

PRINCE2 – gdzie tkwi diabeł? Z czego wynika atrakcyjność rozpoznawalnej na świecie me- todyki?

Od Wielkiej Brytanii poprzez niemal całą Europę do Nowej Zelandii, od krajów północnej Afryki i kraje arabskie po Indie i Chiny, ale również w USA i Kanadzie – PRINCE2 ma swoich zwolenników i użytkowników.

Skuteczność, siła i żywotność zaproponowanego przez jej twórców sposobu zarządzania projektami przejawia się w wykorzystywaniu tej metodyki jako jądra, które ma swoje miejsce we wszystkich kolejno identyfikowanych sposobach patrzenia na problemy zarządcze z różnych perspektyw. Spójne i powiązane z PRINCE2 są: Skuteczne Zarządzanie Programami (MSP – Managing Successful Programmes), Zarządzanie Ryzykiem (M_o_R – Management of Risk), Zarządzanie Portfelem (Management of Portfolio – MoP[®]), Biura Programów, Portfeli i Projektów (P3O – Portfolio, Programme and Project Offices), a także Zarządzanie Wartością (Management of Value – MoV[®]).

Dlaczego PRINCE2?

Elżbieta Kotelnicka: Metodyka PRINCE2 pokazuje w soczewce wagę problemów zarządczych przy każdym przedsięwzięciu (zwanym projektem). Podejście do problemów decyzyjnych na różnych szczeblach zarządczych zaproponowane w metodyce, zastosowane w tysiącach zrealizowanych projektów powinno być wystarczającą rekomendacją PRINCE2 jako ustrukturyzowanego sposobu podejścia do zarządzania w obszarze projektów. Zaczyn, jakim stała się metodyka PRINCE2 dla tworzenia kolejnych precyzyjnych i użytecznych propozycji rozwiązań dla biznesu i administracji pokazuje jak twórczo można rozwijać dobre podstawowe wzory i praktyki. Metodyka zarządzania projektami PRINCE2 ma ścisły związek z metodycznym zarządzaniem programami, w których grupa pojedynczych projektów znajduje szerszą perspektywę do oceny ich przydatności i spójności jako całość pod kątem możliwości realizacji oczekiwanych korzyści.

„Metodyka PRINCE2 pokazuje w soczewce wagę problemów zarządczych przy każdym przedsięwzięciu.”

Z czym go jeść?

Elżbieta Kotelnicka: Metodyczne zarządzanie programami zastosowane w środowisku administracji lokalnej zaowocowało stworzeniem bardziej precyzyjnej i użytecznej dla tego szczebla metodyki CHAMPS2[™]. Witalność całego łańcucha powiązanych ze sobą metodyk, to skutek aktywności i zaangażowania ich właściciela – agencji Rządu Brytyjskiego – OGC (Office of Government Commerce). Jest to niezwykle pomocne w tworzeniu wspólnego języka biznesowego, co w dobie globalizacji gospodarki ma swoją niekwestionowaną wartość.

Dr Tadeusz Wojewódzki: Z perspektywy Metodyki Syndromicznej wygląda to tak: jeśli ktoś poznał metodykę PRINCE2, jako propozycję myślenia i wartościowania, to otwarty jest na identyfikowanie zagrożeń i na szukanie zbędnych kosztów – w obszarze barier mentalnych. Łatwiej dociera do niego na przykład szacunkowa analiza kosztów tzw. pętli zadaniowych, a więc kosztów optacania tych samych zadań, wykonywanych po raz kolejny, od samego początku – tylko dlatego, że nie zapisuje się rezultatów pośrednich. Np. szuka się tych samych informacji w internecie – po raz czterdziesty czwarty – notuje sam wynik, a cały, z trudem zebrany materiał informacyjny – wyrzuca. Kiedy pojawia się potrzeba wyszukania potrzebnych treści, wszystko powtarza się od początku. Absolwentom dobrze przeprowadzonych szkoleń z PRINCE2 łatwiej jest dostrzec te 20 – 40% kosztów ponoszonych na pętli zadaniowe i zaakceptować propozycje Strategii Syndromicznej standaryzujące pewne formy zapisywania treści.

Przekładając teorię na praktykę...

Michał Sawecki: ...często okazuje się, że z praktyką ma ona niewiele wspólnego. Może metodyka PRINCE2 jest niepraktyczna? No bo przecież, jak można wymagać od menedżerów wyższego (a czasem i najwyższego szczebla) przyjęcia na siebie pełnej odpowiedzialności za powodzenie przedsięwzięcia, które firmują? Kto to słyszał, by ciągle planować i planować – no bo najpierw plan ramowy, potem szczegóły dla pierwszego etapu, potem dla drugiego, trzeciego, czwartego... (istne szaleństwo). Co to za praktyka, by wstrzymywać wyjazd koparek w teren, bo najpierw trzeba przeprowadzić jakąś wydumaną analizę ryzyka (czegoś co i tak nie jest pewne, zatem pewnie nie warto uwagi)? I jeszcze ten DIP, gdzie prawie wszystko trzeba poustalać (czy twórcy PRINCE2 zastanawiali się ile to roboty?!). Hmm... ALE DZIWNY TEN PRINCE2!

Wydaje się, że w obliczu takich postaw i takiego zapatrywania się na rzeczywistość biznesową, należałoby postawić pytanie: To może by trzeba jakoś zmienić tego PRINCE2'a? A zaraz potem drugie: A może warto by było zmienić rzeczywistość?

No dobrze, chyba jednak świat jest dziwniejszy od PRINCE2'a. No dobrze, codzienność czasami niestety nie wpisuje się w granice nakreślone przez zdrowy rozsądek (ba, czasem jest zaśmiecona licznymi patologiami – przykłady dwa akapity wyżej). Zatem spróbujmy powalczyć z tym co chore (użyjmy np. bronii na literę „P” i z dwójką w nazwie). I tu pojawia się kolejny problem. Przekładając teorię na praktykę okazuje się, że to co w podręczniku wydawało się dość przejrzyste i poukładane, niekoniecznie jest tak łatwo implementowane. No bo jak konkretnie ma wyglądać DIP? Jak duża ma być biurokracja? Ile osób powinno być w zespole? Jakie narzędzia mi są potrzebne (nazwy proszę)? A jak się pomyłę? Z tych pytań wydaje się, że najłatwiej odpowiedzieć na ostatnie – prawo do błędu powinno być wkalkulowane we wprowadzanie każdej zmiany w rzeczywistości. Co więcej, trudno sobie wyobrazić, żeby udało się przejść bez jednego siniaka przez wymagający tor przeszkód. Oczywiście są tacy, którzy mogą pomóc przejść przez ten tor szybciej i bezpieczniej. Ale to przede wszystkim ten, który zamierza się w PRINCE2 „ubrać” musi uczestniczyć w procesie szycia i przymiarkach. Metodyka PRINCE2 ma przesympatyczną cechę zwaną „skalowalnością”. Jej dokrawanie do potrzeb zależy od zainteresowanego. To jak będzie wyglądał Twój PRINCE2 musi być wypracowane przez Ciebie.

Grzegorz Józefiak: Nazwa PRINCE2 to akronim Project IN Controlled Environments, czyli projek-

ty w sterowalnych środowiskach. Określenie „sterowalnych” należy rozumieć w sensie kontrolowanych, poddających się modyfikacjom. PRINCE2 to metodyka zarządzania projektami, która powstała z syntezy doświadczeń dziesiątek tysięcy projektów, które zakończyły się sukcesem lub, co ważniejsze dla metodyki, „legły w gruzach”. Dlatego PRINCE2 to metodyka przepelniona pragmatycznym inżynierskim podejściem do przedsięwzięć, których realizacja ma wytworzyć konkretne produkty.

Wyżej wymieniona kontrolowalność jest najważniejsza i musi być rozumiana jako kontrolowanie projektu przy użyciu metodyki, oraz kontrolowanie środowiska zarządczego metodyki, które jest wykorzystywane do sterowania projektem.

Zespoły projektowe w czasie wieloletnich zmagania z projektami, w których wykorzystywano metodykę PRINCE2 doświadczyły w praktyce mocy, która w niej jest zawarta. Nie jest ona akademickim modelem powstałym w zaciszu laboratoriów. Metodyka jest żywa, ciągle rozwijana i powszechnie dostępna.

Istnieją opinie, że metodyka „PRINCE2 to sztywne biurokratyczne podejście do zarządzania, którego nadmiarowość formalno – dokumentacyjna, czyni go trudnym i mało praktycznym”. Nic bardziej mylnego! Praktyka pokazuje, że metodyka jest realnym wsparciem dla zespołu projektowego wskazującym ramy i zasady, które zawsze dostosowywane być muszą do skali przedsięwzięcia. Słowa skuteczność i skalowalność są kluczem do zrozumienia istoty metodyki. W każdym projekcie celem jest skuteczne wytworzenie przez niego produktów a poprzez właściwe skalowanie procesów i towarzyszącej im dokumentacji gwarantuje się, że nadbudowa formalna nie zdominuje wytwarzania. Owa skalowalność zrodzona z doświadczeń znalazła swoje miejsce w jednej z siedmiu zasad najnowszej odsłony metodyki.

Skalowanie PRINCE2 w skrajnym przypadku może spowodować, że:

1. dwie osoby, z których jedna ma potrzebę i środki na jej zaspokojenie oraz sformułuje potrzebę w sposób niebudzący wątpliwości u drugiej osoby, z którą:
2. umawia się poprzez „podanie ręki” i która tym samym przyjmuje do wykonania w określonym czasie prace za wspólnie uzgodnioną wartość,
3. druga osoba zgodnie z uzgodnieniami w pkt. 2 realizuje ustalenia, a w przypadkach problemów z dotrzymaniem korzyści dla zlecającego, terminu, zakresu, kosztu lub jakości, każdorazowo uzyskuje akceptację pierwszej osoby na ewentualne proponowane zmiany, i przypadku:
 - a. braku akceptacji obie strony umawiają się, co do

„Prawo do błędu jest tu wkalkulowane. Trudno przejść bez jednego siniaka przez wymagający tor przeszkód.”

sposobu zakończenia współpracy;
 b. w przypadku akceptacji realizuje dalej prace...;
 4... aż do wypełnienia zobowiązania z pkt. 2 z modyfikacjami wynikającymi z pkt 3.

Powyższy czteropunktowy opis działania jest najkrótszą możliwą parafrazą istoty procesów metodyki PRINCE2. Oczywiście jest, że w organizacjach strukturalnie złożonych stosowanie powyższej praktyki jest ze względów formalnych niemożliwe, bo nieudokumentowane, ale jeśli do powyższego opisu dodamy w odpowiednich punktach:

1. ...i wymagania sformułuje na piśmie w postaci dokumentu Założeń Projektu;
2. ...i zapiszą uzgodnienia w postaci Dokumentacji Inicjowania Projektu;
3. ...a ewentualne zmiany zapiszą w części DIP opisującej plan projektu;
4. ...zdarzenia, odchylenia, itp., rejestrować będą w Dzienniku Projektu;
5. ...skończony projekt podsumują w Raporcie Końcowym Projektu (RKP);

to uzyskamy w ten sposób minimalny pakiet dokumentów, przy pomocy których możemy zostawić ścieżkę rewizyjną audytorom organizacji.

Każda organizacja podejmując się prowadzenia projektów zgodnie z metodyką PRINCE2 musi zdać sobie sprawę z powyżej opisanych zjawisk, a każdy Kierownik Projektu powinien dążyć do dynamicznej równowagi pomiędzy rozmiarem finansowym projektu, złożonością struktury wytwarzanych produktów, a wymaganiami organizacji. Na tej podstawie powinien on zdefiniować dokumentację dla swojego projektu. Powinien pamiętać, że zdecydowanie lepiej jest niedoszacować skalowania procesów czyli nazbyt uprościć i w trakcie realizacji rozbudować je, niż przesterować, skomplikować i spowodować, że nadbudowa formalna "zabije" projekt.

Brak dogłębnego zrozumienia tych prawidłowości to stan zatrzymania się nad przepaścią... we mgle. Potem zwykle, rodzi się u kierowników projektów pokusa stosowania gotowych szablonów, wzorców, bo akurat już coś kiedyś robiłem w innej firmie, albo kolega coś nam podrzucił... Tak, to jest zdecydowany krok do przodu... w przepaść.

Roman Bratek: Nie słyszałem o przypadku, by kierownik projektu został pogłaskany po głowie (czyli, by wręczono mu premię...) za projekt, który zgodnie z metodyką został „położony”. Tym bardziej, że nieliczne są przypadki kiedy za taki „efekt końcowy” rzeczywiście odpowiada „dyżurny kozioł ofiarny”, jakim jest wspomniany kierownik projektu. Istotą skuteczności metodyki PRINCE2 są

przejrzyste reguły, o których wspomniano powyżej oraz całościowe podejście do przedsięwzięcia. Projekt to forma działania organizacji, a więc zorganizowanej grupy specjalistów i kierujących nimi menedżerów. Mają cele, na które się umawiają oraz reguły działania i komunikacji, które RAZEM zaakceptowali. Metodyka PRINCE2 ma im w tym dziele pomagać dostarczając jasnych ram dla tych umów. Ta wzajemna relacja i odpowiedzialność komitetu sterującego i kierownika projektu stanowi jeden z fundamentów metodyki. PRINCE2 tworzy niesłuchanie skuteczne sprzężenie zwrotne, które stabilizuje projekt i osadza go w realiach biznesowych firmy. Za projekty, które są zgodne z metodyką tylko z nazwy (czyli są PINO – PRINCE in name only) odpowiedzialność ponoszą wszystkie zainteresowane strony. Stąd pojmowanie PRINCE2 jako sztywnego i biurokratycznego podejścia wynika albo z nieznajomości metodyki (co wbrew pozorom nie jest takie rzadkie) albo jest świadomym przeinaczeniem, będącym ucieczką od odpowiedzialności. Metodyka PRINCE2 to nie spotkania i papiery do wypełnienia ale informacje i decyzje, które właściwe szczeble menedżerskie muszą podejmować.

To gdzie szukać pomocy?

Elżbieta Kotelnicka: W zdrowym rozsądku! No, ale zdrowy rozsądek to dla różnych osób z ich własnym doświadczeniem i pozycją w organizacji, różna diagnoza i różne propozycje rozwiązań. Mając na uwadze to co powiedzieli moi dwaj przedmówcy, zanim odpowiemy gdzie szukać pomocy trzeba pomyśleć:

- czy mamy zapisy zdrowego rozsądku dotyczącego doświadczeń w naszej organizacji?
- czy mamy zwyczaj korzystać z tych zapisów?
- czy rozumiejąc całość kosztów projektów (łącznie z kosztami zarządczymi!), a jednocześnie tymczasowość samych projektów, będziemy potrafili gromadzić informacje w taki sposób, by lepiej planować właściwe relacje pomiędzy kosztami, a oczekiwanymi korzyściami z wielu projektów?

Zdroworozsądkowo więc, jeśli realizujemy wiele, nawet małych, prostych projektów to wspomniany Dziennik Projektu dla każdego z nich wymaga uczynienia go bardziej przejrzystym i użytecznym dla podejmowania decyzji. W związku z tym należałoby rozdzielić zawarte tam informacje pomiędzy specyficzne rejestry proponowane przez metodykę: Rejestr Ryzyka, Rejestr Zagadnień, Rejestr Jakości. Dzięki temu łatwiej podejmować decyzje. W tym decyzje dotyczące kosztów zarządczych w odniesieniu do całej grupy projek-

„Pojmowanie PRINCE2 jako sztywnego i biurokratycznego podejścia wynika z nieznajomości metodyki.”

tów. Bo decyzje o zarządzaniu ryzykiem, zmianą i jakością to typowe decyzje generujące koszty zarządcze. Wspomniane rejestry są przykładem standardów zapisywania ważnych w środowisku projektu informacji. Umiejętność zapisywania samych informacji, ale również zapisywania doświadczeń z ich analizy to również możliwość likwidacji wspomnianych wcześniej pętli zadaniowych.

Roman Bratek: Innym źródłem pomocy będzie sama organizacja, która postanowiła uporządkować tę formę swojego działania jakim są projekty. W swoim najnowszym wydaniu PRINCE2 niesłuchanie mocno akcentuje jako zasadę gromadzenie i wykorzystywanie doświadczeń. Zarówno podczas prac przedprojektowych jak też w trakcie realizacji, zespół projektowy ma obowiązek postawić sobie pytania: „Co powinniśmy wykorzystać z dorobku innych zespołów? Czego użytecznego się nauczyliśmy? Co poszło nie tak i jak się przed tym – na przyszłość – zabezpieczyć?” Metodyka mówi, że doświadczenia nie mogą być zbiorem martwej wiedzy. Jeśli na ich podstawie nie modyfikujemy działań to trudno mówić o doświadczeniach. Dlaczego zatem jest to źródło pomocy? Jedno z naszych przysłów mówi, że nie od razu Kraków zbudowano. Projekty postawią nas przed nieznanym, sprawią, że zetkniemy się z nowymi problemami. Popelnimy błędy? Z pewnością tak. Podejmiemy niewłaściwe decyzje? Niewątpliwie! I to pomimo użycia metodyki! Ale przecież na tym polega nauka i gromadzenie doświadczeń. Jednak DOBRE zespoły, umiejętnie wykorzystując mechanizmy metodyki mają szansę popelnić tych błędów mniej, a przede wszystkim nie powielać tych raz już popelnionych. Listy kontrolne ryzyka, taksonomie, miary, który pozwalają skuteczniej podejmować decyzje będą stopniowo przekładały się na doskonałość organizacji.

Na metodykę PRINCE2 warto więc w kontekście gromadzonej wiedzy i doświadczeń popatrzeć jak na użyteczną mapę. Nie zawsze idziemy po szlaku, nie zawsze wybrana droga jest przejezdna. Życie wymusza dostosowanie się do konkretnych ograniczeń. Mapa pomaga się odnaleźć. Mówi: tam na prawo jest przepaść. I pozwala dorysować kolejne, poznane przez nas ścieżki i szczegóły.

Czy to znaczy, że sam PRINCE2 nie wystarczy?

Dr Piotr Kotelnicki: To zależy, czego oczekujemy. Czy oddychanie wystarczy do życia? No tak, przez jakiś czas. Jak będziemy dostarczać organizmowi płynów będziemy żyć dłużej. Jak będziemy się odżywiać, to już dużo dłużej. Jak nasze odżywianie

będzie adekwatne do naszego stylu życia, wieku itp., to nie tylko będziemy żyć dłużej, ale i poprawi się jakość naszego życia. W ramach tych wszystkich procesów zdarzają się setki projektów. Jak teraz zaczniemy zadawać trudne pytania: a po co mamy żyć, a dla kogo mamy żyć, a z kim chcemy żyć, a czego oczekujemy od życia, a co mamy zrobić, żeby te oczekiwania się spełniały, a jakich korzyści od życia spodziewamy się i tak dalej, to odpowiedź na pytanie, czy sam PRINCE2 wystarcza nie jest ani prosta, ani jednoznaczna.

Jednakże są pewne prawdy obiektywne, które nie podlegają dyskusji. Projekty są „usługodawcami” dla nas samych i dla organizacji w których i dla których są realizowane. Same, jako takie doskonałą się w tym, aby coraz lepiej wykonywać swoje zadania, zgodnie z uzyskanymi z zewnątrz wymaganiami. Same więc projekty są dostawcami produktów, usług, czy też generalnie pożądaných rezultatów. Są narzędziami do budowy podwalin, czy fundamentów pod przyszłe korzyści. Matura, czy dyplom ukończenia studiów jest jedynie warunkiem, niejednokrotnie koniecznym do stworzenia warunków do osiągnięcia korzyści w przyszłości, natomiast „sam w sobie” żadną korzyścią nie jest.

Dlatego tak ważny jest kontekst, w którym realizujemy nasze projekty oraz zrozumienie dla kogo i po co je realizujemy. Tak więc albo odbiorcy rezultatów naszego projektu wiedzą po co zlecili ich wykonanie oraz wiedzą jak produkty projektu zamienić na korzyści używając jednego znanego w zarządzaniu „katalizatora”, czyli zmiany; albo też rezultaty naszych projektów będą zmarnowane ku radości zawistnych i zmartwieniu tych, którzy uwierzyli, że ich praca nie pójdzie na marne.

Stąd też coraz częściej zaczynamy rozumieć, że tak naprawdę projekty przestają istnieć zarówno w naszym życiu osobistym, jak i zawodowym, jako osobne i kompletne byty, a są wyłącznie pojazdami, dzięki którym mamy szansę osiągnąć nasze cele, nasze marzenia i nasze korzyści pod warunkiem, że rozumiemy dokąd i dlaczego dążymy.

Konkludując. Projekty, jeśli nawet nie są grupowane w portfel projektów i działań nieprojektowych w ramach programu, to i tak mają przede wszystkim za zadanie wspierać określone cele strategiczne, taktyczne czy operacyjne organizacji.

Projekty w ramach programów budują potencjał potrzebny do przekształcania organizacji w taki sposób, aby sprostała stworzeniu przyjaznego środowiska dla realizacji zaplanowanych wcześniej korzyści.

Projekty w ramach całościowego portfela organizacyjnego są najistotniejszym podstawowym budulcem niezbędnym do stworzenia warunków dla stabilnego rozwoju i możliwej do osiągnięcia i do utrzymania przez pe-

wien czas pożądaną przewagę konkurencyjną.

Roman Bratek: Projekty to tylko wycinek bogatej działalności każdej firmy. Różnorodność problemów i zadań, z którymi zmagają się firmy oraz zespoły wymaga specjalizacji. Tak jak każdy dobry stolarz posiada solidną skrzynkę z narzędziami, które dobiera w zależności od pracy, którą ma wykonać, tak dobry menedżer i kierowany przez niego zespół musi wykorzystać różne metodyki. PRINCE2 wraz z innymi metodykami rozwijanymi przez OGC tworzy zintegrowaną suitę nowoczesnych narzędzi zarządzających. Ich przewaga nad innymi dostępnymi na rynku metodykami polega na przyjętej przez OGC koncepcji ich rozwoju. Zarządzanie Portfolio, MSP, PRINCE2, P3O, M_o_R, Zarządzanie zmianą a także ITIL są rozwijane z myślą o integracji poszczególnych szczebli zarządzania, powiązaniu przepływów informacji i spójnej komunikacji niezbędnej do skutecznego podejmowania decyzji. Gdy porządkujemy projekty okazuje się, że nasza organizacja potrzebuje czegoś więcej, by poukładać przedsięwzięcia bardziej złożone. Łącząc projekty w portfele dostrzegamy lukę, która nie pozwala sprawnie przenieść tworzonych przez nie zmian na korzyść. Dostrzegamy użyteczność konsolidacji działań administracyjnych jako wsparcia projektów, ale gdzie ulokować gromadzone doświadczenia, jak zamieniać je na standardy i procedury. Budujemy ład korporacyjny, ale potrzebujemy spójnie powiązać go z podejściem do ryzyka w projektach, programach, działalności operacyjnej. Chcemy rozumieć jak patrzą na ryzyko udziałowcy/interesariusze naszych projektów. Szukamy języka umożliwiającego spójną komunikację menedżerów różnych szczebli. PRINCE2 i pozostałe metodyki z portfela OGC stanowią sprawdzoną i rozsądną alternatywę dla budowy w oparciu o poznawane ad hoc lub modne koncepcje.

„Bez przekonania i zaangażowania trzech C nic się nie uda. Te trzy C to: CEO, CFO, CIO.”

wszystkim właśnie na tych wrednych okolicznościach. Takie elementy metodyki PRINCE2 jak podział projektu na bardziej strawne i łatwiej zarządzane kawałki (etapy), jak planowanie oparte na produktach prowadzące do tego, że nie wykonujemy w projekcie działań zbędnych i pozornych, jak dobrze zdefiniowana struktura organizacyjna z zakresami obowiązków i uprawnień, dzięki czemu zawsze wiadomo kto, co, kiedy powinien, może i ma prawo. To takie elementy jak zarządzanie ryzykiem, dzięki czemu zaczynamy wykorzystywać nadarzające się okazje i zrezygnujemy z niebezpiecznych raf, itd., itd.

Samo szkolenie pracowników nie przynosi zazwyczaj organizacji wartości dodanej. Dopiero zdyskontowana wiedza daje korzyści, a osobami za to odpowiedzialnymi jest kierownictwo organizacji. Inaczej rzecz ujmując szkolenie (a dobrze by było aby szkolenie objęło również szefów, bo wtedy wszyscy mają wspólny język) jest jedynie wstępem do wdrożenia. Dopiero wdrożenie nowych zasad zarządzania w organizacji zacznie przynosić wymierne korzyści.

I wniosek końcowy: Bez przekonania i zaangażowania trzech C nic się nie uda. Te trzy C to: CEO (Chief Executive Officer), CFO (Chief Financial Officer), CIO (Chief Information Officer).

A jeśli nie działa?! To co teraz?

Cezary Paprocki: Nie „co teraz?” tylko „dlaczego nie działa i co w związku z tym?”

Moje osobiste doświadczenia mówią, że nie działa bo Capo di tutti capi nie okazuje zainteresowania tym, żeby działało.

Mechanizm jest dosyć prosty, a jego uświadomienie niestety niewygodne dla szefów. Oczywiście bywają wyjątki, nie wolno generalizować, ale w większości szkolą się pracownicy, bo szefowie wszystko już wiedzą. Przecież w swojej praktyce zrealizowali już tyle projektów i gdyby nie te wredne okoliczności to WSZYSTKIE zakończyłyby się wielkim sukcesem, a tak to tylko sukcesem. Tymczasem metodyczne zarządzanie projektami ma skupić naszą uwagę przede