

W stronę przewodzenia projektom

Przejście od czysto transakcyjnego kierowania projektami – czyli skupiania się na procesach, kontroli i zwierzchnictwie – do podejścia przywódczego pomoże ci dostarczać większą wartość i lepsze projekty, a także radzić sobie z różnymi rodzajami złożoności. Dzięki temu łatwiej skupisz się na strategicznym aspekcie projektu, stworzysz wydajny zespół i kulturę nieustannego doskonalenia się, a także zaszczepisz odpowiednie postawy, takie jak uczciwość, otwartość, zaufanie i odpowiedzialność.

Siedem zasad omówimy dokładnie w rozdziale 3; tu przyjrzymy im się tylko pobieżnie.

Zasada #1: Bądź autentyczny

Bycie autentycznym oznacza, że instynktownie wiesz, co jest słuszne, a co nie, i że zgodnie z tym przewodzisz zespołowi oraz podejmujesz decyzje. Wiesz dokładnie, do czego zmierzasz, ponieważ rozumiesz swoją rolę oraz jej znaczenie dla klienta, zespołu i siebie samego. Kiedy jesteś autentyczny, zachodzi zbieżność między tym, co myślisz, czujesz, mówisz i robisz. Do pracy podchodzisz uczciwie i nie faworyzujesz pracowników ani nie wdajesz się w nieuczciwe rozgrywki personalne w firmie. Zamiast tego starasz się dotrzymywać obietnic, chronić zespół i bronić swoich racji.



Ilustracja 1.5. Siedem zasad przewodzenia projektom

Zasada #2: Przewódź z wizją

Przewodzenie z wizją oznacza bliską współpracę z klientem i wspólną odpowiedzialność za realizację ogólnych i szczegółowych celów projektu. Należy przystępować do pracy z myślą o wspomnianym ogólnym celu (*goal*) i współpracować z zespołem i klientem, aby w pełni rozumieć strategiczne cele cząstkowe (*objectives*) i korzyści projektu. Powinieneś jednak zwracać również uwagę na to, w jaki sposób można osiągnąć te korzyści oraz jak przekonać ludzi i ustrzec się przed oporem. Kiedy przewodzisz z wizją, nie skupiasz się wyłącznie na wymiernych rezultatach i możliwościach, ale również na korzyściach dostarczanych przez te możliwości oraz na tym, w jaki sposób wpłyną one na twój zespół i na użytkowników końcowych.

Zasada #3: Doskonal się i wprowadzaj innowacje

Trzecim kluczem do przeprowadzenia projektu jest nieustanne doskonalenie się oraz wprowadzanie innowacji. Wymaga to umiejętności spojrzenia na projekt z dystansu, obejrzenia go z różnych stron i oceny, które elementy działają, a które nie – a następnie wykazania się odwagą, aby przy współpracy zespołu coś w tej sprawie zrobić. Kiedy doskonalisz się i wprowadzasz innowacje, dajesz ludziom ze swojego otoczenia przyzwolenie na bycie kreatywnymi i znajdowanie nowych, lepszych rozwiązań. Proces ten wymaga odwagi, energii i przenikliwości, jako że znacznie łatwiej jest utrzymywać *status quo* niż je podważyć i ulepszać. Do tego należy pozyskać zaufanie i zaangażowanie zespołu oraz być gotowym do podejmowania ryzyka i porzucania utartych ścieżek.

Zasada #4: Wzmacniaj zespół

Umiejętność wzmacniania (*empower*) zespołu, aby mógł możliwie najlepiej wykonać swoją pracę, to nieodłączny element przewodzenia projektom. Zespół jest najważniejszym zasobem projektu, a to, jak dobrze zdołasz go wykorzystać, zależy od twojej umiejętności dostrzegania atutów i pragnień poszczególnych osób. Kiedy piszę, że zespół jest „zasobem”, nie mam na myśli czegoś, co można posiadać, ale coś, co jest wartościowe i o co należy dbać. Aby zbudować sprawnie działający zespół, musisz dostosować się do ludzi, stworzyć dla nich bezpieczną przestrzeń, pełnić rolę inspirującego mentora i przewodnika. Ale tworzenie sprawnie działającego zespołu wymaga również stawiania ludziom wyzwań, zwracania uwagi na słabe wyniki i jasnego definiowania oczekiwań. Do tego będziesz musiał zaprząć zarówno swoją wspierającą stronę yin, jak i wymagającą stronę yang.

Zasada #5: Buduj zaufanie w relacjach z interesariuszami

Jako lider projektu powinieneś się przede wszystkim zajmować służeniem klientom i pomaganiem w realizacji ich strategicznych celów. Nie oznacza to traktowania każdego ich słowa jak świętości – chodzi o dostarczanie im takich produktów i usług, jakich potrzebują. W tym celu musisz zbudować z nimi silną, opartą na zaufaniu relację oraz dokładnie zapoznać się z ich celami i czynnikami napędzającymi ich biznes. Pozwoli ci to być dla nich prawdziwym partnerem i pomóc w dostarczeniu oczekiwanych korzyści. Będziesz sobie ponadto świetnie radzić z informowaniem klientów o postępach prac i pozyskiwaniem ich zaangażowania oraz akceptacji dla obranych rozwiązań czy kierunków prac. Czasami będzie to wymagało odwagi, aby zwrócić się o pomoc i wskazówki, oraz zdolności do otwartego komunikowania ryzyk i problemów wymagających rozwiązania.

Zasada #6: Korzystaj ze skutecznych technik

Aby przenieść się do ćwiartki przewodzenia projektem, musisz najpierw opanować najskuteczniejsze techniki kierowania projektami i wiedzieć, jak i kiedy się nimi postugiwać. Projekty trzeba planować przed etapem realizacji, konieczne są też: identyfikowanie ryzyk, problemów i żądań zmiany oraz odpowiednie reagowanie. Choć może się to wydawać oczywiste, wielu kierowników projektów zawodzi z powodu niezajomości podstaw swojego fachu. Co więcej, nie stosują narzędzi do budowania współpracy z innymi członkami zespołu, tracąc okazję na pełne wykorzystanie ich potencjału i zaangażowanie ich w projekt. Opanowanie tego klucza pozwala również na stworzenie porządnego uzasadnienia biznesowego, realistycznych szacunków, kluczowych wskaźników odpowiedzialności i uczciwych raportów z postępów prac. Nie chodzi o to, żeby zginąć w gąszczu narzędzi i technik, ale żeby stosować procesy, które dostarczają wartość. Tylko tyle i aż tyle.

Zasada #7: Działaj intencjonalnie

Ostatni z siedmiu kluczy dotyczy potrzeby intencjonalnego działania. Aby stać się autentycznym liderem, który przewodzi z wizją, doskonalą się, wprowadza innowacje, wzmacnia zespół, buduje silne relacje z klientami i korzysta ze skutecznych technik, musisz osiągnąć biegłość w priorytetyzowaniu i optymalizowaniu własnego czasu. Sztuka polega na tym, aby stale przedkładać to, co istotne, nad to, co bieżące, i skupiać się na tych aspektach projektu, które przynoszą najlepsze rezultaty. Wymaga

to przezwyciężenia skłonności do odwlekania spraw, ograniczenia marnotrawstwa czasu, zredukowania wielozadaniowości, zoptymalizowania sił i niedopuszczania, aby przeszkadzały wam wymówki, strach, stres czy zwątpienie. Wymaga również posługiwania się delegowaniem jako skutecznym narzędziem szkolenia i rozwijania innych, co tobie samemu pozwoli skupić się na wizji i kliencie.

Jak widzisz, siedem zasad obejmuje szeroki wachlarz zagadnień związanych z przewodzeniem projektom – od tego, jak powinieneś odnosić się do siebie i innych, przez sposoby zwiększania wartości za pomocą realizacji strategicznych zamierzeń projektu, do optymalnego wykorzystania technik kierowania projektami.

Kiedy zaczniesz się przekształcać w lidera projektów i stosować siedem zasad, musisz się otworzyć na ryzyko i umieć obstawać przy tym, co uważacie za słuszne. Musisz znaleźć w sobie odwagę do poważania *status quo*, nawet kiedy nie zyska to aprobaty innych, a także wybiegać myślami w przyszłość i umieć przyjąć na siebie cios dziś w imię lepszego jutra. Bycie liderem polega na robieniu tego, co słuszne z punktu widzenia projektu, zespołu i klienta. W tym sensie jest to postawa bezinteresowna, w której celem nie jest zaspokojenie ego albo poprawa pozycji. Osobisty sukces to jedynie pozytywny skutek uboczny przewodzenia projektowi, a nie jego cel.

Jak rozpoznać lidera projektu

Sam Fleming, szef Project Delivery, British Gas Plc

Umiejętności miękkie to kluczowa cecha definiująca liderów projektów i osoby potrafiące wydajnie pracować. Zawsze wiążą się z umiejętnościami interpersonalnymi, inteligencją emocjonalną, spokojem, nieagresywnymi sposobami rozwiązywania konfliktów i negocjacjami – a w ostatecznym rozrachunku z pewnością siebie pozwalającą na podważanie *status quo* i szukanie najefektywniejszych i najwydajniejszych sposobów realizacji projektu. Inną niezbędną kompetencją jest skłonność do uczenia się i potrzeba szkolenia innych. Każdy wielki lider dysponuje tymi cechami, co pozwala mu nieustannie się rozwijać i wchodzić na wyższe poziomy myślenia. Takie osoby muszą też dysponować umiejętnością skutecznego odnoszenia się do ludzkich aspektów zmian (wykraczających poza systemy i procesy) oraz stawiania się w pozycji klientów, pracowników, zwierzchników, a także interesariuszy, aby utrwalać zmiany i zapewnić ich pozytywne skutki na wszystkich poziomach.