

MATERIAŁY TRENERA

MODUŁ: ZARZĄDZANIE PROJEKTEM. CYKL PROJEKTU, MONITORING I EWALUACJA, ZARZĄDZANIE FINANSAMI, ASPEKTY MIĘDZYKULTUROWE.

TEMAT 9: STYLE ZARZĄDZANIA – INSPIRACJE.

MANUAL TRENERA

CZAS TRWANIA SESJI: 240 MINUT (4 h)

Czas	Spis treści	Jak
10'	<p>Wprowadzenie do tematu.</p> <p>Jest to temat specjalnie omawiany na koniec sesji o zarządzaniu, aby teraz, gdy widzicie projekt jako pewną strukturę, cykl, zbiór zadań do wykonania i działań do zrealizowania, aby właśnie teraz zastanowić się nad tym, w jakim stylu będziecie zarządzać projektem, jakim koordynatorem będziecie.</p> <p>W zarządzaniu projektami partnerskimi, finansowanymi z funduszy Programu ErasmusPlus, w naturalny sposób szukamy inspiracji w zarządzaniu w ogóle.</p> <p>Gdy myślimy o dobrym zarządzaniu, o dobrych praktykach w zarządzaniu, przychodzi na myśl zarządzanie w biznesie.</p> <p>Struktura zarządzania projektem przypomina przecież strukturę firmy o skali międzynarodowej. Mamy koordynatora projektu – prezesa projektu, zarządzającego całością prac. Mamy koordynatorów lokalnych – dyrektorów na dany kraj i często odpowiedzialnych za poszczególne obszary realizacji projektu. Mamy wytwarzane produkty i zespoły pracujące nad ich wytworzeniem. Mamy finansistów i techników.</p> <p>Oczywiście, tym, co różni projekt od firmy jest przede wszystkim</p>	<i>Wypowiedź trenera.</i>

	<p>budżet na działania. Firma wypracowuje budżet na swoje działania w toku swojego funkcjonowania, podejmowanych działań, i jest to obarczone ryzykiem. W projekcie mamy budżet „dany” – oczywiście, w wyniku pracy w trakcie aplikowania. Ale nie zmienia to faktu, że budżet na kolejne 2-3 lata jest. Niejedna firma, i to niekoniecznie najmniejsza, może tylko marzyć, zwykle budżet na rok to już nie lada osiągnięcie.</p> <p>Na razie poprzestańmy na zauważeniu tej różnicy związanej z finansowaniem w projekcie i w firmie, a potem, w trakcie sesji, zastanowimy się, jak możemy pozytywnie wykorzystać ten fakt w zarządzaniu naszym projektem.</p> <p>Gdy myślimy o zarządzaniu, przychodzi też na myśl zarządzanie organizacją non-profit, która sama zdobywa fundusze na działalność. To wydaje się bliższe zarządzaniu projektami unijnymi niż prowadzenie firmy, ale – zdaje się – najlepsze organizacje non-profit też czerpią wzory i inspirować się właśnie biznesem w podejściu do zarządzania.</p> <p>Przykład z najbliższego otoczenia piszącej ten materiał: świetnie zarządzana szkoła średnia publiczna w Warszawie (wcześniej gimnazjum, teraz liceum), z efektami w postaci zaangażowanych nauczycieli, potrafiących stworzyć pełną przyjazną atmosferę i pozytywną motywację warunki pracy z uczniem, który potrafili widzieć ucznia z jego indywidualnymi potrzebami i dostosowywać pracę do tych potrzeb, przez co uczniowie rozwijali swój potencjał. Dyrektor też szkoły utożsamiała szkołę z firmą: rolę dyrektora z rolą prezesa firmy widzianego jako lidera i inspiratora, a kadre z dyrektorami działów, mającymi dużą samodzielność, ale i zobligowanymi do pracy zespołowej oraz wspieranymi i monitorowanymi przez lidera.</p>	
30'	Wyjaśnienie zadania:	<i>Praca w grupie</i>

	<p>Znamy już nasz projekt, jest dobrze opracowany, zaplanowany, wiemy po co, dla kogo go realizujemy, jakimi działaniami, jaki jest produkt.</p> <p>Pora zastanowić się, jak będziemy zarządzać projektem, w jakim stylu.</p> <p>Pierwsze ćwiczenie ma w tym pomóc.</p> <p>Rolą uczestników jest narysować strukturę projektu.</p> <p>Specjalnie nie pokazujemy przykładów struktur, na pewno dorośli edukatorzy wiedzą, nawet intuicyjnie, jak narysować strukturę, przypomną sobie różne typy struktur. Wskazówką jest tylko to, aby użyć jakiegoś zobrazowania graficznego i pokazać zależności pomiędzy elementami struktury.</p> <p>Przy niedużej grupie, do 6 osób, każdy może pracować nad tym zadaniem indywidualnie. Przy grupie powyżej 6 osób, dzielimy uczestników na zespoły – dwa lub trzy lub więcej.</p> <p>Uczestnicy pracują przez 15 minut, następnie przez kolejnych 15 minut prezentują efekty prac.</p> <p>Na tym etapie prowadzący nie komentuje efektów prac.</p>	<p><i>Prezentacja przez przedstawicieli grup</i></p>
<p>30'</p>	<p>Organizacja hierarchiczna</p> <p>Prawdopodobnie ktoś z uczestników lub któraś z grup (jeśli poprzednie ćwiczenie odbyło się w grupach) narysował strukturę pionową, hierarchiczną; a nawet jeśli nie, warto ją omówić jako tradycyjną, wywodzącą się z czasów rewolucji przemysłowej i wciąż bardzo często występującą (aby lepiej pokazać kontrast z rewolucyjną, ale możliwą, istniejącą w wielu krajach, w tym w Polsce, samoorganizacją).</p> <p>Najlepiej porozmawiać z uczestnikami, jak są może ich doświadczenia z pracy w takich hierarchicznych organizacjach.</p> <p>Struktura pionowa – cechy:</p> <p>Najlepiej wypisać hasła używając struktury hierarchicznej.</p> <p>Przełożony – podwładny → dominacja przemocowa</p>	<p><i>Dyskusja</i></p>

	<p>Przełożony – podopieczny → asymetria ról pozostaje, choć relacja oparta na wsparciu i partnerstwie.</p> <p>Wydawanie poleceń i kontrola.</p> <p>Specjaliści i szeregowi pracownicy.</p> <p>Zakres czynności.</p> <p>System premii, nagród i prowizji.</p> <p>Konkurencja i współzawodnictwo.</p> <p>Motywacja finansowa.</p> <p>Ryzyka: brak zaufania, nieuczciwość we współzawodnictwie.</p> <p>Marnotrawienie czasu na spory, polityki personalne, błędy w produkcji spowodowane spóźnieniami, niechlujnością.</p>	
15 min.	<p>Przedsiębiorstwo wiedzy Oparte na równowadze sił pomiędzy pracodawcą i pracownikami</p> <p>Peter F. Drucker, żył w l. 1909 – 2005, jeden z najwybitniejszych metodologów i praktyków zarządzania jakością.</p> <p>Przedsiębiorstwo jako główny zasób posiada wiedzę, a zadaniem kierownika jest kształtowanie relacji.</p> <p>Twórca pojęcia “społeczeństwo wiedzy” – wiedza decyduje o pozycji zawodowej i społecznej, zatrudniony wnosi do firmy wiedzę. Pracodawca, tworząc firmę, wnosi zasób materialny (wkład własny). W ten sposób następuje równowaga sił pracodawca – pracownik.</p> <p>Przedsiębiorstwo wiedzy – tak współczesne teorie zarządzania definiują organizację gospodarczą (firmę), jedynym zasobem, którego nie można kupić w gotowej postaci jest “wiedza organizacji” (<i>corporate knowledge</i>) – efekt synergii wiedzy i umiejętności wszystkich pracowników przedsiębiorstwa.</p> <p>Za: Peter M. Senge, MIT: “Na dłuższą metę jedynym pewnym źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jego zdolność do uczenia się szybciej niż inni.”</p>	<i>Metoda podawcza</i>
60’	<p>Organizacja turkusowa Od zarządzania do samoorganizacji</p> <p>Wprowadzenie</p> <p>Tekst do przeczytania – opisy samoorganizacji z książki Laloux</p>	<i>Czytanie tekstu</i>

<p>„Reinventing organisations”. Proponuję, aby książka była prezentem dla uczestników.</p> <p>Można też skorzystać z przykładów turkusowych organizacji opisanych w książce “Doktryna jakości” Andrzeja Bliklego, udostępnionej bezpłatnie przez autora w sieci:</p> <p><i>Doktryna jakości_wydanie_II.pdf</i></p> <p>https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf, rozdział 2.4.</p> <p>Przykłady są zamieszczone jako załącznik do Manuala.</p> <p>Wnioski z lektury (trener zapisuje je hasłowo na flipcharcie):</p> <p>Nie ma kierowników w tradycyjnym rozumieniu → są liderzy idei i wiedzy, pełnią funkcję mentorów.</p> <p>Wszyscy są specjalistami w swoich dziedzinach zawodowych.</p> <p>Niezależnie od tego są lub mogą być trenerami, mentorami, liderami.</p> <p>Szanse: zaufanie, odpowiedzialność, partnerstwo, współpraca.</p> <p>Praca rzetelna i wydajna, bo oparta na poczuciu budowaniu źródła swojego szczęścia. Praca i życie mają sens.</p> <p>Frederic Laloux, <i>Pracować inaczej</i></p> <p>Idea samoorganizującej się organizacji – nazwana zostaje przez Laloux turkusową. Organizacja bez menedżerów, ale z liderami.</p> <p>Nie jest oparta na demokracji (większość decyduje, choć nie ma kompetencji i wiedzy) ani na strukturze wodzowskiej (wódz decyduje, choć brakuje mu wiedzy i kompetencji), ale na zasadzie: „Decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie”. Warunek: ci, którzy wiedzą, mają poczucie odpowiedzialności i dlatego darzymy ich zaufaniem.</p> <p>Laloux opisał 12 takich organizacji, w tym 5 non-profit.</p>	<p><i>Dyskusja</i></p> <p><i>Wypowiedź trenera</i></p>
--	--

<p>wartością jest bez-względne posłuszeństwo. Typowa czerwień to gangi uliczne. Niestety, czerwone bywają też firmy, instytucje, organizacje i partie polityczne”.</p> <p>- Bursztyn: „wodzów jest wielu i są oni rozmieszczeniu na szczeblach sformalizowanej hierarchii. Główną wartością jest podporządkowanie pewnemu niepodważalnemu kodeksowi honorowemu (armia) lub etycznemu (organizacje).</p> <p>- Oranż: „organizacja hierarchiczna, której najważniejszą wartością jest skuteczność, nierzadko uświęcająca środki. Organizacja działa jak maszyna, w której ludzie są ‘zasobami ludzkimi’, a miara ich wartości jest użyteczność dla organizacji. Wiele korporacji ma taką strukturę.”</p> <p>- Zieleń: „styl, w którym obowiązują demokratyczne reguły decyzyjne, a najważniejszymi wartościami są: równość, wolności i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem zasługującym na zainteresowanie nie tylko tym, co wytwarza, ale też tym, jaki jest. Spółdzielnie i ruchy spółdzielcze to takie właśnie organizacje, choć zdarzają się też podobnie myślące firmy.”</p> <p>Podsumować te cztery typy organizacji można poprzez wskazanie ich wspólnych cech:</p> <ul style="list-style-type: none">- pionowa struktura zarządzania,- sztywno ustalony proces podejmowania decyzji,- polecenia i kontrola wykonania,- centralne planowanie budżetu i planu działania,- systemy motywacyjne,- celem pracy jest materialny sukces, który zapewni dobre życie – „po szesnastej”, dlatego jest zgoda na drobne i większe ustępstwa w obszarze własnej godności, aby zapewni sobie po pracy to, co nas satysfakcjonuje.	
--	--

	<p>Samoorganizacja:</p> <p><i>Za A. Blikle, Doktryna jakości_wydanie_II.pdf</i> https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf</p> <p>Zespołowe podejmowanie decyzji (nikt nie wydaje poleceń, ale sami się organizujemy)</p> <p>Zasady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - robisz to, co potrafisz - robisz to, co jest potrzebne - jesteś za to odpowiedzialny (nikt cię nie rozlicza) - to, co robisz, możesz zmienić, z zachowaniem poprzednich zasad <p>Nie ma miejsca na kary i nagrody, kontrole, rozmowy oceniające.</p> <p>Decyzyjność: w rękach tych którzy się znają, z zasięgnięciem konsultacji reszty zespołu.</p> <p>Budżet: prognoza służąca podejmowaniu optymalnych decyzji.</p>	
45'	<p>Turkusowy projekt</p> <p>Celem zadania jest znaleźć zbieżności pomiędzy turkusową organizacją a projektem partnerstw strategicznych.</p> <p>Uczestnicy odwołują się do tekstu z materiałów dla uczestnika.</p> <p>Cechy fundamentalne turkusowej organizacji :</p> <p><i>Za A. Blikle, Doktryna jakości_wydanie_II.pdf</i> https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf</p> <p><i>rozdział 2.3.2, strona 38:</i></p> <p>„Turkusowa organizacja to organizacja ludzi spełnionych w swoim działaniu, którzy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kierują się wartościami takimi, jak: uczciwość, rzetelność, 	Warsztat – prezentacja przez liderów

<p>sprawiedliwość – czyli wartościami budującymi poczucie własnej godności;</p> <ul style="list-style-type: none">- budują środowisko pracy oparte na szacunku, zaufaniu i partnerstwie, przez co jest życzliwe i wspierające;- skutecznie działają, przez co zapewniają dobre materialne warunki pracy, w tym satysfakcjonujące wynagrodzenie. <p>Ważny element budowania turkusowej organizacji to również społeczna odpowiedzialność za siebie, organizację, lokalną społeczność i wreszcie, za planetę, na której żyjemy.”</p> <p>Narzędzia do budowy takiej organizacji:</p> <p><i>Za A. Blikle, Doktryna jakości_wydanie_II.pdf</i> https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf rozdział 2.3.2, strona 40:</p> <ul style="list-style-type: none">- dobra komunikacja,- partnerskie przywództwo,- procesowe zarządzanie wiedzą,- konkretne narzędzia TQM (Total Quality Management). <p>Ostatecznie – każda turkusowa organizacja jest inna, jak inne są dwa turkusy.</p> <p>10 zasad budowania turkusowej organizacji:</p> <p><i>Za A. Blikle, Doktryna jakości_wydanie_II.pdf</i> https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf rozdział 2.3.2, strona 41-41:</p> <ol style="list-style-type: none">“1. Nie szukaj winnego, by go ukarać — szukaj przyczyny, by ją usunąć.2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć — oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo — stwarzaj warunki do współpracy.	
--	--

4. Nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej.
6. Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej — pytaj, co im w pracy przeszkadza.
7. Nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu.
8. Nie mów, że ktoś jest zły — mów, jak Ty się z tym czujesz.
9. Nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji.
10. Nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.”

Zapewnione finansowanie w projekcie to szansa na turkusowy projekt.

Zysk w firmie może być celem samym w sobie, takie firmy zwykle szybko rosną – jak grzyby po deszczu – i albo są sprzedawane albo upadają.

W firmie mającej dłuższą perspektywę istnienia (z różnych powodów: wartości jej założycieli, firma rodzinna) zwiększanie sprzedaży służy zapewnieniu zasobów do kolejnych inwestycji

Co odrzucić w zarządzaniu projektem, aby było to zarządzanie turkusowe:

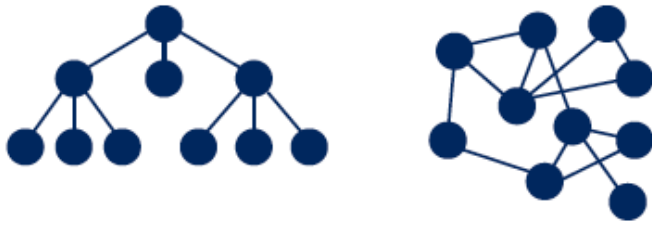
Za A. Blikle, Doktryna jakości _wydanie_II.pdf

https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf

- współzawodnictwo (niszczy współpracę i partnerstwo),
- system motywacyjny kar i nagród (prowadzi do gry wojennej, a nie współpracy),
- hierarchiczną strukturę zarządczą (tłamsi innowacyjność i kreatywność)

WNIOSKI z pracy w grupach:

	<ul style="list-style-type: none"> - projekt partnerski – zarządzanie bez zarządzania, - project manager – liderem, wizjonerem, koordynatorem, - zespół projektowy – zespół partnerów, specjalistów w swoich dziedzinach, - brak hierarchii – każdy podlega swojej organizacji, w projekcie niezależność od hierarchii. - niezależność finansowa (zapewnione finansowanie) sprzyja partnerstwu, - współpraca, nie rywalizacja – wspólny cel: osiągnięcie założeń projektu, - wzajemne uzupełnianie wiedzy, uczenie się od siebie nawzajem, - współtworzenie w wyniku współpracy, synergia i często efekt wartości dodanej. 	
45'	<p>Turkusowe wykonywanie zadań projektowych</p> <p>Zadanie projekowe: Powołanie zespołu zadaniowego Rozbicie zadania na poszczególne części Przypisanie do części zadań:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ludzi, zależnie od ich specjalizacji, umiejętności, wiedzy - czasu, - materiałów, - narzędzi. <p>Ustalenie sposobu komunikacji, aby schynchronizować wykonanie zadań.</p> <p>Obserwacja: w projekcie nie ma zadań wykonywanych całkowicie niezależnie, efekt wykonania jednego zadania wpływa na możliwość realizacji innego, czy kolejnego zadania.</p> <p><i>Za A. Blikle, Doktryna jakości_wydanie_II.pdf</i> https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/Doktry</p>	<i>Dyskusja w grupie</i>

	<p><i>naJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf</i></p> <p><i>Rys.2-3.1 , strona 43:</i></p>  <p>Rys. 2.3-1 Struktura hierarchiczna i struktura sieciowa</p> <p>Tak można podsumować w skrócie „nauczanie” w strukturze hierarchicznej i „uczenie się” sieciowej.</p> <p>Warto tu podkreślić sztandarową ideę programu ErasmusPlus, czyli „Lifelong learning”, tak nazywał się poprzedni program Komisji Europejskiej, który został zastąpiony ErasmusemPlusem – był to LLP Lifelong Learning Programme, promujący odchodzenie od tradycyjnego paradygmatu nauczania ex-cathedra do uczenia się od siebie nawzajem.</p> <p>Zadanie dla uczestników: Rozrysować jedno z zadań w projekcie w sposób turkusowy.</p> <p>Przykład: tworzenie szkolenia PMTC w tym projekcie: Rysunek:</p>	<p><i>Praca w grupie i prezentacja przezliderów</i></p> <p><i>Zadanie wykonane w czasie LTT online</i></p>
<p>5'</p>	<p>Zamiast podsumowania: Video (4,25 min)</p>	



Seth Godin: Leaders share the faith—and promote heretics

<https://www.managementexchange.com/video/seth-godin-leaders-share-faith%E2%80%94and-promote-heretics>

“The best leaders make their organizations havens for heretics by suspending religion (rules) whenever possible and focusing on faith (deeper purpose).”

Jedno zdanie podsumowania: temat turkusowej samoorganizacji specjalnie pojawia się już po omówieniu zarządzania projektem, ponieważ właściwie odwraca zarządzanie do góry nogami i kieruje ku „zarządzaniu bez zarządzania”, ale wyraża idealnie to, czym jest „projekt partnerski” w swoim najlepszych założeniach.

5’

A jednak podsumowanie (ostanie słowo)

Pisząca ten materiał, po 15 latach doświadczeń w koordynowaniu projektów Erasmus Plus, doszła jednak do wniosku, że turkusowe zarządzanie nie przyjęło się w realizowanych przez nią projektach, ostatecznie zawsze jednak potrzebna była ostateczna instancja koordynatora, który “płacił za wszystko” – roztrząsał spory, uspokajał konflikty, stawał na głowie, by znaleźć rozwiązania, brał na swoje barki ostateczną odpowiedzialność za efekty prac, braki, błędy, bo on i tylko on odpowiadał w ostateczności za rozliczenie projektu. Nawet przy największym wsparciu, pomocy, współpracy najbardziej turkusowych partnerów. Być może te doświadczenia pokazują

	<p>utopijność idei Laloux, ale wciąż można w niej szukać inspiracji, na tym jednak chyba tylko poprzestając i skłaniając się ku hierarchicznemu zarządzaniu opartemu przede wszystkim na szacunku dla drugiego człowieka, rozumieniu go, postawie serca, które wydobywa z drugiego to, co najlepsze i motywuje go do takiej pracy, w której pracuje w zgodzie ze sobą.</p>	
--	--	--