

Przewódź z wizją



Ta zasada nauczy cię:

- jak przewodzić z wizją i dlaczego pozwoli ci to podejmować lepsze decyzje, inspirować zespół i dostarczać większą wartość;
- jak nawiązać partnerską relację z klientem i ponosić wspólnie odpowiedzialność za realizację wizji oraz generalnych i częściowych celów projektu;
- na czym polega różnica między taktycznymi a strategicznymi kryteriami sukcesu projektu i na których powinieneś się skupiać;
- dlaczego niektórzy ludzie opierają się zmianom i jak możesz sobie z tym poradzić.

Znaczenie jasno sprecyzowanej wizji

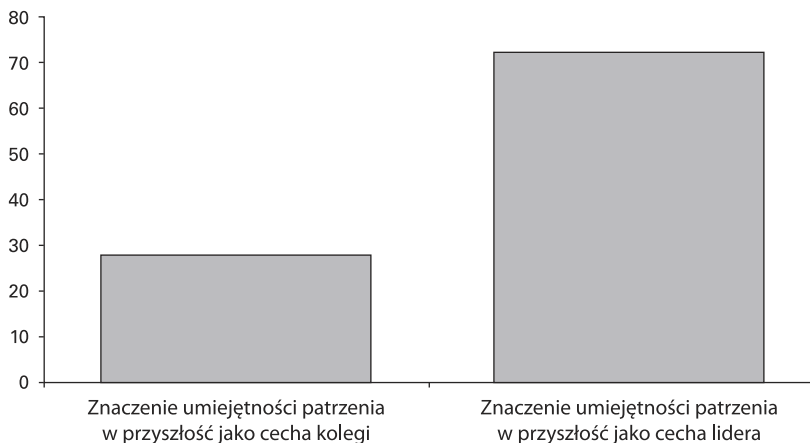
Zasada przewodzenia z wizją zwraca uwagę na kolejny fundamentalny aspekt bycia liderem: wytyczania kierunku i definiowania podstawowego celu projektu. Wizja precyzuje strategiczne cele klientów albo sponsorów, pozwala skupić się zespołowi na tym, co naprawdę istotne, oraz wyznacza cel, któremu można podporządkować plan działania. Wskazuje kierunek, w jakim chce podążać klient, ale nie podpowiada dokładnej trasy, która pozwoli dotrzeć do celu. Tę opracowuje zespół i zwykle składa się ona z konkretnych produktów i ich wyników. Aby zapewnić możliwie wysoką skuteczność wizji, powinna ona zostać jasno sformułowana, wywierać inspirujący i pobudzający wpływ, a także być zbieżna ze strategią korporacyjną.

Według „Harvard Business Review” (HBR) wybieganie myślami do przodu i angażowanie innych we wspólną wizję przyszłości to jedna z cech, która w największym stopniu odróżnia liderów od nieliderów⁵. W uaktualnianym regularnie sondażu HBR zapytał dziesiątki tysięcy osób z całego świata o to, jakie cechy najbardziej podziwiają u liderów. Najczęściej podawana odpowiedź – uczciwość – była również najważniejszą cechą dobrego kolegi. Drugą w kolejności cechę, umiejętność patrzenia w przyszłość, odnoszono już wyłącznie do liderów. Tylko 27% respondentów oczekiwałoby czegoś takiego po koleźce, podczas gdy 72% chciałoby widzieć to u lidera. Wśród uczestników badania zajmujących wyższe stanowiska wskaźnik ten osiągnął jeszcze większą wartość, bo aż 88%. W przypadku żadnej innej cechy nie wystąpiła tak duża rozbieżność między rolą lidera a cechą kolegi.

Umiejętność patrzenia w przyszłość oraz inspirowania ludzi, aby działali na podstawie wspólnej wizji, to jedna z niezbędnych cech lidera projektu. Ktoś taki powinien być wizjonerem i zaczynać z wizją końca, jak to ujął Stephen Covey w bestsellerowej książce *7 nawyków skutecznego działania*⁶. Nawiązuje partnerską relację z klientem i aktywnie pomaga definiować wizję, cele i korzyści projektu, zamiast oczekiwać, że zostaną one mu podyktowane przez kierownictwo wyższego szczebla albo klienta. Pomaga je kształtować i zmieniać tak długo, aż zacznie je rozumieć tak samo dobrze, jak klient – a może nawet lepiej. Główną korzyścią zaangażowania na poziomie wizji jest zgodność między strategicznymi celami projektu a faktycznymi produktami. Oznacza to, że lider wnosi czynny wkład w dostarczanie tego, czego użytkownicy

⁵ James M. Kouzes, Barry Posner (2009), *To Lead, Create a Shared Vision*, „Harvard Business Review” (<https://hbr.org/2009/01/to-lead-create-a-shared-vision>; dostęp 19 marca 2019).

⁶ Stephen R. Covey (2020), *7 nawyków skutecznego działania*, tłum. Iwona Majewska-Opiełka, Poznań: Rebis.



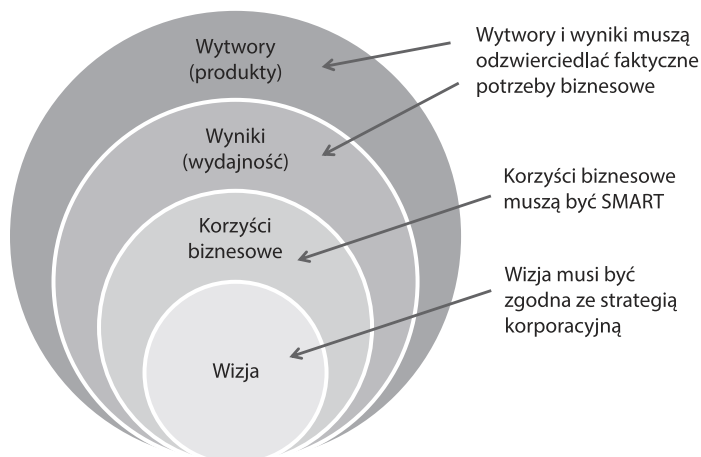
Ilustracja 3.2.1. Znaczenie umiejętności patrzenia w przyszłość jako cechy kolegi i lidera

potrzebują, ale nie tego, czego chcą, i że potrafi skuteczniej motywować członków zespołu, dzieląc się z nimi wizją.

Może to wymagać przestawienia się na nowe tory myślenia, jeżeli przywykłeś do tradycyjnego sposobu funkcjonowania kierowników projektów, którzy skupiali się na dostarczaniu wytworu i produktu, a nie współtworzeniu generalnej wizji. Klienci zwykle określali swoje potrzeby, a ty jako kierownik pomagałeś je spełniać. Myślenie o szerszej perspektywie zostawiałeś klientowi czy sponsorowi projektu – albo komukolwiek innemu, kogo uważałeś za lepiej zaznajomionego z biznesem klienta i procesem podejmowania decyzji. Liderzy myślą i działają inaczej. Wiedzą, że zaangażowanie się w tworzenie wizji i poznanie dokładnie poglądów oraz pomysłów klienta pozwala ulepszyć projekt i zwiększyć szansę, że zakończy się on sukcesem oraz dostarczy większą wartość.

Wielu kierowników projektów traci ekscytującą możliwość wywierania faktycznego wpływu i zwiększania wartości projektu, ponieważ zostają wykluczeni z etapu wyznaczania celów projektu. W rezultacie może dojść do rozdziwki między namacalnymi wytworami projektu a tym, czego klient naprawdę potrzebuje. Projekt nie dostarcza spodziewanych korzyści, ponieważ nie zrozumiano w pełni potrzeb klienta albo rynku lub nie przemyślano odpowiednio całej inicjatywy i na przykład nie uzgodniono jej ze strategią korporacyjną. Jak wynika z badania przeprowadzonego przez Project Management Institute (PMI), ponad 35% przedsiębiorstw zgłasza brak silnej zbieżności między projektami a strategią organizacyjną, mimo że taka zbieżność stwarza największe możliwości dostarczania wartości tej organizacji⁷. Badanie PMI wykazało ponadto, że

⁷ PMI (2018), *Research Highlights by Industry and Region*, Project Management Institute (PMI).



Ilustracja 3.2.2. Lider projektu interesuje się nie tylko wytworami i wynikami, lecz także korzyściami biznesowymi i wizją

tylko 32% przedsiębiorstw wykazuje się wysoką dojrzałością organizacyjną w obszarze dostarczania i mierzenia korzyści. Oznacza to, że zdecydowanie zbyt wiele projektów nie dostarcza strategicznych wartości albo nie potrafi zmierzyć korzyści.

W zawodzie kierownika projektów zakłada się zwykle, że klienci albo sponsorzy z kierownictwa wyższego szczebla wiedzą, czego potrzebują, i że przeanalizowali dokładnie bieżące wyzwania i możliwości. Niestety nie zawsze tak jest. O ile klienci albo właściciele firm wiedzą więcej niż zespół realizujący projekt na temat codziennego funkcjonowania ich biznesu, o tyle może im brakować umiejętności sprecyzowania, jak nowy produkt lub usługa mają zaspokajać ich obecne i przyszłe potrzeby, albo przewidzenia pozytywnych i negatywnych skutków zmian oraz działań, które należałoby w związku z tym podjąć. W ostatecznym rozrachunku może to doprowadzić do porażki projektu. Czasami będziesz miał szczęście współpracować z ludźmi, którzy dokładnie wiedzą, czego potrzebują, w jaki sposób projekt dostarcza wartość w krótkiej, średniej i długiej perspektywie i jak wspiera strategię korporacyjną ich firmy. Kiedy indziej spotkasz się z odmienną sytuacją i wtedy nadarzy się okazja, żeby uzupełnić te luki.

Nawiąż partnerską relację z klientem

Niestety dość często się zdarza, że klienci, zespoły i dostawcy zaczynają obwiniać się nawzajem, kiedy nie ma jasności i zbieżności między namacalnymi wytworami