i projektowi, i osobom, które w nim uczestniczą, bo będą wrzucone zbyt szybko na zbyt głęboką wodę.

W zarządzaniu projektami
– podobnie, jak
w innych obszarach
naszego życia
– pojawiają się mody.

Obiecując
„rozwiązania idealne
i działające u każdego”
mogą sprawiać,
że zaczynamy
koncentrować się
bardziej na metodzie,
a mniej na celu,
któremu ona służy.

Chcemy to zmienić.

Wyniki badania „Mapa podejścia do zarządzania projektami w polskich firmach”, realizowanego od czerwca 2021, M. Robak & M. Kapusta

Opracowanie graficzne: Magdalena Robak



Mariusz Kapusta



Magdalena Robak

06.10.2022



„PARTYCYPACJA”

CHCESZ UNIWERSALNEGO PODEJŚCIA? SPRAWDZI SIĘ PARTYCYPACJA!

*Pozyskujesz pomysły od innych (rozmawiając z pojedynczymi osobami lub podczas spotkań grupowych) i wtedy – uwzględniając je w większym lub mniejszym stopniu – podejmujesz ostateczne decyzje? W modelu PM Cube™ nazywamy to **PARTYCYPACJĄ**.*

No właśnie... Jak nie turkus to może partycypacja? Projekty, w których liderzy stosują to podejście są postrzegane jako **podobnie efektywne**, jak projekty z przywództwem turkusowym (czyli także bardziej, niż z hierarchicznym). Członkowie zespołu **angażowani są w podobnym stopniu**, jak w projektach z podejściem turkusowym, czyli mamy spełnione kryterium włączenia i posiadania wpływu. Stosowane są zarówno w firmach IT jak i „nie IT”.

Co więcej – liderzy zarządzają w stylu partycypacyjnym projektami, których procesy znajdują się na etapie **wzrostu** (pierwsze wdrożenie wypracowanego sposobu zarządzania projektami) i **stabilizacji** (gdy istnieje sposób zarządzania projektami powtarzalny, uznany w organizacji za standardowy, który jest doskonalony reaktywnie w odpowiedzi na pojawiające się wyzwania, problemy). Takie sytuacje wydają się częstsze, niż etap pionierski lub skalowania.

Partycypacyjny styl przywództwa stosowany jest zazwyczaj w projektach nazywanych przez nas „typowy problem”: projektach **adaptacyjnych** (dla przypomnienia: planowe wdrażanie zmian przygotowujące do wyzwań, które się pojawiły, ale nie wywołały jeszcze kryzysu), **o średnim ryzyku i powtarzalnych**. Liderzy skupiają się wtedy na trzech kryteriach sukcesu: **zakres projektu, satysfakcja interesariuszy i ewentualnie koszty**. Ponownie – wydaje się, że to może być typowa sytuacja projektowa, w której mamy czas, by zatroszczyć się o otoczenie projektu i dowieść to, co obiecaliśmy.

A JAK JEST U CIEBIE? WYPEŁNIJ ANKIETĘ I OTRZYMAJ SWÓJ RAPORT!

Podobnie? A może inaczej? **Zapraszamy do wypełnienia ankiety PM Cube™**. Jeśli podasz adres e-mail otrzymasz **INDYWIDUALNY RAPORT**, w którym zobaczysz swoje wyniki w odniesieniu do projektów w podobnych firmach, projektów z podobnymi wyzwaniami i projektów w Twojej branży (aktualnie dla 4 branż).

Realizujesz projekty różnego rodzaju? Nic prostszego – wypełnij ankietę dla każdego z nich!

LINK DO ANKIETY: <https://pm-cube2021.questionpro.eu/>

Dzięki Twojej pomocy będziemy mogli pogłębić wiedzę o kontekście realizacji i projektów i czynnikach, które liderzy powinni brać pod uwagę planując doskonalenie podejścia do zarządzania projektami w swoich firmach ☺

Dzięki Wam na przełomie roku przeprowadzimy analizę z prawie 400 zebranych ankiet!

Od czerwca 2021 roku realizujemy badanie oparte na autorskim modelu Dojrzałości Systemu Zarządzania Projektami PM CUBE™.

Zbieramy informacje, dzięki którym pomagamy coraz lepiej rozumieć kontekst realizacji projektów i podnosić dzięki temu efektywność zarządzania nimi.

Wyniki badania „Mapa podejścia do zarządzania projektami w polskich firmach”, realizowanego od czerwca 2021, M. Robak & M. Kapusta

Opracowanie graficzne: Magdalena Robak



Mariusz Kapusta



Magdalena Robak

MagdalenaRobak.pl

06.10.2022



„HIERARCHIA”

Przywództwo w projekcie – jakie kiedy?

WYNIKI BADANIA DOJRZAŁOŚCI SYSTEMU ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI PM CUBE™ (tura 1)

HIERARCHIA JEST PASSE? NIEKONIECZNIE!

*Jako lider projektu raczej podejmujesz decyzje samodzielnie, korzystając z posiadanych danych lub danych pozyskanych od ekspertów? W PM Cube™ jest to **HIERARCHIA**.*

Często podczas działań szkoleniowych i doradczych słyszymy, że w obecnych czasach nie ma już miejsca dla liderów stosujących podejście hierarchiczne. Że przywództwo przesuwają się w kierunku partycypacji i turkusów, że niezbędne jest włączanie ludzi w procesy decyzyjne.

Nasze badania pokazały, że procesy zarządzania w projektach zarządzanych hierarchicznie są oceniane jako **mniej efektywne**, niż w zarządzanych partycypacyjnie lub turkusowo. Być może właśnie dlatego, że oczekujemy „włączenia” (w badaniach wyszła pozytywna zależność między zaangażowaniem zespołu a oceną efektywności procesów zarządzania projektami), a w tym podejściu **zespół zaangażowany jest rzadziej** do planowania projektu niż partycypacji i turkusie.

Jednocześnie statystyki potwierdziły, że hierarchia jest preferowanym podejściem w sytuacji, gdy procesy zarządzania projektami są w **fazie pionierskiej** (gdy brakuje powtarzalnego, uznanego w organizacji za standardowy sposobu zarządzania projektami, działa się bardziej intuicyjnie). Taki styl przywództwa stosowany jest także w **projektach interwencyjnych** (uruchamianych w odpowiedzi na pożary i kryzysy), szczególnie o dużym ryzyku i unikalnych. Nic dziwnego, że kluczowe czynniki sukcesu w projektach z liderami preferującymi podejście hierarchiczne to **koszt, jakość, czas**.



KTÓRA DROGA?

Naszym celem jest dostarczanie danych, dzięki którym liderom projektów będzie łatwiej „odhaczyć się” od aktualnych mód i świadomie dopasować podejście do ludzi i projektów do konkretnego kontekstu, w którym działają.

JAK NIE ZA MODĄ TO JAK? STOSUJ PŁYNNY STYL PRZYWÓDZTWA

Zastosowanie jednego, modnego w danym momencie podejścia nie jest skuteczne... w takim razie co? **BUDUJ PRZYWÓDZTWO, KTÓRE DA RADĘ W KAŻDEJ SYTUACJI.**

- Wzmacniaj kompetencje, które w sytuacjach wymagających podejścia hierarchicznego **pomogą Ci być skutecznym liderem hierarchicznym**. Zadbaj, by jasne było kiedy i dlaczego przyjmujesz taki styl.
- Ucz się rozpoznawać sytuacje, w których warto i należy pozyskiwać pomysły od innych, bo dzięki temu procesy, decyzje i działania projektowe będą bardziej efektywne. Wzmacniaj w sobie postawę i podejście tworzące **warunki, w których ludzie chcą dzielić się z Tobą swoimi pomysłami**.
- Trenuj oddawanie decyzyjności i kompetencje, które wzmacniają decyzyjność zespołową i pomagają dochodzić do konsensusu (jak moderowanie spotkań czy podejście coachingowe). Wspieraj dojrzałość ludzi i procesów, by tworzyć **warunki sprzyjające braniu na siebie odpowiedzialności przez ludzi**.

Wyniki badania „Mapa podejścia do zarządzania projektami w polskich firmach”, realizowanego od czerwca 2021, M. Robak & M. Kapusta

Opracowanie graficzne: Magdalena Robak



Mariusz Kapusta



Magdalena Robak

MagdalenaRobak.pl

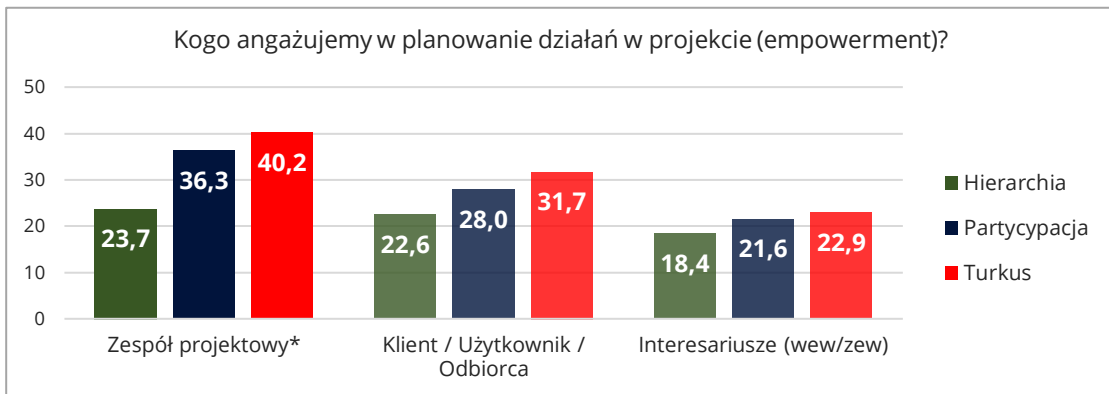
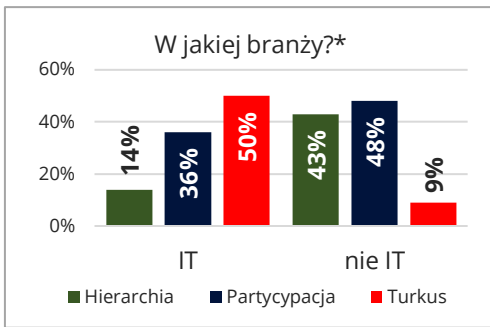
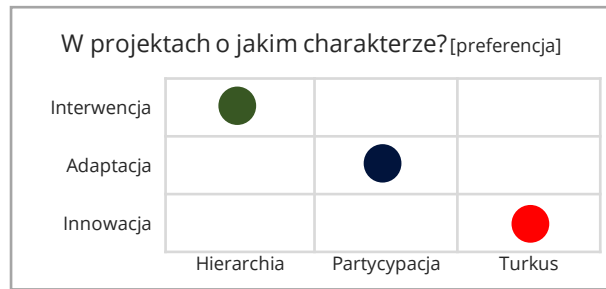
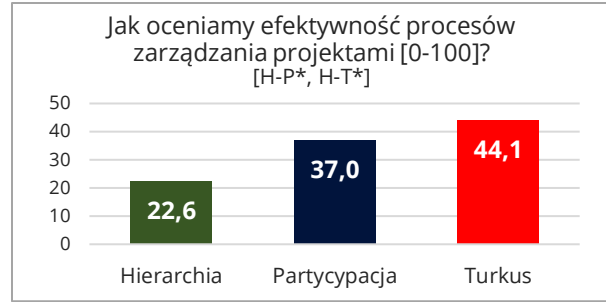
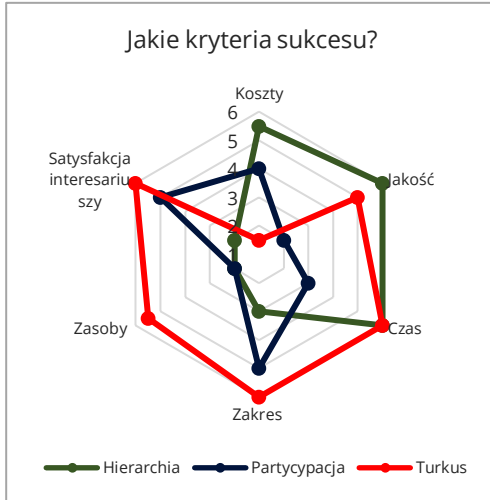
06.10.2022



WYKRESY NA
PODSUMOWANIE

PREFEROWANY TYP PRZYWÓDZTWA A... JAK TO WYGLĄDA NA WYKRESACH?

* oznacza wymiar / obszar, w którym uzyskaliśmy wyniki istotne statystycznie



Piszemy głównie o wynikach istotnych statystycznie lub silnych preferencjach (06-10.2021 to 1 tura i 86 kompletnych ankiet).

Wyniki badania „Mapa podejścia do zarządzania projektami w polskich firmach”, realizowanego od czerwca 2021, M. Robak & M. Kapusta

Opracowanie graficzne: Magdalena Robak



Mariusz Kapusta



Magdalena Robak

06.10.2022